

## **BAB II**

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

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

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

Suatu perusahaan di bentuk untuk mencapai tujuan tertentu. Tujuan adalah sesuatu yang diharapkan perusahaan untuk dicapai. Tujuan perusahaan bisa berupa peningkatan kinerja perusahaan. Setiap perusahaan, tim, bahkan individu dapat menentukan tujuannya sendiri. Akan tetapi, pencapaian tujuan perusahaan harus menunjukkan hasil kerja atau prestasi kerja. Hasil penilaian kerja dapat menunjukkan apakah sumber daya manusia (pegawai) pada perusahaan tersebut telah memenuhi sasaran atau target sebagaimana yang dikehendaki oleh perusahaan, baik secara kualitas maupun kuantitas, bagaimana perilaku pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, apakah cara kerjanya sudah efektif dan efisien, bagaimana penggunaan waktu kinerjanya dan sebagainya. Sebagai bagian dari manajemen sumber daya manusia penilaian prestasi kerja menjadi salah satu faktor kunci tumbuh dan berkembangnya suatu perusahaan.

##### **2.1.1.1 Pengertian Sistem Penilaian Prestasi Kerja**

Menurut *Lloyd* dalam *Larasati* (2018: 197) *“Performance appraisal is a process of determining and communicating to an employee how he or she is performing on the job, and ideally, establishing a plan of improvement.”*

(Penilaian prestasi kerja adalah proses untuk menentukan dan mengkomunikasikan kepada pegawai tentang bagaimana performanya dalam

melakukan pekerjaannya dan idealnya, membuat rencana untuk membangun kariernya.)

Menurut Hasibuan (2012: 87) mengemukakan bahwa “penilaian prestasi kerja merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan, lalu penilaian sendiri merupakan proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas dari beberapa objek, orang atau sasaran”

Sedangkan menurut Stoner dalam Larasati (2018: 197) “penilaian prestasi kerja adalah proses yang meliputi penetapan standar prestasi kerja, penilaian prestasi kerja aktual pegawai dan memberikan umpan balik kepada pegawai dengan tujuan memotivasi pegawai untuk menghilangkan penurunan prestasi kerja.”

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat di simpulkan bahwa sistem penilaian prestasi kerja proses yang dilakukan perusahaan untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

#### **2.1.1.2 Manfaat Penilaian Prestasi Kerja**

Selain tujuan penilaian prestasi kerja, terdapat manfaat yang didapat bagi karyawan penyelia perusahaan menurut Hasibuan dalam Larasati (2018: 199) manfaat penilaian prestasi kerja adalah:

1. Perbaikan prestasi kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan pegawai, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan untuk memperbaiki prestasi.

2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menemukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan penempatan

Prestasi kerja seseorang dimasa lalu merupakan dasar bagi pengambil keputusan, promosi, transfer, dan demosi atau penurunan pangkat.

4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangannya

Dengan adanya prestasi kerja yang rendah berarti memungkinkan untuk diadakan pelatihan guna mengatasi berbagai kelemahan dan kekurangan untuk mengembangkan potensi pegawai yang belum sepenuhnya dilatih.

5. Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

6. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan dan penempatan internal tanpa diskriminasi.

### **2.1.1.3 Standar Penilaian Prestasi Kerja**

Menurut Larasati (2018: 202) ada empat hal yang harus diperhatikan dalam menyusun standar penilaian prestasi kerja yang baik dan benar, diantaranya:

1. *Validity*

Yaitu keabsahan standar tersebut sesuai dengan jenis pekerjaan yang dinilai. Keabsahan yang dimaksud disini adalah standar tersebut memang benar-benar sesuai atau relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai.

## 2. *Agreement*

Berarti persetujuan, yaitu standar penilaian tersebut disetujui dan diterima oleh semua pegawai yang akan mendapat penilaian. Ini berkaitan dengan prinsip validity diatas.

## 3. *Realism*

Berarti standar penilaian tersebut diatas 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 bias-bias penilai.

### **2.1.1.4 Ruang Lingkup Sistem Penilaian Prestasi Kerja**

Menurut Larasati (2018: 205) terdapat ruang lingkup penilaian prestasi kerja pegawai mencakup 5W+1H, yaitu:

#### 1. *What* (Apa)

Apa yang dinilai dari prestasi kerja pegawai seperti kesetiaan, kejujuran, kerjasama, kepemimpinan, loyalitas, pekerjaan saat sekarang, potensi akan datang, sifat dan hasil kerjanya.

#### 2. *Why* (Kenapa) dinilai karena:

- a. Untuk menambah tingkat kepuasan pegawai dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kinerjanya.
- b. Untuk membantu kemungkinan pengembangan personel bersangkutan.
- c. Untuk memelihara potensi kerja.
- d. Untuk mengukur prestasi kerja pegawai.
- e. Untuk mengukur kemampuan dan kecakapan pegawai.

- f. Untuk mengumpulkan data guna menetapkan program kepegawaian selanjutnya.
3. *Where* (Dimana) tempat penilaian dilakukan di dalam pekerjaan dan di luar pekerjaan:
    - a. Di dalam pekerjaan (*on the job performance*) secara formal.
    - b. Di luar pekerjaan (*off the job performance*) baik secara formal ataupun informal.
  4. *When* (Kapan) waktu penilaian dilakukan secara formal dan informal.
    - a. Formal: penilaian yang dilakukan secara periodik.
    - b. Informal: penilaian yang dilakukan secara terus menerus.
  5. *Who* (Siapa) yang akan di nilai adalah semua tenaga kerja yang melakukan pekerjaan di perusahaan. Yang menilai (*appraiser*) atasan langsungnya atau suatu tim yang di bentuk perusahaan tersebut.
  6. *How* (Bagaimana) metode apa yang digunakan ada problem apa yang dihadapi oleh penilai (*appraiser*) dalam melakukan penilaian

#### **2.1.1.5 Metode Penilaian Prestasi Kerja**

Menurut Larasati (2018: 206) metode penilaian prestasi kerja pegawai pada dasarnya dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

1. Metode Tradisional

Merupakan metode tertua dan paling sederhana, metode ini memiliki kelebihan dalam hal perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi dan sampai derajat tertentu dapat diukur. Sedangkan kelemahannya yaitu prestasi kerja di masa lalu tidak dapat diubah tetapi hanya dapat

mengevaluasi prestasi kerja di masa lalu. Yang termasuk kepada metode tradisional sebagai berikut:

a. *Rating Scale*

Metode ini bisa dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakteristik terhadap tujuan kerjanya, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusi. Adapun kelebihan dari metode ini adalah tidak mahal dalam penyusunannya dan administrasinya, penilai hanya memerlukan sedikit latihan, tidak memakan waktu, dan dapat diterapkan untuk jumlah pegawai yang banyak. Sedangkan kelemahannya adalah kesulitan dalam menentukan kriteria yang relevan dengan pelaksanaan kerja, hanya “*hallo effect*” (efek penilaian yang bersifat pribadi) dan masing-masing sifat yang dinilai dianggap sama dengan peranannya.

b. *Employee Comparison*

Metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pegawai dengan pegawai lainnya. Metode *Employee Comparison* terbagi atas:

1) *Alternation ranking*

Metode penilaian dengan cara mengurutkan peringkat (*ranking*) pegawai dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi atau mulai dari bawah sampai yang tertinggi dan berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.

2) *Paired comparison*

Metode penilaian dengan cara seorang pegawai dibandingkan dengan seluruh pegawai lainnya, sehingga dapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Metode ini biasanya digunakan untuk jumlah pegawai yang sedikit. Kelemahannya sulit digunakan untuk menilai jumlah pegawai yang banyak, karena akan banyak mengorbankan waktu, tenaga, dan biaya.

3) *Forced comparison (grading)*

Metode ini sama dengan *Paired comparison* akan tetapi *Forced comparison* biasanya digunakan untuk jumlah pegawai yang banyak. Metode ini mengharuskan penilai melakukan penilaian relatif diantara para pegawai tersebut di samping membandingkannya dengan definisi masing-masing kategori.

4) *Check list*

Metode ini dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik pegawai. Kelebihan dari metode ini adalah ekonomis, dan terstandarisasi. Sedangkan kelemahannya meliputi penggunaan kriteria kepribadian, disamping kriteria prestasi kerja, kemungkinan terjadinya bias nilai dan tidak memungkinkan penilai memberikan penilaian *relative*.

5) *Freeform Essay*

Metode ini dimana seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang atau pegawai yang sedang dinilainya.

6) *Critical Incident*

Metode ini penilaian didasarkan pada perilaku khusus yang dilakukan di tempat kerja, baik perilaku yang baik maupun perilaku yang tidak baik. Penilaian dilakukan melalui observasi langsung ke tempat kerja. Kelemahannya adalah para atasan sering tidak berminat mencatat peristiwa-peristiwa kritis atau cenderung mengada-ada dan bersifat subyektif.

2. Metode Modern

Merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi pegawai. Metode ini memusatkan pada prestasi kerja di waktu yang akan datang melalui penilaian potensi pegawai atau penetapan sasaran-sasaran prestasi kerja di masa mendatang. Yang termasuk metode modern adalah sebagai berikut:

a. *Assesemt Center*

Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukkan tim penilai khusus. Tim penilai khusus ini bisa dari dalam atau dari luar, maupun kombinasi dari luar dan dalam. Pembentukkan tim ini diharapkan penilaiannya lebih objektif dan indeks prestasi yang diperoleh sesuai dengan fakta atau kenyataan dari setiap individu pegawai yang dinilai. Metode ini diharapkan dapat memberikan kepuasan yang lebih baik

bagi pegawai dan penetapan kebijaksanaan yang paling tepat dari perusahaan lain.

b. *Management by Objective* (MBO)

*MBO* adalah sebuah program manajemen yang mengikutsertakan pegawai dalam proses pengambilan keputusan untuk menentukan tujuan-tujuan yang dicapai. Ciri-ciri MBO yaitu:

- 1) Adanya interaksi antara atasan dengan bawahan secara langsung, atasan bersama-sama dengan bawahan menentukan sasaran kriteria pekerjaannya.
- 2) Menekan pada masa sekarang dan masa yang akan datang.
- 3) Menekan pada hasil yang hendak dicapai.

Kelebihan dari metode ini adalah standar unjuk kerja jelas, ukuran kinerja jelas, dapat dipahami oleh atasan dan bawahan, dapat memotivasi pegawai dan dapat menunjukkan bimbingan dan dukungan yang akan diberikan dalam peningkatan unjuk kerja serta pengembangan pegawai. Sedangkan kelemahannya adalah sangat individualis untuk menetapkan tujuan dan kerja sama dalam penilaiannya, jika penetapan sasaran tidak hati-hati bisa mengakibatkan sasaran yang satu akan menghambat sasaran yang lainnya, dan sulit menetapkan sasaran yang mempunyai tingkat kesulitan yang sama.

### 2.1.1.6 Kendala dalam Sistem Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Larasati (2018: 209) terdapat berbagai masalah potensial yang pada dasarnya bersumber dari sifat manusiawi seorang penilai (*human error*) adalah:

1. *Halo Effect*

Masalah ini terjadi apabila seorang penilai terpengaruh oleh salah satu aspek dari seseorang yang ditilai, baik sikap, penampilan maupun prestasi kerjanya dimasa lalu, sehingga penilai dapat memberikan nilai yang negatif ataupun positif mendahului nilai sebenarnya yang harus diberikan setelah proses penilaian berlangsung.

2. *Leniency*

Masalah ini terjadi karena seorang penilai yang terlalu baik sehingga cenderung memberikan nilai yang terlalu tinggi terhadap orang lain. Sikap ini akan menimbulkan hasil penilaian yang tidak mencerminkan keadaan sebenarnya.

3. *Strictness*

Masalah ini terjadi karena seorang penilai yang mempunyai sikap bertolak belakang dengan *Leniency*, yaitu sikap terlalu memandang rendah orang lain sehingga cenderung memberikan nilai yang terlalu rendah terhadap orang lain.

4. *Central Tendency*

Masalah ini terjadi karena seorang penilai cenderung memberikan nilai yang sama (rata-rata). Kesalahan ini biasanya terjadi karena penilai hanya

memiliki sedikit waktu dan informasi tentang sifat dan prestasi seorang yang ditilai.

#### 5. *Personal Biases*

Masalah ini terjadi karena seorang penilai cenderung memberikan nilai yang baik kepada seorang yang ditilai berasal dari suku yang sama, kepada senior yang lebih tua usianya dan lain-lain.

### **2.1.1.7 Syarat-syarat Sistem Penilaian Prestasi Kerja**

Supaya pelaksanaan suatu penilaian prestasi kerja dapat berhasil dengan sasaran yang diharapkan di perlukan syarat-syarat tertentu yang harus dipenuhi oleh suatu sistem penilaian prestasi kerja menurut Bintoro (2017: 150) sebagai berikut:

#### 1. *Relevan*

Syarat ini menegaskan bahwa suatu sistem penilaian prestasi kerja hanya mengukur hal-hal yang berhubungan atau berkaitan langsung dengan prestasi kerja dalam suatu jabatan tertentu. Oleh karena itu, penilaian prestasi kerja selalu memperhatikan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh pemangku jabatan.

#### 2. *Akseptabel*

Suatu sistem penilaian prestasi kerja harus dapat diterima dan di mengerti baik oleh penilai maupun yang dinilai. Penilaian prestasi yang tidak dapat dimengerti akan menyebabkan hasil penilaian tidak atau kurang objektif.

#### 3. *Reliable*

Syarat ini menegaskan bahwa suatu sistem penilaian prestasi kerja harus dapat dipercaya serta mempunyai alat ukur yang dapat diandalkan,

konsisten dan stabil. Hal tersebut apabila digunakan oleh penilai untuk mengukur objek yang sama, maka akan memberikan hasil yang sama pula.

4. *Sensitif*

Suatu sistem penilaian prestasi kerja harus memiliki kemampuan kepekaan untuk membedakan tenaga kerja yang efektif dan tidak efektif.

5. *Praktis*

Syarat ini supaya sistem penilaian prestasi kerja dapat dilaksanakan dengan mudah, tidak rumit atau tidak berbelit-belit.

### **2.1.1.8 Indikator-indikator Penilaian Prestasi Kerja**

Menurut Heidjrachman (2011: 124) indikator penilaian prestasi kerja yaitu:

1. **Kualitas Kerja**

Dapat dilihat dari akurasi, ketelitian dan kerapian karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaan, mempergunakan dan memelihara alat-alat kerja, keterampilan dan kecakapan.

2. **Kuantitas Kerja**

Dapat dilihat dari volume keluaran (output), target kerja dalam kuantitas dan kontribusi lain seperti menyelesaikan pekerjaan tambahan berupa penambahan jam kerja (lembur)

3. **Hubungan Kerja**

Merupakan penilaian berdasarkan sikap terhadap sesama karyawan maupun terhadap atasannya, serta kesediaan menerima perubahan-perubahan dalam bekerja.

### **2.1.2 Persyaratan Jabatan**

Persyaratan jabatan merupakan hasil dari analisis jabatan, dalam suatu perusahaan, menyangkut persyaratan jabatan sangat berfungsi dalam manajemen sumber daya manusia. Karena manajemen tersebut sangat membutuhkan syarat-syarat minimal yang berhubungan dengan seseorang yang dibutuhkan perusahaan untuk dapat melaksanakan tugas yang akan ada dalam jabatan tersebut. Persyaratan jabatan merupakan hal yang harus disiapkan dalam rangka pengadaan tenaga kerja, dengan adanya persyaratan jabatan ini dapat mengurangi kesalahan dalam menempatkan pegawai pada jabatan yang ada sehingga pegawai akan menduduki jabatan yang tepat sesuai dengan kemampuannya, keahlian, pengetahuan dan pendidikan yang dimilikinya serta pada akhirnya tugas yang ada pada jabatan tersebut dapat terselasaikan dengan baik, efektif, efisien dan produktif sehingga tercapai kinerja yang optimal. Persyaratan jabatan bermanfaat untuk menggambarkan seberapa penting jabatan tersebut membutuhkan persyaratan baik bersifat mutlak atau tambahan, bersifat khusus atau umum dan juga persyaratan internal atau eksternal.

#### **2.1.2.1 Pengertian Persyaratan Jabatan**

Menurut Hanggraeni (2012: 32) “Persyaratan jabatan menjelaskan syarat-syarat minimum yang harus dipenuhi oleh pekerja untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan dalam jabatan tertentu. secara sederhana persyaratan jabatan menjelaskan profil sebuah jabatan.”

Sedangkan menurut Sudaryono (2015: 127) “Persyaratan jabatan adalah uraian kualitas pekerjaan minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan suatu jabatan dengan baik dan kompeten.”

Dari beberapa definisi yang dikemukakan ahli diatas, maka dapat diambil suatu pernyataan dimana keseluruhan penjelasan yang telah diuraikan semuanya bertitik pada faktor seseorang yang akan menduduki jabatan tersebut. Oleh karena itu, penting bagi seorang pegawai yang menduduki suatu jabatan untuk memiliki kemampuan minimal yang disyaratkan oleh perusahaan.

### **2.1.2.2 Manfaat Persyaratan Jabatan**

Menurut Priansa (2014: 86) terdapat beberapa manfaat penting dari persyaratan jabatan untuk perusahaan, yaitu:

- 1 Sebagai dasar untuk melakukan evaluasi jabatan
- 2 Sebagai dasar untuk menentukan standar kinerja pegawai
- 3 Sebagai dasar untuk melakukan rekrutmen, seleksi, dan penempatan pegawai baru.
- 4 Sebagai dasar untuk merancang program pendidikan dan pelatihan bagi pegawai.
- 5 Sebagai dasar untuk menyusun jalur promosi bagi pegawai.
- 6 Sebagai dasar untuk merencanakan perubahan dalam organisasi
- 7 Dan, penyederhanaan kerja yang ada di dalam organisasi sebagai dasar untuk mengembangkan program kesehatan dan keselamatan kerja pegawai.

### **2.1.2.3 Tujuan Persyaratan Jabatan**

Organisasi menyusun persyaratan jabatan dalam rangka mendukung optimalisasi kegiatan manajerial maupun operasional organisasi. Menurut Priansa (2014: 85) tujuan persyaratan jabatan yaitu:

1. Menemukan Pegawai Prospektif

Spesifikasi jabatan penting dalam mendapatkan calon pegawai untuk pekerjaan tertentu sesuai dengan rumusan spesifikasi jabatan yang telah ada. Spesifikasi jabatan juga membantu organisasi dalam proses rekrutmen dan seleksi pegawai melalui penyediaan serangkaian daftar pertanyaan untuk wawancara sesuai dengan spesifikasi jabatan yang dibutuhkan perusahaan.

## 2. Menggambarkan Calon Pegawai

Spesifikasi jabatan yang ada dalam program rekrutmen dan seleksi merupakan gambaran tentang calon pegawai yang akan bekerja di dalam organisasi. Spesifikasi jabatan merupakan pangkal dari mengenali calon pegawai dengan baik. Jika spesifikasi jabatan mampu disusun dengan baik maka calon pegawai yang akan direkrut oleh organisasi menjadi baik.

## 3. Menyusun Kompetensi Inti Organisasi

Organisasi harus mampu menetapkan kompetensi inti organisasi serta spesifikasi jabatan yang dibutuhkan untuk membantu organisasi dalam melaksanakan kompetensi intinya.

## 4. Menggambarkan Kompetensi Pegawai

Spesifikasi jabatan penting dalam mengidentifikasi kompetensi yang dimiliki oleh pegawai. Organisasi dapat mengidentifikasi tugas dan pekerjaan inti yang paling tepat sesuai dengan kompetensi pegawai.

## 5. Orientasi bagi Calon Pegawai

Calon pegawai dapat menentukan apakah dirinya berkualifikasi sesuai dengan spesifikasi jabatan yang tersedia atau tidak. Ini memberikan gambaran tentang bagaimana kecocokan antara organisasi, pegawai, dan spesifikasi lainnya.

#### **2.1.2.4 Indikator Persyaratan Jabatan**

Menurut Priansa (2014: 86-87) indikator persyaratan jabatan yaitu:

##### **1. Tingkat Pendidikan**

Tingkat pendidikan yang dimaksud adalah pendidikan formal apa yang dimiliki oleh calon pekerja, seperti: SLTP, SLTA, D3, S1, S2, S, kemudian tingkat pendidikan ini disesuaikan dengan persyaratan pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan untuk menduduki suatu jabatan tertentu.

##### **2. Keterampilan**

Setiap jabatan memerlukan keterampilan yang berbeda-beda dalam menyelesaikannya. Oleh sebab itu, pegawai harus memiliki keterampilan tertentu agar mampu bekerja secara lebih optimal.

##### **3. Pengetahuan**

Pengetahuan dan kecakapan pekerja yang dimaksud adalah perolehan kemampuan yang ada dalam diri seorang calon pekerja, bukan dari hasil pendidikan formal tetapi bakat ataupun diperoleh karena pendidikan formal.

##### **4. Kemampuan**

Kemampuan merupakan sekumpulan pencapaian pegawai yang meliputi keterampilan, pemahaman, dan atribut individual yang lebih memungkinkan pegawai menghasilkan kinerja yang optimal bagi perusahaan. Kemampuan tinggi yang dimiliki pegawai terkait dengan jabatan yang diembannya akan memudahkannya untuk menyelesaikan pekerjaan yang lebih baik dibandingkan dengan yang lain.

#### 5. Kepribadian

Pegawai harus mampu memahami kepribadiannya sendiri dan berusaha untuk menimbulkan kekuatan atau sisi positif dari kepribadiannya tersebut.

Kepribadian merupakan salah satu faktor penting dalam menunjang keberhasilan untuk mengemban jabatan yang ada di dalam organisasi.

Kepribadian pegawai menentukan bagaimana hubungan yang akan terjalin antar pegawai saat harus bekerja dalam sebuah tim atau menjalin kerjasama dengan pekerja lain. Kepribadian pegawai dapat membantu memilih jenis pekerjaan yang tepat.

#### 6. Minat pekerja

Dalam menduduki suatu jabatan perusahaan harus mampu mengetahui seberapa besar minat calon pemangku jabatan untuk menduduki suatu jabatan tersebut. Karena pada kenyataannya tidak semua orang menyukai dan ingin untuk menduduki suatu jabatan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

#### 7. Pengalaman bekerja

Pengalaman kerja biasanya ditetapkan dalam perusahaan karena pada jabatan tertentu dibutuhkan calon pemangku jabatan yang berpengalaman dalam bidang tertentu, dimana proses selanjutnya akan berguna untuk mendukung dalam menentukan keputusan-keputusan dalam perusahaan.

Dari indikator persyaratan jabatan diatas tidaklah bersifat tetap dan baku, karena setiap perusahaan dapat menentukan persyaratan jabatan masing-masing. Hal ini dapat berbeda satu sama lain karena disesuaikan dengan kebutuhan jabatan yang akan diduduki oleh calon pekerja.

### **2.1.2.5 Panduan Menyusun Persyaratan Jabatan**

Untuk menentukan jenis keterampilan, tingkat pendidikan, pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan dalam melakukan pekerjaan tertentu harus dilaksanakan secara sistematis.

Menurut Zainal (2013: 118) panduan yang dapat digunakan dalam memasukkan karakteristik-karakteristik pada suatu persyaratan jabatan yaitu:

1. Tugas pekerjaan dikenali

Semua tugas pekerjaan harus dikenali dan dinilai dalam kaitannya dengan arti penting teknis analisis pekerjaan.

2. Menetapkan tingkat keterampilan

Suatu panel tenaga ahli, pegawai, atau para penyedia perlu menetapkan tingkat keterampilan yang diperlukan untuk melakukan masing-masing tugas pekerjaan.

3. Menilai tingkat keterampilan

Tingkat keterampilan masing-masing harus dinilai.

4. Mengenali karakteristik

Karakteristik lain yang penting untuk melakukan pekerjaan itu harus dikenali, meliputi kondisi fisik yang dibutuhkan.

5. Mengaitkan keterampilan yang ada dengan pekerjaan

Jenis keterampilan yang telah dikenali perlu secara rinci dikaitkan dengan masing-masing tugas pekerjaan.

### **2.1.3 Kinerja Pegawai**

Suatu perusahaan jika ingin maju atau berkembang maka dituntut untuk memiliki pegawai yang berkualitas. Pegawai yang berkualitas adalah pegawai yang kinerjanya dapat memenuhi target atau sasaran yang ditetapkan oleh

perusahaan. Kinerja dalam perusahaan merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Kebutuhan pegawai tidak semata-mata hanya ingin memenuhi kebutuhan material seperti gaji yang layak dan karir yang baik, bahkan lebih beragam seperti kebutuhan akan harga diri dan kewibawaan, kepuasan dalam bekerja, dan kebutuhan ingin terus berprestasi. Oleh karena itu, manajemen tentunya dituntut dapat menata pegawainya selaras antara kebutuhan pegawai dengan kebutuhan organisasi.

### **2.1.3.1 Pengertian Kinerja Pegawai**

Menurut Priansa (2014: 269) “kinerja dalam bahasa inggris disebut dengan *job performance* atau *actual performance* atau *level of performance*, yang merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat atau kemampuan namun merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja merupakan perwujudan kemampuan dalam bentuk nyata. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari perusahaan.”

Kinerja menurut Mangkunegara (2013: 67) yaitu “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk dapat mencapai tujuan, misi dan visi organisasi tersebut.”

Dari beberapa pendapat tersebut penulis menyimpulkan, bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai melalui pelaksanaan tugas serta tanggungjawab pegawai yang disesuaikan dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

### 2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Terdapat banyak pakar yang menggunakan faktor-faktor mempengaruhi kinerja. Gibson dalam Priansa (2014: 270) menyatakan bahwa “faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah variabel individu, variabel psikologis maupun variabel organisasi. Variabel individu meliputi kemampuan dan keterampilan baik fisik maupun mental, latar belakang seperti keluarga, tingkat sosial dan pengalaman, demografi menyangkut umur, asal usul dan jenis kelamin. Variabel psikologis meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi. Variabel organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan.

Sedangkan menurut Sutermeister dalam Priansa (2014: 270) menyatakan bahwa “faktor-faktor yang mempengaruhi pegawai terdiri dari motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, kepribadian, kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial, serta kebutuhan egoistis.”

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Davis dalam Donni (2014: 270) yaitu:

$$\textit{Human Performance} = \textit{Ability} + \textit{Motivation}$$

$$\textit{Motivation} = \textit{Attitude} + \textit{Situation}$$

$$\textit{Ability} = \textit{Knowledge} + \textit{Skill}$$

#### 1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi yang disebut IQ (*Intelegent Quotient*) dan kemampuan reality (*Knowledge + Skill*). artinya, pegawai yang memiliki IQ yang tinggi dan pendidikan

yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

## 2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*Attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Sikap mental itu sendiri merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai, harus sikap mental yang siap secara psikofisik (sikap mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap secara mental, fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, juga mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

### 2.1.3.3 Pengukuran Kinerja

Kinerja pegawai pada dasarnya diukur dengan kepentingan organisasi, sehingga indikator dalam pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan perusahaan itu sendiri. Mondy dalam Priansa (2014: 271) menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi:

#### 1. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity Of Work*)

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

#### 2. Kualitas Pekerjaan (*Quality Of Work*)

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

### 3. Kemandirian (*Dependability*)

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain.

### 4. Inisiatif (*Inisiative*)

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

### 5. Adaptabilitas (*Adaptability*)

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

### 6. Kerjasama (*Cooperation*)

Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk berkejasama dengan orang lain.

#### **2.1.3.4 Indikator Kinerja Pegawai**

Di dalam perusahaan pencapaian kinerja dilihat dari seberapa mampunya seorang pegawai dalam mencapai target atau sasaran yang telah ditentukan oleh perusahaan. Indikator kinerja menurut Anwar (2013: 75):

#### 1. Kualitas

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

## 2. Kuantitas

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

## 3. Pelaksanaan Tugas

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

## 4. Tanggung Jawab

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

### 2.1.4 Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah penelitian terdahulu yang digunakan sebagai salah satu bahan acuan melakukan penelitian. Dengan adanya penelitian-penelitian ini diharapkan dapat memperkaya bahan yang relevan sesuai dengan topik, sehingga dapat di pertanggungjawabkan secara umum. Berikut merupakan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang relevan dengan penelitian ini seperti tercantum dalam tabel dibawah ini:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>Peneliti, Judul Penelitian, Tahun</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>	<b>Sumber</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Kartawan, Ade Komaludin, Ros Rosiah, Pengaruh Disiplin Kerja, Komitmen	Disiplin kerja, komitmen organisasi, kompensasi dan kinerja pegawai berpengaruh	Adanya variabel Kinerja Pegawai, metode penelitian yang	Tidak adanya variabel sistem penilaian prestasi kerja dan persyaratan	Jurnal Ekonomi Manajem en, Vol 02, No 02.

1	2	3	4	5
Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Soekardjo Kota Tasikmalaya, 2016	positif dan signifikan baik secara bersama-sama maupun parsial terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Soekardjo Kota Tasikmalaya.	digunakan adalah metode survey, instrumen penelitian kuesioner	jabatan, menggunakan teknik analisis path	Novemb er 2016
Nikolas Prima Ginting, Pengaruh Iklim Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Semarang Selatan, 2015	Terdapat hubungan atau korelasi antara iklim komunikasi organisasi dengan kinerja pegawai pada PDAM Distribusi Semarang Selatan.	Adanya variabel kinerja pegawai, objek penelitian di PDAM, menggunakan metode survei yaitu dengan menggunakan instrument kuesioner penelitian	Tidak adanya variabel sistem penilaian prestasi kerja Persyaratan Jabatan, menggunakan teknik path analisis	Jurnal Interaksi Online, Vol 03, No 04. Oktober 2015
Shinta Tanumihardjo, Pengaruh Uraian Jabatan dan Persyaratan Jabatan terhadap Kinerja Pegawai (studi pada secretariat Daerah Pemerintahan Kabupaten Malang), 2016	Terdapat pengaruh positif dan pengaruh anatara uraian jabatan dan persyaratan jabatan	Adanya variabel persyaratan jabatan, kinerja pegawai, menggunakan metode survei yaitu dengan menggunakan instrument kuesioner penelitian	Tidak adanya variabel sistem penilaian prestasi kerja dan menggunakan teknik path analisis	Jurnal Administ rasi Publik (JAP) Vol 1 No 06
Rr. Rista Nisa Purwanti, Pengaruh Job <i>design</i> dan Job <i>specification</i> terhadap kinerja pegawai	Terdapat hubungan dan pengaruh positif antara job <i>design</i> dan job <i>specification</i>	Adanya Variabel persyaratan jabatan, kinerja pegawai, menggunakan metode survey yaitu dengan menggunakan instrument	Tidak adanya variabel sistem penilaian prestasi kerja	Jurnal Ilmiah Inovator, edisi septembe r 2018

1	2	3	4	5
		kuesioner penelitian, menggunakan analisis regresi berganda		
Hardi Pramana Putra, Pengaruh Kemampuan Kerja, Persyaratan Jabatan dan Komitmen terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Benawa Citra Putra Tabalong, 2015	Variabel (Kemampuan Kerja, Persyaratan Jabatan dan Komitmen) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Benawa Citra Putra Tabalong, Kabupaten Tabalong adalah sebesar 67,9% adapun 32,1% merupakan komponn lain pada penelitian ini.	Adanya variabel persyaratan jabatan, menggunakan metode survei yaitu dengan instrymen kueleioner penelitian, menggunakan teknik analisis regresi berganda	Tidak adanya variabel sistem penilaian prestasi kerja dan kinerja pegawai	Jurnal Komunikasi Bisnis dan Manajemen, Vol 02, No. 02, Juli 2015
Karlina Pitaloka, Pengaruh Job Description dan Job Specification terhadap Kinerja Karyawan (suatu Studi Pada PT. Pos Indonesia Cabang Ciamis), 2019	Terdapat pengaruh job description dan job specification terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Ciamis. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik job description dan job specification pada perusahaan makan akan meningkat kinerja karyawan	Adanya variabel persyaratan jabatan (job specification), menggunakan metode survei yaitu dengan menggunakan instrumen kuesioner penelitian	Tidak adanya variabel sistem penilaian prestasi kerja dan kinerja pegawai, menggunakan teknik path analisis	Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirau sahan, Vol 01, No 02, Juni 2019
Ni putu Anggelina,	Hasil penelitian ini menunjukkan	sistem penilaian	Tidak adanya variabel	Jurnal

1	2	3	4	5
Kebijakan Sistem Penilaian Prestasi Kerja, Motivasi dan Kepuasan Kerja yang berimplikasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank BPD Bali Kantor Cabang Mangupura, 2014	bahwa, sistem penilaian prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank BPD Bali Cabang Mangpura. Sementara, sistem penilaian prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	prestasi kerja, menggunakan metode survei yaitu dengan menggunakan instrumen menggunakan teknik analisis regresi berganda	persyaratan jabatan	Manajemen dan Bisnis, Vol 11, No 02, September 204. ISSN: 1829-8486
Ibnu Yarham Yamanie, Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja, Komitmen Organisasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Pelabuhan Indonesia IV Cabang Samarinda, 2016	Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, bahwa sistem penilaian prestasi kerja, komitmen dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	sistem penilaian prestasi kerja, kinerja pegawai menggunakan metode survei yaitu dengan menggunakan instrumen kuesioner dan menggunakan teknik analisis berganda	Tidak adanya variabel persyaratan jabatan	Jurnal Manajemen, Vol 08, No 01, 2016. ISSN print: 2085-6911, ISSN online: 2528-1518
Widarto, Sistem Penilaian Prestasi Kerja dan Kompensasi pada pegawai PDAM Intan Banjar, 2018	Hasil analisis yang menunjukkan bahwa sistem penilaian prestasi kerja pada PDAM Intan Banjar sudah menggunakan key performance	Adanya variabel sistem penilaian prestasi kerja, menggunakan metode deskriptif, teknik pengumpulan data adalah wawancara	Tidak adanya variabel persyaratan jabatan	Jurnal Ilmu administrasi dan Manajemen, Vol 02, No 02, Mei 2018. E-ISSN: 2580-

1	2	3	4	5
	indikator, sehingga masing-masing bagian prestasinya diukur berdasarkan indikator yang telah dibuat. Kompensasi yang diberikan oleh PDAM Intan Banjar meliputi kompensasi finansial langsung	langsung, observasi, analisi regresi berganda		9695
Dr.S.Srinivasa Rao, Performance Appraisal System and Its Impact On Employees, 2015	Sistem penilaian prestasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja	Adanya variabel sistem penilaian prestasi kerja, teknik pengumpulan data adalah wawancara langsung, observasi, menggunakan metode yaitu dengan menggunakan instrument kuesioner	Tidak adanya variabel Persyaratan Jabatan	Internasional Journal in Management and Social Science (Impact Factor-3.25). Vol 03, Issue 02. Februari 2015. ISSN 2321-1784
Abd Rahman Ahmad, Kek Siok Yee, Khairunesa Isa, Ng Kim Soon, Hairul Rizad Md Sapry, Job Specification and Job Description for Indonesian Workers in	Untuk mengidentifikasi spesifikasi jabatan dan deskripsi jabatan di Indonesia. Malaysia. Spesifikasi pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap	Adanya variabel persyaratan jabatan, teknik pengumpulan data adalah wawancara langsung	Tidak adanya variabel Sistem Penilaian Prestasi Kerja	Internasional Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT). Vol 8,

1	2	3	4	5
Malaysian Construction Industry 2019	deskripsi jabatan			Issue 5C. Mei 2019. ISSN 2249- 8958

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia memiliki peranan penting baik secara perorangan ataupun kelompok atas kelancaran sebuah perusahaan, bahkan baik buruknya perusahaan ditentukan oleh sumber daya manusia itu sendiri. Untuk itu setiap perusahaan perlu memperhatikan dan mengatur pegawainya sebagai usaha meningkatkan kinerja yang baik. Kinerja yang baik adalah bagaimana pegawai mampu mempertahankan perilaku kerja yang mengarah kepada tercapainya maksud dan tujuan perusahaan.

Pencapaian tujuan perusahaan harus menunjukkan hasil kerja atau prestasi kerja. Sistem penilaian prestasi kerja menurut Stoner dalam Sri (2018: 197) “proses yang meliputi penetapan standar prestasi kerja, penilaian prestasi kerja aktual pegawai dan memberikan umpan balik kepada pegawai dengan tujuan memotivasi pegawai untuk menghilangkan penurunan prestasi kerja.”

Dengan demikian dalam melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan yang diberikan, perusahaan tidak boleh melakukan kesalahan dalam penilaiannya. Akan tetapi tidak jarang dalam sistem penilaian prestasi kerja terjadi kendala yang disebabkan oleh *Human Error* yaitu kesalahan yang dilakukan oleh seorang penilai. Menurut Larasati (2018: 209) kendala tersebut antara lain:

1. *Hallo Effect*
2. *Leniency*

3. *Strictness*
4. *Central Tendency*
5. *Personal Biases.*

Di banyak perusahaan memang sudah ada sistem penilaian prestasi kerja, namun pada praktiknya banyak pimpinan yang memberikan penilaian yang kurang sesuai dengan standar yang ditetapkan, artinya pimpinan cenderung memberikan nilai yang cukup tinggi kepada pegawai, dan pegawai cenderung tidak suka terhadap nilai yang rendah karena nilai yang rendah akan berpengaruh penting dalam karir seseorang. Untuk itu perusahaan dalam melakukan penilaian prestasi kerja harus memilih seorang penilai yang tepat supaya penilaian menjadi objektif dan mendapatkan hasil yang semestinya. Tetapi apabila penilaian prestasi kerja dilakukan secara subjektif maka hal tersebut dapat menurunkan semangat dan motivasi kerja pegawai. Widiarto (2018) memperkuat pernyataan diatas dengan penelitiannya yaitu “bahwa sistem penilaian prestasi kerja dapat menghasilkan suatu motivasi bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja.”

Maka dari itu perlu diperhatikannya syarat-syarat dalam penilaian prestasi kerja untuk mengurangi kesalahan dalam penilaian itu sendiri, menurut Bintoro (2017: 150) yaitu:

1. *Relevan*
2. *Akseptabel*
3. *Reliable*
4. *Sensitive*
5. *Praktis*

Masalah sistem penilaian prestasi kerja sudah menjadi sangat penting bagi perusahaan untuk mengejar keuntungan atau profit, karena masing-masing pegawai sangat dituntut untuk terus bersaing secara sportif dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Sama halnya dengan penilaian prestasi kerja, persyaratan jabatan juga merupakan hal penting dalam mewujudkan sebuah kinerja yang baik bagi perusahaan. Persyaratan jabatan menurut Hanggraeni (2012: 32) yaitu “menjelaskan syarat-syarat minimum yang harus dipenuhi oleh pekerja untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan dalam jabatan tertentu. Secara sederhana profil sebuah jabatan.” Karena dari pernyataan tersebut maka calon pemangku jabatan harus memperhatikan beberapa indikator, menurut Priansa (2014: 86-87) yaitu:

1. Tingkat pendidikan
2. Keterampilan
3. Pengetahuan
4. Kemampuan
5. Minat
6. Kepribadian
7. Pengalaman

Hardi (2015) memperkuat pernyataan diatas dengan penelitiannya yaitu “bahwa persyaratan jabatan dipergunakan sebagai dasar untuk penarikan tenaga kerja, penempatan, pemindahan dan promosi.” Oleh karena itu, dalam menempatkan pegawai dalam suatu jabatan harus mempunyai persyaratan kemampuan dan keahlian sehingga dapat memahami apa yang harus dilakukan di dalam atau di luar perusahaan dengan penuh tanggungjawab. Apabila, persyaratan

jabatan sudah baik dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan maka pegawai akan semakin memiliki kemauan untuk meningkatkan kinerjanya.

Pegawai merupakan asset yang berharga dalam perusahaan, maka dari itu kinerja pegawai merupakan aspek yang penting untuk menunjang pertumbuhan perusahaan. Kinerja menurut Mangkunegara (2013: 67) yaitu “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk dapat mencapai tujuan, misi dan visi organisasi tersebut.” semakin baik kinerja pegawai maka produktivitas perusahaan akan meningkat pula. Sebaliknya jika pegawai buruk maka akan berdampak kepada menurunnya produktivitas perusahaan. Oleh karena itu, untuk mengoptimalkan kinerja pegawai, perusahaan harus memperhatikan kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas dan tanggungjawab.

Untuk mewujudkan kinerja pegawai yang memiliki kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas yang baik, dan tanggungjawab seperti uraian diatas. Maka hal tersebut tidak bisa berjalan sendiri, sistem penilaian prestasi kerja bisa berpengaruh terhadap pelaksanaan kinerja pegawai. Yang di perkuat oleh penelitian Angelina (2014) yaitu “sistem penilaian prestasi kerja menjadikan pegawai untuk bersaing meningkatkan kinerjanya.” selain penelitian tersebut, menurut Yamanie (2016) yaitu “penilaian pelaksanaan prestasi kerja digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaan masing-masing secara keseluruhan. Dalam hal ini, pekerjaan secara keseluruhan bukan berarti hanya dinilai dari hasil fisiknya saja tetapi meliputi berbagai hal seperti kuantitas kerja, kualitas kerja, tanggungjawab. Sehingga penilaian prestasi kerja dapat dilakukan dengan memperhatikan kinerja karyawan

yang memiliki kuantitas, kualitas dan tanggungjawab” Penelitian tersebut, semakin membuktikan bahwa sistem penilaian prestasi kerja dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Tidak terlepas dari sistem penilaian prestasi kerja saja, terdapat persyaratan jabatan juga yang dapat berpengaruh terhadap pelaksanaan kinerja pegawai, yang di perkuat oleh penelitian Pitaloka (2019) yaitu “penerapan spesifikasi jabatan yang baik akan berdampak pada kinerja karyawan yang baik pula.” Dan menurut Ahmad (2019) yaitu “kualifikasi spesifikasi jabatan yang baik, memungkinkan pegawai untuk melakukan pekerjaan dengan baik pula.” Sehingga jelas bahwa dari masing-masing variabel yaitu sistem penilaian prestasi kerja dan persyaratan jabatan keduanya memiliki pengaruh yang penting dalam pelaksanaan kinerja pegawai di suatu perusahaan.

### **2.3 Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran, maka dapat dirumuskan suatu hipotesis penelitian secara umum yakni: **”Terdapat Pengaruh Sistem Penilaian Prestasi Kerja dan Persyaratan Jabatan terhadap Kinerja Pegawai” (Suatu Penelitian Pada Pegawai Non Manajer di PDAM Tirta Sukapura Kabupaten Tasikmalaya)**