

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. *Performance Appraisal*

Performance appraisal (penilaian kinerja karyawan) Menurut Mondy dan Noe dalam bukunya Marwansyah (2010:228), *performance appraisal* adalah sistem formal untuk memeriksa, mengkaji, dan mengevaluasi kinerja kelompok atau seseorang. Pengertian Penilaian Kinerja menurut Hasibuan (2000:87): Penilaian kinerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja pegawai serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Evaluasi atau penilaian perilaku meliputi penilaian kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerjasama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi pegawai.

2.2. *Scrum Methodology*

Scrum adalah metode pengembangan perangkat lunak agile yang dikembangkan oleh Jeff Sutherland dan tim pengembangannya di awal 1990-an [10], visi *scrum* adalah menciptakan produk yang bernilai tinggi secara kreativitas maupun produktivitas. Tim pengembangan yang menerapkan scrum terdiri dari 3 peran, yaitu: Product Owner, Scrum Master dan Tim Pengembang. Skema penerapan metodologi scrum dapat dilihat pada gambar Gambar 1.



Gambar 1. Metodologi Scrum

Tahapan scrum atau scrum ceremony adalah sebagai berikut:

1. *Backlog Grooming / Refinement*

Backlog grooming merupakan tahap pertama yang harus dilakukan sebelum melakukan tahap-tahap sprint pada scrum. Meeting ini dilakukan dengan tujuan memilih tahapan prioritas mana saja yang harus dilakukan untuk pengerjaan sebuah aplikasi. Backlog grooming wajib dihadiri oleh seluruh *development team scrum team*, *product owner*, dan *scrum master*. Keputusan tertinggi terletak pada *product owner*. Untuk itu *development team* harus mengetahui apa yang sebenarnya diinginkan oleh *product owner*.

2. *Sprint Planning*

Sprint Planning merupakan *meeting* yang harus dilakukan setiap kali akan memulai sprint baru. Pada meeting ini *scrum team* merumuskan *task* apa saja yang akan dikerjakan pada 1 sprint. Perlu diperhatikan bahwa dalam 1 kali sprint yang penting bukan banyaknya *task* yang bisa dikerjakan, tetapi kemampuan *task* yang dapat dikerjakan dari *requirement* sampai dengan pengujian dalam 1 kali waktu sprint berjalan. Waktu sprint ideal berkisar 1-2 minggu, tetapi masih memungkinkan apabila sprint berjalan dalam waktu 1 bulan apabila *scope task*-nya cukup besar dan tidak dapat dipisah.

3. *Daily Scrum*

Daily Scrum merupakan *meeting* yang dilakukan setiap hari pada pengerjaan sprint. Pada meeting ini anggota tim saling berbagi apa yang telah dikerjakan kemarin, apa saja hambatan yang ditemui selama pengerjaan, dan apa yang akan dikerjakan hari ini. Scrum master harus memastikan seluruh anggota *development team* mengutarakan hal yang telah dikerjakan, kendala, dan akan mengerjakan apa pada hari tersebut.

4. *Sprint Review*

Sprint Review merupakan *meeting* yang dilakukan setelah 1 kali pengerjaan sprint selesai. Meeting ini dilakukan dengan cara mendemonstrasikan apa yang telah dicapai selama 1 sprint. Dalam hal ini Scrum Team mendemonstrasikan hasil pekerjaannya kepada stakeholder terkait. Apabila stakeholder memiliki masukan terkait hasil produk pada sprint terakhir, stakeholder dapat meminta meeting dengan Scrum Team.

5. *Sprint Retrospective*

Sprint Retrospective merupakan *meeting* yang dilakukan pada terakhir 1 masa sprint. Pada meeting ini masing-masing anggota Development Team mengutarakan pendapat mereka terkait kinerja tim pada 1 sprint terakhir. Pendapat yang diutarakan lebih mengarah ke kemampuan komunikasi, pembagian tugas, tanpa membahas sisi teknis project.

2.3. *Blackbox Testing*

Pengujian digunakan untuk mendesain testing. Pengujian *blackbox* [11] disebut juga pengujian perilaku. Pengujian blackbox berfokus pada fungsionalitas yang dibangun perangkat lunak. Tester juga dapat menentukan kondisi dan antarmuka output dari perangkat lunak tidak cukup benar. Tes dirancang untuk menjawab pertanyaan – pertanyaan berikut ini:

1. Bagaimana pengujian validitas fungsional?
2. Bagaimana perilaku dan kinerja sistem?
3. Kelas input apa yang akan menghasilkan test case yang baik?

4. Apakah sistem sensitif terhadap nilai input tertentu?

2.4. Metode Analisis PIECES

Menurut Wukil RGIL (2010:17), metode PIECES adalah metode analisis sebagai dasar memperoleh pokok – pokok permasalahan yang lebih spesifik. Aspek yang menjadi bahan analisis pada sebuah sistem antara lain kinerja, informasi, ekonomi, keamanan aplikasi, efisensi dan pelayanan pelanggan [12]. Metode PIECES adalah singkatan dari *Performance* (Kinerja), *Information* (Informasi), *Economics* (Ekonomi), *Control* (Kontrol atau keamanan), *Efficiency* (Efisiensi) dan *Service* (layanan).

1. *Performance* (Kinerja)

Kinerja merupakan variable pertama dalam metode analisis PIECES. Dimana memiliki peran penting untuk menilai proses dan prosedur yang ada masih memungkinkan untuk ditingkatkan kinerjanya, dan melihat kehandalan suatu sistem informasi dalam memproses input untuk menghasilkan tujuan yang diinginkan.

Dalam hal ini kinerja diukur dari:

- a. *Throughput*, yaitu jumlah pekerjaan/*output/deliverables* yang dapat dilakukan/dihasilkan pada saat tertentu.
- b. *Response time*, yaitu waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan serangkaian kegiatan dalam menghasilkan *output/deliverables* tertentu.

1. *Information* (Informasi)

Menilai prosedur yang ada dapat diperbaiki atau tidak sehingga kualitas informasi yang dihasilkan menjadi semakin baik. Hal ini diukur dengan:

- a. Keluaran (*output*): Suatu sistem dalam memproduksi *output*
- b. Masukan (*input*): dalam memasukkan suatu data sehingga kemudian diolah untuk menjadi informasi yang berguna.

2. *Economic* (ekonomi)

Menilai prosedur yang ada saat ini masih dapat ditingkatkan nilai gunanya atau diturunkan biaya penyelenggaraannya.

3. *Control* (Pengendalian)

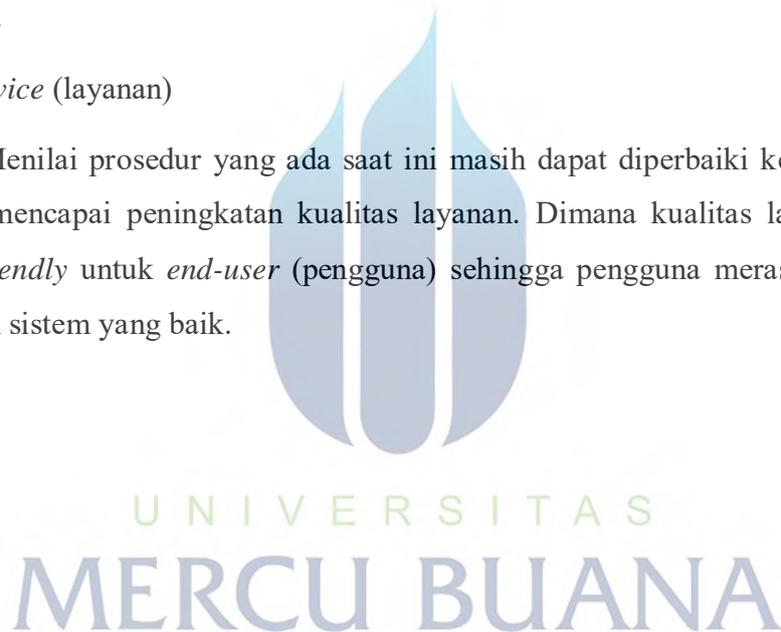
Menilai prosedur yang ada saat ini masih dapat ditingkatkan sehingga kualitas pengendalian menjadi semakin baik dan kemampuannya untuk mendeteksi kesalahan/kecurangan menjadi semakin baik pula.

4. *Efficiency* (Efisiensi)

Menilai prosedur yang ada saat ini masih dapat diperbaiki, sehingga tercapai peningkatan efisiensi operasi, dan harus lebih unggul dari pada sistem manual.

5. *Service* (layanan)

Menilai prosedur yang ada saat ini masih dapat diperbaiki kemampuannya untuk mencapai peningkatan kualitas layanan. Dimana kualitas layanan sangat *user-friendly* untuk *end-user* (pengguna) sehingga pengguna merasakan kualitas layanan sistem yang baik.



1.1 Penelitian Terkait

Pada sub bab ini dijelaskan mengenai hasil *review* artikel ilmiah yang berkaitan dengan topik bahasan Tugas Akhir. Hasil *review* dapat dalam bentuk tabel maupun paragraph dengan minimal menjelaskan tentang penulis, tahun artikel ilmiah terbit, permasalahan, metode penelitian dan hasil penelitian untuk setiap artikel ilmiah dengan ringkas dan jelas.

Tabel 1. *Literature Review*

No	Sumber	Masalah dan Tujuan	Metode	Hasil
1	Performance Appraisal sebagai Alat Pengukuran Kepuasan Kerja. Hidayat, Rahmat. 2015	Membuat model pengukuran kepuasan kerja karyawan berdasarkan performance appraisal (penilaian kinerja) pada perusahaan BUMN khususnya perusahaan penyedia jasa sertifikasi yang ada di Kota Medan.	Penetapan jumlah sampel menggunakan sampling kuota, analisis data menggunakan statistik diskriptif dengan Structural Equation Modeling (SEM), pengolahan data menggunakan program Amos 21.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa performance appraisal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan perusahaan BUMN di Kota Medan. Sedangkan masing-masing konstruk pembentuk variabel mampu menjelaskan keberadaannya pada setiap variabel laten.
2	Analisis Performance Appraisal Karyawan Menggunakan Metode 360 Derajat. Hutomo, Hadi Annur. Nasir Widha Setyanto. Remba Yanuar Efranto. 2015	Pihak SDM tidak mengetahui performa karyawan yang dinilai secara keseluruhan karena evaluator tidak berkaitan secara langsung dengan karyawan yang dinilai sehingga penilaian yang dihasilkan tidak objektif. Oleh karena itu, dibutuhkan performance appraisal karyawan dengan sistem yang baru.	Metode 360 derajat	Hasil perbandingan hasil performance appraisal existing dengan hasil penilaian menggunakan metode 360 derajat, sebanyak 83% hasil penilaian karyawan menggunakan metode 360 derajat lebih rendah daripada hasil penilaian karyawan existing. Hal ini mengindikasikan adanya penyimpangan penilaian.

No	Sumber	Masalah dan Tujuan	Metode	Hasil
3	Pengaruh Performance Appraisal dan Turnover Intention Terhadap Keputusan Kerja Pada PT. Lucindo Raya Cabang Surabaya Timur. Tridayanti, Hermien. 2015	Terjadinya turnover intention dalam perusahaan tidak dapat dipungkiri karena manajemen kurang mampu memberikan arahan yang menyeluruh pada setiap karyawan tentang performance appraisal. Sehingga, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Performance Appraisal terhadap turnover.	Metode kuantitatif, yaitu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif menggunakan statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan	Adanya hubungan yang terkait variabel-variabel Performance Appraisal dan Turnover Intention bersama-sama terhadap kepuasan kerja secara kuat.
4	Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Moderasi. Rani, India Hangga. Mega Mayasari. 2015	Mengetahui pengaruh antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan dan pengaruh motivasi pada hubungan antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan.	Menggunakan analisis regresi sederhana dan uji interaksi atau Moderated Regression Analysis (MRA)	Karyawan yang diberikan penilaian kinerja oleh atasannya membuat kinerja karyawan tersebut semakin tinggi. Hasil selanjutnya adalah variabel motivasi bukan merupakan variabel moderasi dalam hubungan antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan.
5	Analisis Penilaian Prestasi Kerja Pegawai. Lembaga Ilmu	Mengetahui sistem, evaluasi dan perubahan penilaian prestasi kerja pegawai UPT Balai	Metode yang digunakan adalah Metode Analisis SWOT.	Pemberian umpan balik akan mendorong kearah kemajuan dan kemungkinan meningkatkan

No	Sumber	Masalah dan Tujuan	Metode	Hasil
	Pengetahuan Indonesia. 2013	Konservasi Tumbuhan Kebun Raya Cibodas -LIPI.		kualitas kerja pegawai. Maka penilaian harus dibuat seobjektif dan seteliti mungkin berdasarkan data yang tersedia.
6	Perception of Justice in Performance Appraisal and Effect on Satisfaction: Empirical Findings from Northern Cyprus Banks. Ibeogu, Patrick Henry Putri. dkk. 2015	Penilaian bisa menjadi masalah; namun mereka dianggap perlu dalam manajemen organisasi. Hal ini karena pekerja mungkin tidak selalu memandang penilaian sebagai ukuran positif. Ketika karyawan menganggap penilaian itu adil, itu dipancarkan sikap positif dan sebaliknya. Penelitian ini bertujuan untuk memahami persepsi karyawan terhadap penilaian kinerja	Data (n = 100) dikumpulkan melalui kuesioner dan diberikan kepada pekerja di bank Siprus Utara.	Secara keseluruhan persepsi responden menunjukkan peringkat positif terhadap keadilan interpersonal, keadilan distributif dan keadilan prosedural di Indonesia penilaian kinerja (PA). Sementara responden setuju untuk menilai sistem PA secara positif, metrik yang mendefinisikan kepuasan tinggi dengan sistem PA secara statistik rendah dan tidak signifikan.
7	Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. Islami, Xhavit, dkk. 2018	Tujuan penelitian adalah untuk mengidentifikasi pentingnya menciptakan tujuan, tujuan komunikasi, tujuan perencanaan, menetapkan titik kontrol, komitmen karyawan untuk menentukan tujuan, kebebasan dan kemandirian dalam memenuhi tugas, komunikasi berkelanjutan, sebagai langkah	Metode Management by Objectives (MBO), sebagai metode penilaian kinerja (PA) dalam meningkatkan efektivitas karyawan. Kuesioner yang dikelola sendiri digunakan, jumlah peserta termasuk survei adalah 172 karyawan dari 13 perusahaan yang beroperasi di Kosovo. Untuk menguji secara	Hasil ekonometrik menunjukkan bahwa metode MBO harus digunakan sebagai metode penilaian kinerja karena efektivitas karyawan meningkat dan menghasilkan evaluasi kinerja masing-masing karyawan dengan hasil dan parameter yang jelas.

No	Sumber	Masalah dan Tujuan	Metode	Hasil
		untuk merealisasikan metode MBO dalam efektivitas karyawan.	empiris hubungan ini, melewati program IBM SPSS v.23.0 telah digunakan untuk temuan yang diperoleh.	
8	PENGARUH PENILAIAN KINERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN PRESTASI KERJA (Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang). Januari, Ismi Cindi, dkk. 2015	Penilaian kinerja merupakan bagian penting dari seluruh proses kegiatan pegawai yang bersangkutan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan penilaian kinerja, kepuasan kerja dan prestasi kerja, mengetahui dan menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja secara signifikan	Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah explanatory research dengan pendekatan kuantitatif, yaitu menguji hipotesis yang telah dirumuskan untuk mengetahui adanya pengaruh antar variabel yang hendak diteliti. Pengambilan sampel dengan teknik propotionale random sampling didapatkan sampel sebanyak 63 orang dengan menggunakan kuesioner yang berisi pernyataan-pernyataan yang disebarakan kepada karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia.	Berdasarkan hasil analisis jalur, dapat diketahui bahwa variabel penilaian kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kepuasan kerja dengan nilai Beta 0.885 atau 88,5% sedangkan sisanya 11,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diperhitungkan dalam penelitian ini.
9	Evaluation Criteria for Performance Appraisal of faculty Members. Arnautu, Elena, dkk. 2015	“Evaluation criteria for performance appraisal of faculty members” merupakan studi interdisipliner yang terletak di antara masalah kualitas proses pendidikan dan manajemen	Penelitian ini menggunakan Bhaviorally anchored rating scales (BARS) untuk mengidentifikasi kriteria dari penilaian kinerja anggota fakultas.	Dari sudut pandang siswa, seorang profesor yang baik harus memperhatikan hubungan antara profesor dan mahasiswa dan menawarkan umpan balik yang dipersonalisasi, sementara

No	Sumber	Masalah dan Tujuan	Metode	Hasil
		sumber daya manusia yang efisien. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuat alat yang valid dan obyektif untuk mengevaluasi dan menilai anggota fakultas.		profesor percaya bahwa perhatian harus difokuskan pada kualitas proses pendidikan (seperti memperbaharui informasi).
10	Association of Managers' Political Interests towards Employees' Feelings of Distributive Justice and Job Satisfaction in Performance Appraisal System. Ibrahim, Zalina, dkk. 2016	Penelitian ini menyelidiki hubungan antara kepentingan politik manajer dalam sistem penilaian kinerja terhadap perasaan keadilan distributif dan kepuasan kerja karyawan menggunakan kuesioner laporan diri yang dikumpulkan dari karyawan di sebuah institusi pendidikan tinggi yang berorientasi pertahanan di Malaysia.	Menggunakan metode SmartPLS 3.0 untuk menilai validitas dan reliabilitas data kuesioner survei, dan menguji hipotesis penelitian.	Hasil dari model analisis SmartPLS menunjukkan empat temuan penting dan hasilnya menegaskan bahwa kepentingan politik manajer bertindak sebagai penentu penting perasaan karyawan tentang keadilan distributif dan motif motivasi memang bertindak sebagai penentu penting kepuasan kerja karyawan dalam organisasi yang diteliti.
11	Performance appraisal and a field study. Apak, Sudi, dkk. 2016	Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kepuasan karyawan dan pelanggan pada bagian implementasi dari survei, yang terdiri dari survei kepuasan pelanggan yang dilakukan dalam lingkup sistem penilaian kinerja pada karyawan manajemen bandara. Selain itu, survei juga	Pengambilan sampel dilakukan dengan pemilihan sampel acak di antara penumpang dan rekan mereka serta karyawan bandara. Sebagai instrumen akuisisi data yang akan digunakan dalam survei, dua formulir telah diterbitkan. Analisis data menggunakan	Tingkat kepuasan karyawan bandara cukup rendah. Untuk memperbaiki situasi ini dan membawa pendekatan yang lebih ramah, lebih komunikatif, dan lebih memahami masalah ini, karyawan bandara dapat dikenakan beberapa program pendidikan dan / atau yang

No	Sumber	Masalah dan Tujuan	Metode	Hasil
		terdiri dari tingkat kepuasan sehubungan dengan karyawan pendidikan dan dampaknya terhadap tingkat kepuasan pelanggan.	SPSS (Statistical Package for Social Sciences) untuk Program Windows 15.0.	diperbarui dan juga membantu keamanan personel untuk mendapatkan beberapa kemampuan dalam mengembangkan empati dan studi bisnis internal dapat dilakukan.

