

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Penilaian Kinerja

Menurut Dessler (2011), evaluasi kinerja merupakan evaluasi mengenai kinerja yang dihasilkan seorang karyawan, baik kinerja pada masa lalu maupun saat ini sesuai dengan standar prestasi. Menurut Mathis & Jackson (2006:322) evaluasi kinerja merupakan proses penilaian kepada pekerja dalam melakukan pekerjaannya yang disesuaikan dengan standar, dengan memberikan informasi tersebut pada karyawan untuk melaksanakannya, sedangkan menurut Hasibuan (2011) penilaian kinerja adalah kegiatan para manajer dalam melakukan evaluasi terhadap tingkah laku dan prestasi para karyawan yang dilanjutkan dengan menentukan kebijakan di masa depan.

2.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Basri & Rivai (2005), tujuan dari penilaian/evaluasi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Mendapatkan data yang dikumpulkan dengan sistematis dan sesuai fakta dalam menetapkan nilai suatu pekerjaan.
2. Melakukan evaluasi ulang terhadap kinerja karyawan di masa lalu.
3. Mendapatkan data untuk menetapkan struktur kompensasi dan penggajian.
4. Menjadi panduan organisasi dalam mempromosikan, memindahkan, memutasi, meningkatkan kualitas pekerja dan menyusun tujuan di masa depan.
5. Meminimalisir keluhan karyawan yang berakibat *turnover*, dengan adanya evaluasi kinerja pekerja maka karyawan akan merasa dihargai dan diperhatikan pada setiap prestasi yang dicapainya.
6. Mengidentifikasi jenis pelatihan yang diperlukan oleh karyawan.

2.3 Komponen Formulir Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dapat dilakukan secara elektronik ataupun dengan kertas berupa formulir penilaian kinerja. Menurut Aguinis (2014:135s), komponen penilaian kinerja biasanya terdiri dari:

1. *Basic employee information*

Komponen ini berisi informasi dasar karyawan seperti jenis jabatan pekerjaan, jenis divisi, nomor induk karyawan, klasifikasi gaji dan informasi lainnya, terlebih lagi pada formulir biasanya juga tercantum tanggal evaluasi, tanggal karyawan masuk kerja dan tanggal evaluasi kinerja selanjutnya, agar pihak perusahaan mempunyai informasi dasar mengenai karyawan yang dinilai.

2. *Accountabilities, objectives, and standard*

Jika perusahaan mengadopsi pendekatan hasil, maka biasanya juga tercantum tanggung jawab, tujuan atau standar pekerjaan yang perlu dicapai oleh karyawannya.

3. *Competencies and indicators*

Jika perusahaan mengadopsi pendekatan perilaku, maka komponen ini berisi serangkaian kompetensi dan indikator perilaku yang digunakan dalam penilaian.

4. *Major achievements and contributions*

Pada bagian ini berisi dua atau tiga prestasi besar yang telah dicapai oleh karyawan, sehingga dapat dijadikan sebagai bahan acuan dalam pemberian *reward*.

5. *Developmental achievements*

Pada bagian ini menilai dan karyawan yang dinilai akan menyusun pencapaian yang ingin dicapai ke depannya (*new skill learned*).

6. *Developmental needs, plans, and goals*

Komponen ini berisi informasi mengenai tujuan-tujuan spesifik dan jadwal yang berkenaan dengan pengembangan.

7. *Stakeholder input*

Pada komponen ini akan dikumpulkan penilaian dari beberapa penilai lainnya, seperti dari pelanggan ataupun rekan kerja yang pernah berhubungan langsung dengan karyawan yang dinilai.

8. *Employee comments*

Pada komponen ini karyawan yang dinilai, berhak memberikan komentar ataupun umpan balik kepada penilai atau perusahaan, sehingga sistem penilaian menjadi lebih adil dan dapat membantu pengembangan perusahaan.

9. *Signatures*

Pada bagian ini berisi tanda tangan dari penilai dan karyawan yang dinilai, dan pihak-pihak lain yang bersangkutan dan menyetujui isi dari keseluruhan formulir penilaian kinerja.

2.4 Karakteristik dari Form Penilaian

Menurut Aguinis (2014), terdapat delapan karakteristik dari formulir penilaian yaitu:

1. *Simplicity*

Formulir yang dibuat harus mudah dimengerti, mudah dikelola, cepat dilengkapi, jelas dan ringkas.

2. *Relevancy*

Formulir yang baik berisi data yang berhubungan secara langsung dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan.

3. *Descriptiveness*

Formulir yang diisi dapat secara mudah dimengerti oleh pihak lain yang membutuhkan, dan dapat dideskripsikan secara jelas.

4. *Adaptability*

Formulir yang baik dapat digunakan pada fungsi dan jenis departemen yang berbeda-beda, sehingga dapat digunakan secara luas dalam perusahaan, tanpa membuat berbagai jenis formulir.

5. *Comprehensiveness*

Formulir yang baik melibatkan seluruh bagian-bagian dari kinerja untuk posisi atau jabatan tertentu pada keseluruhan periode penilaian.

6. *Definitional clarity*

Kompetensi dan hasil yang ingin dicapai oleh perusahaan jelas tercantum oleh penilai, sehingga setiap karyawan dinilai dengan indikator-indikator yang sama.

7. *Communication*

Formulir yang dibuat dapat dikomunikasikan kepada seluruh pihak yang terlibat dalam proses evaluasi.

8. *Time orientation*

Formulir yang baik tidak hanya menyebutkan penilaian pada masa lampau namun juga menyebutkan tujuan masa depannya.

2.5 Sistem Reward

Aguinis (2014:10) kompensasi karyawan biasanya berupa pengembalian *tangible* seperti kompensasi tunai (gaji pokok, biaya hidup, *merit pay*, insentif jangka pendek dan jangka panjang) dan *benefits* (*income protection*, *allowances*, *tuition reimbursement*, dan *work/life focus*) dan juga pengembalian yang bersifat *intangible* seperti pengakuan dan status, kesempatan pembelajaran, *challenging work*, dan *employment security*. Perencanaan pembayaran terdiri dari dua jenis (pendekatan tradisional dan kontingen).

Pada pendekatan tradisional, kompensasi yang dibagikan kepada pekerja disesuaikan dengan skala gaji yang telah dibuat, sedangkan pada pendekatan kontingen, kompensasi yang diberikan kepada karyawan berdasar pada kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Jenis *contingent pay plan* dapat berupa *piece rate* (dibayar berdasarkan jumlah unit diproduksi atau diperbaiki), *sales commissions* (berdasarkan persentase dari penjualan), *group incentives* (berdasarkan ukuran penjualan dari suatu tim), *profit sharing* (berdasarkan kinerja yang dihasilkan grup), dan *skill-based pay* (berdasarkan keahlian dan pengetahuan dari seorang karyawan).

2.6 Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Dessler (2011) pelatihan merupakan suatu proses pengajaran keahlian baru yang dibutuhkan pekerja baru dan lama dalam melaksanakan pekerjaannya, sedangkan pengembangan merupakan usaha untuk meningkatkan prestasi manajemen di masa yang akan datang dengan peningkatan keterampilan, menanamkan pengetahuan, atau perubahan perilaku. Menurut Simamora (2009), tujuan utama pelatihan yaitu:

1. Mengoreksi kinerja.
2. Memperbarui keterampilan para karyawan dengan kemajuan teknologi.
3. Membantu pemecahan masalah operasional.
4. Mempersiapkan pekerja untuk promosi jabatan.
5. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.