

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja sebagai faktor formal akan berdampak pada kebiasaan perusahaan, dan merupakan faktor informal yang akan mempengaruhi hasil kerja karyawan pada akhirnya (Cravens et al., 2015). Langkah dalam menilai kinerja pekerjaan berarti bahwa organisasi telah memanfaatkan sumber daya manusia dalam organisasi. Adapun hasil penilaian, gaji atau kompensasi, promosi, tindakan disipliner, dan umpan balik diperlukan sebagai masukan dan umpan balik untuk meningkatkan motivasi dan arah perbaikan, dan merencanakan pengembangan atau pelatihan sumber daya manusia berikutnya (Widodo, 2015). Penilaian kinerja adalah proses menilai nilai kinerja selama periode waktu tertentu dengan membandingkan kinerja dengan kriteria kinerja dan menggunakan hasil keputusan sumber daya manusia (Wirawan, 2015).

Penilaian secara teratur mencatat penilaian kinerja, potensi, dan kebutuhan pengembangan karyawan. Evaluasi adalah kesempatan untuk sepenuhnya memahami konten, beban, dan beban pekerjaan, meninjau hasil yang dicapai selama laporan, dan menyetujui langkah selanjutnya (Armstrong, 2014). Begitu pentingnya penilaian kinerja karyawan, baik untuk kepentingan organisasi dan untuk kepentingan individu karyawan, maka dalam praktiknya, penilaian harus objektif, transparan dan terukur agar dapat mengubah cara kerja, yang mengarah pada peningkatan moral dan produktivitas. Ini berarti bahwa proses menilai kinerja karyawan harus didasarkan pada standar, norma dan persyaratan pengembangan internal organisasi dan lingkungan strategis yang sangat dinamis.

Bahkan evaluasi kinerja karyawan tidak hanya untuk memenuhi formalitas, tetapi juga harus menjadi alat untuk memobilisasi semua kekuatan yang dimiliki karyawan untuk memenuhi tugas dan tanggung jawab mereka sebagai bagian dari tanggung jawab mereka (Wahyudi, 2014).

Penilaian kinerja adalah keuntungan dari manajemen kinerja, yang berdampak pada kinerja organisasi dan membantu mengidentifikasi dan menangani masalah yang dihadapi karyawan di tempat kerja (Akinbowale, Lourens, & Jinabhai, 2014). Sistem penilaian kinerja yang efisien dan akurat adalah alat yang berguna bagi manajemen untuk mengendalikan, memantau, dan meningkatkan proses penilaian kinerja. Akibatnya, organisasi berusaha untuk mengatasi tantangan ini menggunakan metode yang tepat untuk menilai kinerja dan kualitas penilaian organisasi (Kadarova et al., 2014).

Penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai bagian dari proses manajemen yang dilaksanakan secara teratur untuk menentukan keberhasilan atau kualitas proses atau aktivitas tertentu (Elbana, 2013). Dapat dipahami bahwa evaluasi kinerja organisasi adalah salah satu fungsi manajemen, tetapi sangat penting untuk mengevaluasi kinerja organisasi dan menerapkan metode yang sesuai. Penilaian kinerja adalah model penilaian yang membandingkan rencana masa lalu dan pelaksanaan strategi, kegiatan operasional, pembentukan organisasi eksekutif dan keterlibatan karyawan, dan membantu organisasi dalam merencanakan strategi masa depan dan mempersiapkan tujuan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan akhir organisasi (Dreveton, 2013).

Salah satu faktor penting dalam menilai kinerja di perusahaan ialah dukungan organisasi untuk pengembangan karir (Saleem dan Amin, 2013). Sistem

penilaian kinerja dapat mempengaruhi secara positif terhadap motivasi kerja karyawan (Murdianto, 2013). Penilaian kinerja adalah proses menilai secara sistematis kinerja karyawan yang dilakukan oleh para pemimpin perusahaan berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka (Mangkunegara, 2013).

Penilaian kinerja merupakan kunci dalam mengukur kinerja karyawan dan membantu organisasi untuk mengamati tujuan organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Iqbal et al. 2013). Selain perusahaan, sistem penilaian kinerja juga dapat digunakan sebagai alat penilaian kinerja yang memberikan informasi untuk menggambarkan potensi karyawan perusahaan (Showkat, 2013).

Karyawan yang mencapai kinerja yang baik dalam penilaian kinerja seringkali memiliki motivasi dan kinerja yang baik, terutama jika perusahaan memiliki umpan balik, selain memberikan umpan balik positif dalam bentuk kebahagiaan dan nilai yang dirasakan termasuk dalam hal kenaikan gaji (Akinbowale et al, 2013). Penilaian kinerja berarti menilai kinerja karyawan masa lalu dan mengharuskan pengusaha untuk menetapkan standar kinerja relatif terhadap kriteria kinerja dan penilaian efektif mereka. Meminimalisir kekurangan kinerja mengharuskan karyawan untuk menerima pelatihan, umpan balik, dan insentif yang diperlukan (Dessler, 2013).

Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim (Heru, 2013). Penilaian kinerja akan memberikan informasi penting dalam bentuk kesenjangan antara kinerja aktual dan harapan atau harapan dalam organisasi. Penilaian kinerja adalah proses sistematis dan berkelanjutan yang perlu diimplementasikan dengan cara yang benar. Adapun beberapa cara untuk mengevaluasi kinerja karyawan (Robbins, 2013):

1. Pendekatan Standar Absolut

Dalam pendekatan ini, karyawan dinilai sebanding dengan standar, dan hasil penilaian karyawan tidak terkait dengan kinerja karyawan lain. Pendekatan ini berfokus pada pengukuran sifat / perilaku kerja karyawan secara individual.

2. Pendekatan Standar Relatif

Pendekatan ini membandingkan kinerja karyawan dengan karyawan lain. Berdasarkan metode ini, informasi tentang individu dengan kinerja superior (kinerja sangat baik) dapat diperoleh.

3. Pendekatan MBO (Manajemen By Objectives)

Kinerja dinilai berdasarkan kontribusi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, terutama di departemen aktifnya.

2.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Perusahaan mengevaluasi kinerja berdasarkan dua alasan utama, yaitu (Zainal et al., 2015: 408):

1. Kebutuhan manajemen kinerja karyawan masa lalu digunakan untuk membuat sumber daya manusia di masa depan.
2. Manajer membutuhkan alat untuk memungkinkan karyawan memberikan kinerja, pengembangan karir, mengembangkan pengembangan karir, dan kualitas hubungan antara karyawan dan karyawan

Adapun pendapat berbeda dari tujuan penilaian kinerja sebagai berikut (Bekele et al., 2014):

1. Mempertahankan dalam mengontrol karyawan
2. Melibatkan karyawan dalam tujuan organisasi

3. Mengevaluasi tingkat kinerja sehari – hari yang ditetapkan oleh organisasi
4. Meningkatkan antara karyawan dan organisasi melalui komunikasi dan umpan balik yang berkelanjutan
5. Menentukan perilaku karyawan berdasarkan tujuan organisasi

2.3 Manfaat Penilaian Kinerja

Kegunaan atau manfaat penilaian kinerja dari perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia. Penilaian kinerja pekerjaan membantu perusahaan membuat keputusan untuk karyawan. Karena itu, ada banyak manfaat untuk mengevaluasi kinerja perusahaan. Pengalaman organisasi Banayak menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja pekerjaan yang baik sangat berguna untuk berbagai kepentingan perusahaan (H. Abbas Padil, 2014):

1. Mendorong kinerja kerja dengan memahami hasil kinerja kerja, tiga pihak yang terlibat dapat mengambil berbagai langkah untuk lebih meningkatkan kinerja karyawan di masa depan.
2. Sebagai bahan untuk keputusan hadiah, dapat dipahami bahwa imbalan yang diberikan organisasi kepada anggotanya tidak terbatas pada upah atau gaji yang terlibat, tetapi juga mencakup manfaat lain, seperti bonus di akhir tahun, bonus untuk liburan tertentu, dan siapa yang berhak atas keputusan tersebut. Manfaat-manfaat ini dapat didasarkan pada, antara lain, hasil penilaian kinerja karyawan.
3. Untuk kepentingan mutasi karyawan, kinerja kerja seseorang di masa depan, baik berupa mutasi, seperti tugas promosi, transfer regional, atau penurunan peringkat.

4. Dalam rangka mengembangkan program pendidikan dan pelatihan yang baik, bertujuan untuk mengatasi berbagai kekurangan dan kekurangan serta untuk mengembangkan potensi.
5. Membantu karyawan untuk menentukan rencana karier mereka, dan dengan bantuan departemen personalia untuk mengembangkan rencana pengembangan karier yang paling tepat, dari perspektif memenuhi kebutuhan karyawan dan kepentingan organisasi.

2.4 Metode Penilaian Kinerja

Hal terpenting dalam melakukan penilaian merupakan bagaimana dan metode seperti apa yang akan digunakan. Metode untuk menilai kinerja karyawan dapat dibagi menjadi metode penilaian masa lalu dan masa depan. Dengan menilai kinerja masa lalu, karyawan dapat memperoleh umpan balik dari upaya mereka. Umpan balik ini akan menghasilkan peningkatan kinerja.. Beberapa metode untuk menilai kinerja (Widodo, 2015):

1. Rating Scales.

Menggunakan skala untuk menilai kinerja karyawan sebagai faktor dalam mengukur kinerja. Misalnya, mengukur tingkat inisiatif dan tanggung jawab karyawan.

2. Critical Incidents.

Dengan cara ini, penilai harus menyimpan catatan perilaku atau perilaku kerja selama penilaian baik perilaku positif maupun perilaku negatif.

3. *Essay.*

Metode ini cenderung lebih fokus pada perilaku ekstrem dalam tugas-tugas karyawan daripada pada pekerjaan sehari-hari, penilaian ini sangat bergantung pada keterampilan menulis evaluator.

4. *Work Standart.*

Pada metode ini membandingkan karyawan dengan kriteria yang telah ditentukan atau tingkat output yang diharapkan.

5. *Ranking.*

Menempatkan semua karyawan ke satu kelompok berdasarkan peringkat kinerja keseluruhan. Sebagai contoh, pekerja terbaik di departemen mendapat peringkat tertinggi, dan mereka yang memiliki kinerja buruk menempati peringkat terendah.

6. *Forced Distribution.*

Penilai harus memasukkan individu dalam kelompok kerja ke berbagai kategori yang sama dengan distribusi frekuensi normal.

7. *Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS).*

Penilai menilai karyawan berdasarkan beberapa perilaku kerja berdasarkan dimensi dan skala kinerja.