

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Penilaian Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kuantitas maupun kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi kepadanya. Kinerja mempunyai peran yang sangat penting dalam organisasi untuk mencapai tujuannya. Cara untuk melihat kinerja para karyawan yaitu dengan melakukan *performance appraisal*.

Menurut Bernardin dan Russel (2010), berpendapat bahwa penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu pada organisasi tempat mereka bekerja. Penilaian kinerja karyawan dapat dijadikan sebagai evaluasi terhadap setiap karyawan oleh atasan atau pimpinan untuk proses tindak lanjut setelah mengetahui apa kekurangan dan kelebihan dari kinerja bawahannya. Bisa jadi atasan akan memberikan bonus untuk pegawai yang performanya memuaskan dan demosi untuk karyawan yang performanya tidak memuaskan.

Sedarmayanti (2011), berpendapat *performance appraisal* adalah sistem tertulis untuk mengevaluasi, memeriksa dan mengkaji secara beruntun performa seseorang. Ada dua kegunaan utama dalam penilaian kinerja karyawan. Pertama adalah untuk mengembangkan potensi individu dari tiap karyawan. Kedua adalah untuk memberikan penghargaan kepada karyawan seperti kompensasi dan promosi jabatan.

2.2 Manfaat dan tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja memiliki banyak manfaat dan tujuan untuk perusahaan serta pekerja sebagai berikut:

1. Peningkatan performa. Yaitu mengarah agar manajer dan karyawan bertindak dalam hal yang bersangkutan dengan peningkatan performa.
2. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Yaitu mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi para karyawan agar kinerja mereka dapat lebih optimal kedepannya.
3. Kekurangan proses kepegawaian. Yaitu mempengaruhi proses perekrutan karyawan.
4. Penyesuaian kompensasi. Yaitu membantu para manajer atau atasan mengambil aksi untuk memilih siapa saja yang pantas mendapat kenaikan upah maupun penurunan upah.
5. Perencanaan dan pengembangan karir. Yaitu mengarah untuk mengidentifikasi jenis karir apa yang akan diraih kedepannya.
6. Keputusan penempatan. Yaitu Keputusan yang memutuskan apakah karyawan pantas mendapat *promotion*, *demotion* dan *transfer*.
7. Ketidakakuratan informasi dan kesalahan design pekerjaan. Yaitu membantu menjelaskan kesalahan-kesalahan yang terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama dibidang *job-analysis*, *job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
8. Tantangan eksternal. Yaitu terkadang performa karyawan bisa terpengaruhi dari faktor yang berasal dari luar tempat kerja.
9. Umpan balik. Yaitu umpan balik yang diberikan perusahaan kepada pekerja tentang baik dan buruknya performa pekerja.

2.3 Metode Penilaian Kinerja

Macam-macam metode dalam penilaian kinerja sebagai berikut:

1. Metode penilaian umpan balik 360 derajat (*360 degree feedback method*), merupakan pemberian *feedback* yang berasal dari lingkaran tempat seorang individu bekerja, seperti supervisor, bawahan, teman kerja, maupun dari individu itu sendiri.
2. Metode skala penilaian, merupakan metode dari penelitian kerja yang menggunakan pemberian nilai kinerja berdasarkan skala-skala kerja tertentu, biasanya skala tersebut mulai dari yang paling rendah sampai paling tinggi.
3. Metode esai, merupakan metode yang dimana *appraiser* membuat penilaian tertulis terhadap karyawan yang sedang dinilai dimana *appraiser* menilai tentang kekuatan dan kelemahan karyawan.
4. Metode standar kerja, merupakan metode yang menilai pekerja dengan membedakan performa setiap pekerja dengan standar yang sudah ditetapkan.
5. Metode peringkat, merupakan metode yang dimana *appraiser* menyatukan pekerja dalam satu kelompok sesuai dengan peringkat yang disusun berdasarkan kinerja secara keseluruhan.

2.4 Kesalahan Umum dalam Penilaian Kinerja

Kesalahan umum yang sering terjadi dalam menilai kinerja antara lain:

1. Kesalahan-kesalahan dalam menilai performa bersumber dari 2 hal. Pertama adalah sistem penilaian performa yang digunakan perusahaan. Kedua adalah orang yang menilai.
2. Dalam penilaian kinerja dapat juga ditemui aspek yang tidak memiliki hubungannya terhadap keberhasilan dari pekerja. Contoh: inisiatif, kenyataannya dalam melaksanakan tugas pekerja kurang membutuhkan inisiatif.
3. Kesalahan-kesalahan yang ditimbulkan karena penilaian dapat dibedakan menjadi 3 macam. Pertama adalah *hallo error* terjadi ketika seorang atasan menggunakan hanya satu faktor mewakili faktor lainnya dalam mengambil keputusan untuk menentukan kinerja karyawan. Contoh, seorang karyawan memiliki tingkat kesetiaan pada perusahaan yang tinggi, atasan langsung memberikan penilaian tinggi tanpa memerhatikan faktor lain. Kedua adalah Kesalahan konstan, suatu kesalahan yang sering terjadi terus-menerus dalam penilaian karyawan. Macam-macam kesalahan yang sering dilakukan oleh penilai, yaitu adanya kebiasaan memberi nilai terlalu tinggi, kebiasaan untuk memberi nilai yang terkumpul sekitar nilai tengah, dan kecenderungan untuk memberikan nilai terlalu rendah. Ketiga adalah prasangka, seperti prasangka terhadap karyawan yang berbeda suku, agama, jenis kelamin, pendidikan, dan sebagainya.

2.5 Penilaian Kinerja *Rating Scale Method*

Dalam penilaian kinerja *rating scale method* terdapat poin-poin umum yang terdiri dari:

1. Penilaian kinerja biasa dinilai langsung oleh atasan.
2. Periode penilaian biasa dilakukan setiap 6 bulan atau 1 tahun sekali.
3. Terdapat 5 dimensi penilaian beserta definisinya yang berkaitan dengan job deskripsi departemen yang dinilai.
4. Terdapat skala-skala dalam penilaian kinerja yang terdiri dari 1 – 5 skala yang memiliki nilai yang berbeda.
5. Terdapat Hasil akhir dari penilaian yang menunjukkan peringkat apa yang didapat oleh karyawan secara keseluruhan.

Formulir Penilaian Kinerja / Performance Appraisal						Doc. No: PT. KBM-01-01				
PT. Kawal Bersama Mandiri										
Nama						Masa Kerja				
Jabatan / Posisi						Tanggal Penilaian				
Departemen						Periode				
NO	DIMENSI PENILAIAN	DEFINISI	NILAI							
			0-54	55-69	70-82	83-92	93-100			
			Tidak Baik	Kurang Baik	Baik	Sangat Baik	Istimewa			
1	Kecekatan	Kemampuan untuk dengan cepat menanggapi dan menggerakkan bagian tubuh untuk melakukan sesuatu yang harus dikerjakan.								
2	Pengurutan Informasi	Kemampuan untuk mengatur berbagai hal dalam urutan atau pola tertentu yang telah ditetapkan atau diperintahkan.								
3	Menangani Objek	Kemampuan untuk menggunakan bagian tubuh dengan benar dalam menangani, memasang, mengatur posisi, dan memanipulasi benda.								
4	Aktivitas Fisik	Kemampuan fisik yang membutuhkan banyak penggunaan seluruh bagian tubuh, seperti memanjat, mengangkat, menyeimbangkan, membungkuk dan menangani benda								
5	Keselamatan	Prosedur dan kebijakan yang harus dipatuhi oleh karyawan untuk memastikan kesehatan dan keselamatannya di lingkungan tempat kerja								
TOTAL NILAI										
Rumus Menghitung Nilai Akhir = Total Nilai : 5 (Total Dimensi Penilaian)										
NILAI AKHIR		SKALA NILAI		KETERANGAN		NILAI AKHIR		KETERANGAN		
		0-54		Tidak baik / kurang dalam banyak hal		0-54		Demosi / PHK		
		55-69		Terkadang harus diingatkan untuk bertindak		55-69		Gaji di bawah UMK		
RATING		69-82		Mampu bertindak mandiri		69-82		Gaji di atas UMK		
		83-92		Menjadi contoh positif bagi karyawan lain untuk selalu bertindak		83-92		Gaji di atas UMK + Insentif		
		93-100		Role model, menginspirasi Karyawan lain untuk selalu bertindak		93-100		Gaji di atas UMK + Insentif + Promosi Jabatan		
KESIMPULAN DAN REKOMENDASI										
TANDA TANGAN										
Dinilai oleh atasan,					Karyawan					
(.....)					(.....)					

Gambar 1: Form Penilaian Kinerja Rating Scale Method

Sumber: Penulis (2019)