BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Penilaian Kinerja

Secara umum, menurut Budihardjo (2015) dapat diartikan sebagai upaya guna mengadakan pengukuran atas kinerja dari setiap pekerja perusahaan. Hal ini dapat dikaitkan degan tingkat produktivitas dan efektivitas kerja dari pekerja tersebut dalam menghasilkan karya tertentu, sesuai dengan *job description* yang diberikan perusahaan kepada pekerja atau hasil dari penilaian pekerja ini secara umum. Penilaian kinerja tersebut akan digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam upaya peningkatan produktivitas dan efektivitas perusahaan.

Penilaian kinerja pada pekerja adalah hasil kerja secara kuantitas maupun kualitas yang dicapai oleh seorang pekerja 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 pada pekerja yaitu dengan melakukan *performance appraisal*.

Menurut Ilhami & Rimantho (2017) penilaian kinerja adalah proses bagaimana sebuah perusahaan melakukan evaluasi terhadap kinerja perkerjanya. Pelaksanaan kegiatan penilaian kinerja pada pekerja dapat memberikan suatu informasi terhadap promosi ataupun penetapan gaji ditambah dengan kompensasi. Adanya suatu penghargaan terhadap kinerja pada pekerja juga baik untuk meningkatkan motivasi pekerja dan hal ini telah menjadi tolak ukur perusahaan untuk memantau kompetensi pekerjanya dalam bidang pekerjaan mereka.

Destrina Estrani, Penerapan Penilaian Kinerja Karyawan pada Penginapan Baloi Indah Guest House.
UIB Repository©2019

Menurut Hidayat (2015) dalam menciptakan kepuasan kerja, perlu diketahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi hal tersebut, diantaranya pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, dan rekan kerja. Faktor dalam penilaian kinerja pada pekerja akan berdampak terhadap kepuasan kinerja pada pekerja. Hal ini akan menjadi dampak yang baik bagi perusahaan untuk dapat mengontrol *employee turnover*.

2.2 Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Budihardjo (2015), manfaat dan tujuan secara umum dari pelaksanaan penilaian kinerja pada pekerja di dalam perusahaan, yaitu:

1. Memicu semangat berkompetensi pekerjanya.
2. Meningkatkan produktivitas kerja sama dalam organisasi.
3. Berkembangnya etos kerja para pekerja dalam kerja sama tim.

Budihardjo (2015) menguraikan manfaat dan tujuan bagi pihak perusahaan dalam melaksanakan penilaian kinerja pada pekerja, diantaranya:

1. Perusahaan dapat mengenal terhadap kemampuan dan talenta pekerjanya masing-masing. Perusahaan dapat menempatkan posisi para pekerjanya yang sesuai dengan kemampuan mereka atau yang disebut *right man on the right place.*
2. Perusahaan juga dapat mengidentifikasi kondisi psikologis pekerjanya di dalam lingkungan *leadership* di perusahaan. Hal ini juga akan memudahkan perusahaan untuk memilih calon *leader* di departemen masing-masing, demi mengembangkan *goals* perusahaan kedepannya.

Destrina Estrani, Penerapan Penilaian Kinerja Karyawan pada Penginapan Baloi Indah Guest House.
UIB Repository©2019

3. Perusahaan juga dapat mengevaluasi kekurangan pada kinerja pada pekerja, serta mengetahui kebutuhan pekerja dan menentukan program pelatihan pada pengembangan pekerjanya yang sesuai.
4. Dapat mengurangi program proses perekrutan pekerja, yang berarti perusahaan dapat mengurangi perekrutan pekerjanya agar lebih effisien.
5. Perusahaan dapat lebih menyesuaikan pemberian *reward* terhadap pekerjanya. Hal ini bisa diberikan dengan adanya penyesuaian terhadap kompensasi ataupun bonus untuk para pekerjanya.

Manfaat bagi pekerja perusahaan dalam implemantasi pengambilan nilai kinerja mereka adalah:

1. Pekerja akan dapat berkompetisi dalam posisi pekerjaan mereka dengan baik, karena sesuai dengan kemampuan dalam bidangnya tersendiri.
2. Pekerja dapat dengan jelas meningkatkan performa mereka, karena ada bukti rekaman yang jelas dalam kriteria penilaian kinerja pada pekerja.
3. Pekerja dapat mengetahui perkembangan atas karir mereka. Hal ini akan merujuk terhadap keputusan pekerja untuk menentukan karir mereka kedepannya.
4. Pekerja dapat berperan dalam menjelaskan ketidaksesuaian terhadap *job design* mereka.

Hal terpenting dalam penilaian kinerja adalah adanya umpan balik atau *feedback* yang diberikan oleh perusahaan terhadap pekerjanya untuk berperan dalam memperbaiki kinerja masing-masing pihak maupun pekerja dan atasan. Dengan adanya *feedback* perusahaan dapat lebih optimal memantau dan memotivasi pekerjanya agar dapat mencapai *goals* perusahaan. Begitu juga pekerja,

Destrina Estrani, Penerapan Penilaian Kinerja Karyawan pada Penginapan Baloi Indah Guest House.
UIB Repository©2019

feedback yang diberikan oleh perusahaan dapat menjadi pedoman untuk memperbaiki atau mengembangkan kinerja.

2.3 Metode Penilaian Kinerja

Berikut metode-metode yang digunakan dalam melaksanankan penilaian kinerja pada pekerja, yaitu:

1. Metode *scoring scale*, yaitu metode yang menggunakan skala penilaian. Skala tersebut akan memuat nilai-nilai yang menjadi kategori dalam skala tersebut. Dalam penelitian ini akan menggunakan skala 1 sampai dengan 5.
2. Metode *feedback 360 degress*, dimana penilaian ini secara menyeluruh. Penilaian ini akan dilakukan dengan keseluruhan staff perusahaan maupun atasan perusahaan. Atasan seperti *manager* maupun *supervisor* akan menilai pekerja dan pekerja akan menilai *supervisor* dan *manager* juga.
3. Metode *evaluasi rating scale*, dimana menggunakan metode tersebut dilaksanakan dengan cara evaluasi kinerja pada pekerja. Menggunakan tahap evaluasi ini, *supervisor* dan *staff* pun bisa memperoleh penilaian final terhadap kinerja mereka.
4. Metode SOP (Standar Operasional Prosedur), untuk membuat indikator-indikator penilaian peneliti membutuhkan standar operasional masing-masing bidang pekerjaan.

2.4 Kekurangan Penilaian Kinerja Metode KPI (*Key Performance Indicator)*

Kekurangan dalam menilai kinerja antara lain:

Destrina Estrani, Penerapan Penilaian Kinerja Karyawan pada Penginapan Baloi Indah Guest House.
UIB Repository©2019

1. Ada beberapa kriteria penilaian yang tidak berhubungan dengan kejadian di lapangan kerja, contoh salah satu kriteria tersebut ialah inisiatif pekerja. Karena inisiatif pekerja merupakan perkara yang tidak bisa diprediksi terhadap tugas pekerjaan mereka.
2. Kekurangan dalam melaksanakan penilaian kinerja mempunyai 2 faktor, yaitu sistem penilaian yang digunakan perusahaan dalam menilai dan sistem penilaian kinerja yang dinilai oleh rekan kerja atau keseluruhan *staff*.
3. Terdapat kesalahan konstan yang berlanjut pada penilaian pekerja. Kesalahan tersebut dapat mempengaruhi penilaian kinerja secara berkala atau secara berkelanjutan. Kesalahan tersebut dikarenakan pihak penilai mempunyai kebiasaan dalam memberi nilai terlalu tinggi, dapat juga memberi nilai tengah, dan memberikan nilai terlalu rendah.
4. Terdapat prasangka yang mendiskriminasi, seperti prasangka suku atau ras, pandangan seluk beluk ras, agama, dan lain-lain.
5. Kekurangan selanjutnya adanya *hallo error*, hal ini terjadi karena seorang penilai menggunakan satu pandangan atau *single perception* yang akan mewakili indikator dalam menentukan nilai kinerja pada pekerjanya. Sehingga penilaian kinerja pun tidak akurat atau *error*.

2.5 Penilaian *Rating Scale Method*

Menurut Evita & Atmojo (2017) dengan menilai kinerja pada pekerja terdapat urutan petunjuk penting dalam melaksanakan penilaian tersebut, yaitu:

1. Atasan menilai kinerja secara langsung.

Destrina Estrani, Penerapan Penilaian Kinerja Karyawan pada Penginapan Baloi Indah Guest House.
UIB Repository©2019

2. Menggunakan dimensi SMART (*specific, measurable, achievable, relevant, timely*) untuk menilai setiap indikator.
3. Waktu penilaian dilakukan setiap 3 bulan atau 6 bulan sekali.
4. Penilaian skala menggunakan metode *rating* yang dimana nilai tersebut dikumpulkan dan membentuk *ranking* atau peringkat nilai pekerja-pekerja. Penilaian kinerja biasa dinilai langsung oleh atasan.

Destrina Estrani, Penerapan Penilaian Kinerja Karyawan pada Penginapan Baloi Indah Guest House.
UIB Repository©2019