

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah sebuah prosedur dan pola yang digunakan oleh sebuah organisasi ataupun perusahaan untuk membantu meningkatkan tingkat kinerja dan performa mereka dalam bekerja dan berdasarkan proses dan metode tersebut diharapkan adanya hubungan timbal balik atau *feedback* dari penilaian tersebut (Dina Van Dijk dan Michal M Schodl, 2015).

Sebuah organisasi dapat dikatakan berjalan dengan lancar dan memiliki *output* yang bagus apabila selama karyawan tersebut bekerja mendapatkan pujian secara terus menerus dan tentu saja sudah di evaluasi oleh perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja. Penilaian kinerja adalah sebuah tahap penilaian kinerja pekerja yang telah berhasil secara individu dalam sebuah kelompok ataupun perusahaan yang telah dibebantugaskan kepada karyawan tersebut dalam periode waktu tertentu. (Chris Obisi, 2011).

Menurut Mondy dan Noe (2014), penilaian kinerja adalah sebuah penilaian yang digunakan secara berulang-ulang oleh sebuah organisasi ataupun perusahaan untuk menilai kinerja setiap individu dalam menyelesaikan tugas-tugas yang telah diberikan kepada mereka. Penilaian kinerja juga merupakan sebuah proses untuk mengevaluasi kualitas karyawan dalam bekerja, untuk keperluan kenaikan promosi, penghargaan secara finansial, tujuan administrasi untuk penempatan dan untuk tujuan yang lain yang diperlukan dalam sebuah grup, organisasi atau perusahaan yang bisa mempengaruhi keadilan dalam sebuah kelompok.

Penilaian kinerja adalah evaluasi yang di kerjakan untuk memperbaiki dan mengukur tingkat sebuah keefektivitas kerja masing-masing individu dalam

bekerja dalam periode waktu tertentu. Penilaian kinerja diperlukan untuk mengenali tingkat kemampuan individu dalam bekerja yang pada nantinya akan diperlukan untuk masa depan kerja individu tersebut apabila ingin mencoba jenis pekerjaan yang lainnya. Penilaian kinerja karyawan juga berarti sebuah proses untuk membangun sebuah persepsi secara bersama-sama terhadap tujuan yang akan di capai juga sebuah proses untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan setiap individu dalam bekerja baik dalam rentang waktu yang panjang ataupun rentang waktu yang pendek. Kinerja setiap individu dapat dinaikkan apabila terdapat kecocokan antara kemampuan dan pekerjaan. Kinerja tersebut juga dipengaruhi oleh kepuasan dalam bekerja. Kepuasan yang dimaksud adalah perasaan yang dirasakan individu dalam menyelesaikan pekerjaannya apakah sesuai dengan hasil yang di harapkan (Dessler, 2013).

## 2.2 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Tujuan dalam melakukan evaluasi penilaian kinerja karyawan adalah untuk meningkatkan dan memperbaiki kinerja setiap individu dalam bekerja yang nantinya akan mempengaruhi performa perusahaan dalam menghasilkan *output* yang di inginkan. Tujuan dari penilaian kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2011) yaitu:

- a. Mengecek konsep pengoperasian dan peningkatan yang pantas dengan kepentingan pelatihan, kemudian memperbolehkan konsep itu jika tidak ada sesuatu yang perlu diubah.
- b. Membagikan probabilitas kepada pekerja untuk mengkonsultasikan kemauan dan kehendaknya dan menaikkan perhatian terhadap profesi atau terhadap jabatan yang dikerjakannya sekarang.

- c. Menginterpretasikan atau menyusun kembali target di masa yang akan datang, sehingga karyawan terdorong untuk berpenampilan sesuai dengan potensinya.
- d. Mengtranskripkan dan menghormati hasil jerih payah seorang tenaga kerja, sehingga mereka terdorong untuk bekerja menjadi yang terbaik.
- e. Meningkatkan saling pemahaman antara karyawan tentang ketentuan dalam bekerja

Menurut Sedarmayanti (2011), tujuan dari penilaian kinerja karyawan adalah

- a. Memberikan penjelasan kepada pimpinan dan karyawan sebagai landasan untuk menetapkan ketetapan yang berhubungan dengan kerjaan.
- b. Meningkatkan kualitas kerja karyawan dengan mengakomodasi karyawan agar memanfaatkan seluruh kemampuan mereka dalam menciptakan tujuan organisasi dan menyadari potensi atau kemampuan yang dimiliki.

### 2.3 Jenis-Jenis Penilaian Kinerja Karyawan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hasibuan (2012), jenis-jenis penilaian kinerja karyawan dibedakan menjadi dua yaitu metode modern dan metode tradisional. Untuk metode modern dibedakan menjadi 3 yaitu:

#### a. *Assessment center*

Pada metode ini, dibentuk sebuah tim penilaian khusus untuk melakukan evaluasi. Biasanya cara yang digunakan untuk menilai adalah dengan menggunakan wawancara karyawan yang pengukurannya menggunakan nilai indeks karyawan yang mengacu pada poin-poin tertentu.

b. *Human asset accounting*

Dalam sistem ini, komponen kerja di tafsir sebagai individu dengan modal dengan jangka waktu yang panjang sehingga sumber daya manusia dilihat dengan membandingkan variabel-variabel yang dapat memberikan efek kesuksesan perusahaan. Apabila biaya untuk sumber daya manusia mengalami peningkatan, maka laba juga akan mengalami peningkatan sehingga dapat dikategorikan peningkatan tenaga kerja tersebut berhasil.

c. *Management by objective* (MBO = MBS)

Di dalam cara ini karyawan langsung diterjunkan dalam melakukan perancangan dan keputusan masalah yang ada dengan memperhatikan kemampuan atau potensi karyawan dalam menetapkan tujuannya sendiri yang ditekankan pada perolehan target perusahaan

Dan untuk metode tradisionalnya sendiri, penjelasannya adalah

a. *Rating Scale*

Cara ini merupakan cara penilaian yang paling banyak digunakan juga yang paling tua dalam setiap perusahaan yang melakukan *performance appraisal*, di mana penilaian yang dibuat oleh atasan untuk mengukur karakteristik seorang karyawan, misalnya tentang inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusinya terhadap tujuan kerja.

b. *Check List*

Pada sistem ini, pihak yang melakukan penilaian tidak perlu melakukan penilaian tetapi hanya perlu dengan memberikan anjuran atau

keterangan bagi pihak yang melakukan penilaian yang dilakukan oleh bagian *human resources*. Penilai hanya tinggal memilih pilihan kalimat atau kata-kata yang menjelaskan kualitas dan keistimewaan setiap individu, kemudian mengutarakan kepada bagian *human resource* untuk menentukan karakteristik penilaian, indikator penilaian, dan kebijakan selanjutnya bagi yang bersangkutan.

c. *Critical Incident*

Dengan cara ini pihak yang bertugas harus merekap seluruh kejadian yang berhubungan dengan kelakuan karyawannya dari hari ke hari yang kemudian di tulis ke dalam sebuah catatan khusus atau spesial yang terdiri dari berbagai macam golongan tingkah laku karyawannya.

Misalnya mengenai inisiatif, keselamatan, dan kerja sama.

d. *Freefrom Essay*

Dengan pola ini pihak yang bertugas melakukan penilaian diwajibkan membuat *notes* yang berhubungan dengan karyawan yang bersangkutan. Maksudnya adalah pihak yang akan melakukan penilaian seorang karyawan melakukannya di sebuah kertas kosong seperti membuat sebuah karangan yang isinya mengenai kinerja dari karyawan tersebut.

e. *Employee Comparison*

Metode ini merupakan cara penilaian yang dikerjakan dengan cara membandingkan antara seorang pekerjaan dengan pekerjaan lainnya. Dalam *employee comparison* ini memiliki beberapa contoh cara dalam melakukan penilaian kinerja karyawan yaitu:

#### a. *Alternation Ranking*

Pola *alternation ranking* adalah model penilaian dengan menjajarkan deretan karyawan yang dimulai dari yang terendah ke yang tertinggi atau sebaliknya yaitu tertinggi ke yang terendah, disesuaikan dengan kapabilitas yang dipunya. Dimana pada kertas yang ada sudah terdapat urutan angka mulai yang terbesar ke yang terkecil ataupun sebaliknya yang dimana maksudnya adalah urutan karyawan yang memiliki kinerja yang bagus ke yang terendah begitupun sebaliknya.

#### b. *Paired Comparison*

Model ini merupakan model penilaian yang dimulai dengan membandingkan karyawan A ke karyawan B begitupun seterusnya, sehingga diperoleh pilihan opsi ketetapan yang akan di tentukan. Cara ini bisa dipergunakan bagi perusahaan yang masih memiliki sedikit karyawan.

#### c. *Porced Comparison (grading)*

Jenis penilaian ini sama dengan *paried comparison* tetapi yang membedakan adalah sistem ini dipakai pada perusahaan yang memiliki tenaga kerja yang besar. Pada sistem ini suatu pengertian yang jelas untuk setiap golongan yang telah dikerjakan dengan teliti.

### 2.4 Manfaat Penilaian Kerja Karyawan

Dengan dilaksanakannya penilaian kinerja karyawan ini, tentu akan mendapatkan manfaat dari sistem yang telah diterapkan. Menurut Belarmino (2013), ada beberapa manfaat yang didapat dari penilaian kinerja karyawan yaitu:

a. Dokumentasi

Maksud dari dokumentasi ini adalah bahwa perusahaan pernah melakukan penilaian kerja karyawan yang berkemungkinan untuk yang akan datang data tersebut bisa dijadikan sebagai data dasar dan juga sebagai bukti perusahaan.

b. Pengembangan dari diri setiap individu dalam organisasi

Manfaat dari *performance appraisal* ini adalah bertujuan untuk mengembangkan kinerja karyawan yang memiliki kekurangan dalam mengembangkan potensi yang dimiliki baik dengan cara memberikan pendidikan ataupun memberikan *training* bagi karyawan tersebut.

c. Perawatan sistem

Beraneka ragam sistem yang dimiliki dalam sebuah perusahaan memiliki bagian kecil sistem yang saling berhubungan antara bagian sistem satu dengan yang lainnya, sehingga dengan adanya keterkaitan itu antar sistem perlu di jaga dengan baik.

d. Evaluasi antar individu dalam organisasi

Dengan adanya *performance appraisal* ini, perusahaan bisa melihat bagaimana kemampuan individu dalam melakukan pekerjaannya sehingga untuk kedepannya perusahaan bisa melakukan pertimbangan dalam memberikan kompensasi ataupun bonus kepada karyawan.