

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 1.1 Definisi *Performance Appraisal*

*Performance Appraisal* adalah cara yang jelas dan teratur untuk menilai dan menyurvei perilaku mengenai pekerjaan untuk menemukan kinerja atau potensi untuk peningkatan individu. Dapat membantu mengidentifikasi cara untuk meningkatkan kinerja pekerjaan seseorang sehingga menguntungkan bagi perusahaan dan masyarakat secara keseluruhan. Singh (2015). Penilaian kinerja dapat membantu organisasi memotivasi karyawan, mengenali dan membuat karyawan berkinerja baik, menetapkan tujuan individu secara efektif dan melindungi karyawan secara legal jika karyawan perlu diberhentikan. Jika penilaian kinerja digunakan dengan baik dapat menjadi alat bagi organisasi yang berpengaruh untuk mengatur atau mengoordinasikan setiap kemampuan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Penilaian kinerja menurut Widodo dan Sami'an (2012) ialah sebuah prosedur untuk menakar performa kerja para pekerja berdasarkan aturan yang telah ditentukan dengan cara melakukan perbandingan hasil usaha kerjanya dengan syarat batasan atau disebut dengan standar pekerjaan yang telah ditentukan. Menurut Mondy dan Noe dalam Sami'an (2012) penilaian kinerja merupakan cara yang resmi dan teratur digunakan pada saat mengevaluasi kinerja secara pribadi dalam melakukan pekerjaannya. Sedangkan menurut Meja dalam sami'an (2012) mengatakan

penilaian kinerja merupakan suatu prosedur yang terdiri dari:

1. Pengenalan, yang artinya memilih aspek-aspek kinerja yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan dalam suatu organisasi. Aspek ini dapat memengaruhi pada hasil analisa jabatan seseorang.
2. Pada proses selanjutnya adalah pengukuran yang merupakan inti dari proses menurut Mejjia dan Samian. Menurut penelitian ini pada proses pengukuran adalah proses untuk mengukur kinerja pekerja masuk kategori baik atau tidak baik.
3. Pengawasan, dalam hal ini yakni perlakuan lebih lanjut dari hasil yang sudah diterima, pihak pengawasan ini perlu mengarah ke masa depan agar dapat menaikkan kemampuan karyawan diorganisasi tersebut.

Menurut Desler (2013) penilaian kinerja adalah semacam cara yang dapat mendirikan pengertian bersama tentang digapai dan pengelolaan apa saja yang perlu ditingkatkan dalam jangka singkat maupun jangka lama. Penilaian kinerja adalah sebuah cara yang paling dibutuhkan dalam suatu formasi, penilaian kinerja dapat mengukur efektifitas kinerja dari tiap pekerja dalam waktu tertentu. Dibagi dengan beberapa cara sebagai berikut :

1. Penilaian manajer lini

Adalah cara yang paling sering digunakan dimana pekerja akan dinilai dari atasannya saja, namun biasanya manajer ini kurang terlatih dan dapat menyebabkan ketidakadilan.



## 2. Penilaian skala penilaian

Cara ini melihat sebuah perusahaan mengembangkan sebuah sistem yang dapat digunakan oleh siapa aja untuk merekam kinerja karyawan.

## 3. Penilaian *bottom-up*

Menggambarkan negosiasi yang lebih menyebar, penilaian dilakukan dari paling rendah agar dapat menerima masukan dari para manajer.

## 4. Penilaian 360 derajat

Adalah perkiraan yang benar-benar komperensif memetik informasi dari asal contohnya pelanggan.

Penilaian kinerja adalah menilai karyawan dengan tujuan terstruktur untuk membentuk perilaku bekerja yang tinggi, bertujuan untuk menganalisa kinerja terhadap standar yang ditentukan baik secara terukur hingga tidak terukur. (Handoko, 2011). Adapun pendapat para andal mengenai penilaian kinerja dapat disimpulkan penilaian kinerja ialah sebuah prosedur penilaian yang berkaitan dengan tugas yang dilaksanakan oleh karyawan tersebut.

## 2.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan dari penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe (2014) yaitu :

### 1. Motivasi dan Kepuasan

Bisa memberikan akibat yang dalam pada motivasi dan kepuasan pekerja baik menjadi ke arah positif maupun negative, penilaian tersebut merupakan sebuah cerminan dari hasil kerja yang telah dijalankan.

## 2. Pelatihan dan pengembangan

Penilaian kinerja dapat memberikan kesempatan bagus bagi seorang karyawan secara individu, dengan mengaitkan kerjanya dengan hasil kinerja untuk cita-cita karir dimasa depan.

## 3. Rekrutmen dan Induksi

Hasil yang diterima saat setelah pelatihan, dapat digunakan untuk melihat keberhasilan praktek merekrut dari organisasi.

## 4. Evaluasi Karyawan

Evaluasi bertujuan utama untuk penilaian kinerja secara individu untuk memberikan sebuah dorongan dan memajukannya.

## 5. Perencanaan dan Pengembangan Karir

Dengan adanya ini dapat mengarahkan kepastian karir tentang jalan yang harus dipelajari.

## 6. Penyesuaian Kompensasi

Evaluasi kinerja karyawan dapat membantu untuk mengambil keputusan menentukan karyawan tersebut dapat menerima kenaikan gaji atau bonus atas prestasinya di sebuah organisasi.

## 7. Keputusan Penempatan

Promosi, mutasi kerja, dan berpindah jabatan biasa dilandaskan atas kinerja yang terjadi saat masa lampau.



### 2.3 Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat penilaian kinerja yaitu :

#### 1. Peningkatan Kinerja

Bila suatu karyawan mengetahui kinerjanya kurang baik maka orang tersebut dan atasan akan mencari cara untuk meningkatkan kinerja tersebut.

#### 2. Pengembangan SDM

Penilaian kinerja ini dapat mengidentifikasi sebuah kelemahan setiap individu serta kemampuan apa saja yang dimiliki, dan nanti dari pihak manajemen akan meningkatkan potensi yang dimiliki setiap individu baik untuk memenuhi kepentingan perusahaan maupun karir masing-masing.

#### 3. Program Peningkatan Produktivitas

Dengan mengetahui kelemahan atau kelebihan setiap kemampuan orang, perusahaan akan meningkatkan produktivitas perusahaan.

### 2.4 Sistem Penilaian Kinerja

Sistem penilaian kinerja mempunyai sifat yang dijabarkan seperti berikut :

#### 1. *Job-related*

Sistem pemberian nilai wajib mempunyai relasi dengan pekerjaan, sistem ini dapat memberikan nilai yang dapat berpengaruh terhadap sebuah kesuksesan pelaksanaan kerja dari sebuah perusahaan.

#### 2. Praktis

Sistem penilaian harus dapat dimengerti oleh para penilai dan pekerja.

3. Mempunyai patokan pelaksanaan pekerjaan  
Penilaian kinerja perlu standar pelaksanaan pekerjaan untuk mengukur prestasi kerja.

## 2.5 Metode Penilaian Kinerja

Berbagai usaha penilaian kinerja karyawan yang banyak diambil oleh sebuah organisasi menurut Dessler (2013) adalah sebagai berikut :

1. Penggunaan skala peringkat

Sebuah cara yang sering digunakan dalam memberikan nilai performa kerja para karyawan dimasa lampau karena mudah untuk merencanakan dalam menilai karyawan sekaligus dengan teknik ini.

2. Penggunaan *checklist*

Teknik ini mengukur aspek-aspek dengan sudut pandang minat terpenting diarahkan pada bagian kritical dalam menaksir pencapaian seseorang dalam menghandel tugasnya.

3. Penggunaan pilihan terarah

Cara ini memuat beberapa definisi, baik yang bersifat positif maupun negative tentang karyawan yang akan dinilai.

4. Penggunaan *critical incident*

Merupakan suatu metode untuk mendata suatu kejadian tertentu dalam suatu pelaksanaan kerja oleh pegawai yang menceritakan kejadian dari pegawai tersebut.

5. Metode observasi lapangan

Cara ini melibatkan si penilai untuk turun tangan langsung ke lapangan untuk melakukan sebuah penilaian atas performa kerja si karyawan.



6. Tes dan observasi

Tes melalui kemampuan baik dengan ujian secara tertulis yang memiliki kaitan dengan berbagai hal pengetahuan tentang cara kerja yang akan langsung diamati oleh si penilai.