

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian Kinerja Karyawan adalah proses mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai sesuai dengan standar pekerjaan (Bangun, 2012). Menurut Femi (2013) penilaian kinerja akan memberikan umpan balik baik aspek kuantitatif dan kualitatif dari prestasi kerja.

Sehingga dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja adalah sistem formal tinjauan dan evaluasi kinerja tugas individu, manajer meninjau kinerja individu secara berkelanjutan yang dapat digunakan untuk perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, kompensasi, hubungan karyawan internal, pelatihan dan pengembangan, pengembangan karir dan penilaian potensi karyawan (Mondy & Martocchio, 2016).

2.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Khan (2014) penilaian kinerja karyawan memiliki manfaat dan tujuan sebagai berikut :

1. Peningkatan Gaji (*Compensation and adjustment*)

Pengambilan keputusan tentang kenaikan gaji yang tergantung dari bagaimana karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

2. Promosi (*Placement decision*)

Mengetahui apa kelebihan dan kekurangannya sehingga dapat diputuskan apakah dapat dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi.

3. Pelatihan dan Pengembangan (*Training and development needs*)

Mengidentifikasi kekuatan kelemahan karyawan dengan memberikan pelatihan dan pengembangan untuk mengatasi kelemahan karyawan tersebut.

4. Umpan balik (*Performance Improvement*)

Memberikan umpan balik yang berhubungan dengan peningkatan kinerja antara manajer dan karyawan sehingga dapat meningkatkan produktivitas.

2.3 Metode Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Jamis (2015) metode yang terdapat dalam penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. *Ranking Method*

Menilai kinerja seluruh karyawan dengan mengurutkan karyawan dari nilai yang terburuk hingga nilai terbaik. Keuntungan menggunakan metode ini cepat, transparan, menghemat biaya, sederhana dan mudah digunakan sedangkan kerugiannya kurang objektif, kekuatan dan kelemahan tidak dapat didefinisikan.

2. *Rating Scale Method*

Mengidentifikasi kondisi yang paling sesuai menggambarkan performansi karyawan. Keuntungan menggunakan metode ini mudah dirancang, mudah digunakan, sederhana serta meminimalkan bias sedangkan kerugiannya penilaian yang objektif.

3. *Critical Incident Method*

Menilai melalui rekaman pekerjaan karyawan dimana manajer menyimpan catatan tertulis kinerja positif dan negatif karyawan sepanjang periode

kinerja. Keuntungan menggunakan metode ini mudah dikembangkan serta berdasarkan pada pengamatan secara langsung sedangkan kerugiannya membutuhkan banyak waktu, membutuhkan analisa untuk menyimpulkan data.

4. *Narrative Essays Method*

Penilai menulis penjelasan kekuatan dan kelemahan karyawan serta saran pengembangan di akhir periode. Kekuatan menggunakan metode ini performansi jelas dan menyediakan hubungan timbal balik sedangkan kerugiannya tidak memperhitungkan faktor kejujuran, kualitas, integritas, rumit dan banyak menghabiskan waktu.

5. *Behaviorally Anchored Rating Scale Method (BARS)*

Mengkombinasikan metode *Critical Incident* dan *Graphic Rating Scale* yang menilai karyawan berdasarkan item skala numerik. Kekuatan menggunakan metode ini lebih objektif, perilaku pekerja yang mendeskripsikan performansi karyawan baik sedangkan kerugiannya mengacu pada aktivitas bukan hasil, membutuhkan banyak waktu.

6. *Assessment Centers Method*

Karyawan di evaluasi berdasarkan tingkah laku. Kekuatan menggunakan metode ini fleksibel sedangkan kerugiannya membutuhkan banyak penilai dan membutuhkan banyak waktu.

7. *360 Degree Feedback Method*

Teknik pengembangan yang sangat baik, sistem yang akurat, reliabel dan kredibel karena banyaknya penilai sehingga sangat objektif. Kerugiannya

memakan waktu, kurang spesifik membantu karyawan untuk meningkatkan diri.

8. *Essay Method*

Hasil penilaian bergantung pada kemampuan penilai dalam menulis narasi.

9. *Forced Distribution Method*

Penilai menetapkan individu dalam kelompok ke sejumlah kategori.

Keuntungan menggunakan metode ini mengidentifikasi karyawan yang berkinerja baik dan buruk.

10. *Work Standard*

Metode objektivitas dengan membandingkan kinerja setiap karyawan sesuai dengan standar yang telah ditentukan sebelumnya.

11. *Result – Based System*

Menyetujui target penilaian periode berikutnya berdasarkan hasil pencapaian target penilaian sebelumnya yang dilakukan antara manajer dan karyawan.

Metode ini dikenal *Management by Objectives* yang berfokus seberapa besar usaha karyawan dalam mencapai target.

2.4 **Aspek Penilaian Kinerja Karyawan**

Menurut Cascio (2012) penilaian kinerja karyawan yang efektif harus memiliki aspek sebagai berikut :

1. *Relevance*

Keterkaitan jelas standar kinerja dengan tujuan organisasi serta unsur pekerjaan melalui analisis pekerjaan sesuai dengan dimensi yang dinilai pada *form* penilaian kinerja.

2. *Sensitivity*

Mampu membedakan mana karyawan yang efektif dan karyawan yang tidak efektif dalam bekerja.

3. *Reliability*

Konsisten dan disetujui oleh berbagai pihak sehingga menghasilkan data yang *valid* sesuai dengan aktual kinerja karyawan.

4. *Acceptability*

Dapat diterima oleh pengguna sehingga tidak terjadi kegagalan dalam proses penilaian kinerja karyawan.

5. *Practicality*

Mudah dipahami dan dapat digunakan instrumen penilaian kinerja secara baik bagi manajer atau karyawan.

2.5 Kesalahan dalam penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Mondy dan Martocchio (2016) permasalahan yang timbul dalam penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. *Bias Error*

Penilai mengevaluasi berdasarkan pendapat atau opini pribadinya baik itu positif maupun negatif bukan berdasarkan kinerja mereka secara actual.

a. *First - impression effect* : Penilaian awal yang menguntungkan atau tidak menguntungkan tentang karyawan yang diabaikan atau didistorsi.

b. *Halo / Horn effect* : Mengevaluasi kinerja karyawan hanya dari satu aspek dan menyamaratakan kesemua aspek.

c. *Similar-to-me* : Mengevaluasi kinerja karyawan berdasarkan kemiripan dengan dirinya dalam proses penilaian.

2. *Contrast Error*

Membandingkan karyawan dengan karyawan lainnya dari pada standar kinerja eksplisit tertentu.

3. *Error of Central Tendency*

Memberikan penilaian yang mendekati rata – rata atau memberi nilai tengah dalam skala penilaian. Hal ini karena untuk menghindari kritik maupun kontroversi.

4. *Error of Leniency or Strictness*

Leniency error adalah memberikan peringkat penilaian kinerja yang tinggi yang tidak pantas diterima karyawan sedangkan *strictness errors* adalah terlalu kritis terhadap kinerja karyawan atau terlalu ketat dalam pemberian nilai.