

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Penilaian Kinerja**

Dalam menjalankan operasional bisnis, tingginya tingkat perputaran karyawan ialah masalah yang sangat krusial untuk di atasi. Pada penelitian ekonomi sebelumnya dikatakan bahwa dalam beberapa industri bisnis bahwa dibutuhkannya hingga seperlima gaji tahunan karyawan untuk mencari, memberi pelatihan, serta mempekerjakan kandidat sebagai pengganti karyawan yang keluar dari perusahaan. Oleh karena itu pembekalan diri perusahaan butuh dilakukan yang mana perusahaan dapat mengatasi tingkat perputaran karyawan yang tinggi yaitu dengan; memperbaiki serta menjaga lingkungan kerja perusahaan, menerapkan strategi dalam perekrutan karyawan dengan baik, serta memastikan bahwa perusahaan memiliki aktivitas operasional dengan terorganisir, sehingga perusahaan dapat menjaga tingkat minimum perputaran karyawan. Menurut (Kadiman & Indriana, 2012) perusahaan akan kehilangan sumber daya manusia yang berpotensi jika perusahaan tidak memperhatikan dan mempertahankan tingkat perputaran karyawan. Dengan adanya penilaian kinerja dapat membantu perusahaan dan karyawan yaitu dimana perusahaan akan mencapai performa yang diinginkan dan karyawan dapat mengembangkan diri dari *skill* dan pengetahuan serta termotivasi akan pekerjaannya setelah penilaian kinerja dilaksanakan.

Kinerja yang memuaskan perusahaan pada karyawan tidak didapat secara instan maka dari itu dibutuhkannya evaluasi yang dilakukan secara berkelanjutan. Menurut (Rani & Mayasari, 2016) kinerja karyawan ialah hasil atau output serta prestasi karyawan selama melakukan pekerjaannya yang memiliki pertimbangan dalam memberikan penilaian dari segi kualitas serta kuantitas mengingat standar kerja yang sebelumnya ditetapkan oleh PT.Minang Jaya Sejahtera

Menurut Pathania *et al* (2011) mengungkapkan penilaian kinerja adalah perangkat atau alat yang dipergunakan untuk mengukur serta mengevaluasi standar yang telah ditetapkan oleh manajemen perusahaan.

Menurut (Herachwati, 2013) Penilaian kinerja ialah sebuah elemen yang sangat penting dalam guna manajemen kinerja, yaitu karena teridentifikasi suatu deskripsi sistematis perihal kekuatan dan kelemahan karyawan. Sehingga dapat dikatakan penilaian kinerja menjadi sebuah pedoman yang dapat memperlihatkan prestasi yang dicapai karyawan. Dilihat juga menurut (Herachwati, 2013) menguraikan bahwa penilaian kinerja dikatakan sebagai penilaian kinerja yang telah ditetapkan standarnya dengan menetapkan proses evaluasi pada kinerja karyawan akan masa kini atau kinerja karyawan dimasa lampau.

Oleh sebab itu, (Herachwati, 2013) menentukan bahwa ada 3 hal dalam proses penilaian kinerja yaitu:

1. Menetapkan standar kinerja karyawan.
2. Mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan dengan melihat standar yang sebelumnya telah ditetapkan.
3. Memberikan apresiasi kepada karyawan yang mencapai kinerja yang bagus dan menyampaikan beberapa masukan kepada karyawan guna meningkatkan motivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik lagi.

Dipertimbangkan juga bahwa dalam pemberian umpan balik (*feedback*) terhadap karyawan harus sangat diperhatikan dengan itu karyawan dapat mengurangi bahkan menghilangkan kemerosotan kinerja karyawan atau bahkan bekerja dengan kinerja lebih baik lagi (Dessler, 2010)

## **2.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja**

Tujuan dan manfaat penilaian kinerja dapat dikatakan tujuan akhirnya adalah dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan perusahaan serta menjadi bahan referensi untuk penelitian selanjutnya.

Menurut (Hasibuan, 2012) dijelaskan bahwa tujuan penilaian kinerja yaitu:

1. Digunakan untuk tumpuan syarat dalam memutuskan untuk mengambil keputusan yang digunakan untuk demosi, menetapkan jumlah besarnya apresiasi/ penghargaan, promosi, dan lain-lain.
2. Berguna untuk mengetahui sejauh mana prestasi kerja karyawan dalam pekerjaannya dengan mengukur kinerjanya.
3. Dapat digunakan untuk mengevaluasi kegiatan yang ada di dalam perusahaan sudah efektif apa belum.
4. Sebagai dasar program latihan yang dapat dievaluasi serta jadwal kerja yang efektif, kondisi kerja, peralatan kerja, metode kerja serta gaya pengawas, struktur organisasi.
5. Dijadikan sebagai penentu indikator bagi karyawan yang membutuhkan pelatihan selama perusahaan berjalan.
6. Dipakai untuk memotivasi lebih karyawan sehingga tujuan dapat dicapai dan perusahaan memiliki performa yang baik.
7. Sebagai alat dukungan atau juga membiasakan untuk para atasan (*supervisor, administrator, managers*) dalam guna mengamati perilaku bawahan (*subordinate*) agar dapat mengetahui kebutuhan dan minat bawahan (*subordinate*).
8. Digunakan untuk mengamati kelemahan serta kekurangan di masa lampau dan selanjutnya meningkatkan keahlian dan kemampuan karyawan.
9. Penentu seleksi dan penempatan karyawan.
10. Guna mengidentifikasi kekurangan dan kelemahan masing-masing karyawan untuk menjadi bahan pertimbangan program latihan kerja yang akan disertakan.
11. Mengembangkan serta memperbaiki cara berkomunikasi atau kecakapan karyawan.
12. Dasar pengembangan dan memperbaiki uraian pekerjaan (*job description*).

Adapun tujuan penilaian kinerja yang diutarakan menurut (Suryalena, 2017) sebagai berikut:

1. Guna memahami tingkat prestasi karyawan dalam selama

- melakukan pekerjaannya
2. Pemberian apresiasi yang pantas diberikan sesuai prestasi yang telah dicapai misalnya dalam kenaikan gaji pokok, gaji berkala, kenaikan gaji, serta insentif lainnya.
  3. Karyawan dapat lebih bertanggung jawab.
  4. Agar dapat membedakan masing-masing karyawan.
  5. Pengembangan SDM diketahui dapat diidentifikasi yaitu kenaikan jabatan, promosi, penugasan kembali, atau training.
  6. Dapat membuat karyawan lebih bermotivasi bekerja.
  7. Dapat mempererat hubungan atasan dan bawahan.
  8. Meningkatkan etika dan etos dalam bekerja.
  9. Sebagai perangkat yang bisa untuk memperoleh umpan balik (feedback) dari karyawan dalam memperhatikan pekerjaannya lebih, memperbaiki lingkungan kerja bahkan karir selanjutnya.
  10. Mempunyai keberhasilan yang efektif sebagai riset seleksi.
  11. Dapat menempatkan karyawan sesuai dengan keahlian dan kemampuannya dalam bekerja.
  12. Menggapai dan menghilangkan masalah-masalah yang terjadi agar kinerja karyawan lebih baik.

### 2.3 Metode Penilaian Kinerja

Dalam mengukur penilaian kinerja ada banyak metode untuk melakukan penilaian kinerja dengan memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing metode. Menurut (Olga et al., 2016) ada berbagai metode penilaian kinerja, diantara lain:

#### 1. Metode *360-Degree Feedback Evaluation*

metode ini memiliki cara penilaian 360 derajat dimana penilaian kinerja bersumber dari seluruh individu dari perusahaan dari level manajemen bawah hingga level manajemen atas seperti karyawan itu sendiri, *supervisor*, *manager*, rekan kerja, bawahan serta pelanggan internal dan eksternal.

2. Metode *Rating Scales*

Metode penilaian kinerja dengan memiliki indikator penilaian untuk menilai karyawan. Cara kerja umum metode ini ialah Penilai yang memberikan penilaian kinerja kepada masing-masing karyawan didasari oleh skala/ angka yang diberikan. Metode penilaian ini akan dibagi atas 2 faktor indikator yaitu dan penilaian mengenai karakter personal penilaian yang berkaikan dengan pekerjaan.

3. Metode *Critical Incident*

Metode yang membutuhkan dokumen tertulis berkaitan dengan menganalisis tindakan karyawan yang tidak menguntungkan dan paling menguntungkan. Metode ini dipakai untuk mengidentifikasi masalah yang krusial dan melihat pengaruh efektivitas departemen perusahaan.

4. Metode Esai

Dalam metode ini diperlukannya penulisan narasi dan penggambaran kinerja karyawan untuk melakukan penilaian kinerja karyawan. kemampuan penilai dalam menulis akan menjadi hasil penilaian kinerja.

5. Metode *Work Standards*

Metode ini memiliki kegiatan penilaian kinerja membandingkan antara fakta kinerja lapangan karyawan dengan standar yang sebelumnya telah ditetapkan. Standar-standar yang ada menjadi cerminan dari hasil rata-rata karyawan.

6. Metode *Ranking*

Dalam metode ini seluruh karyawan akan digabungkan dalam grup bersama dan selanjutnya akan dilakukan penilaian kinerja. Selanjutnya karyawan yang memiliki kinerja yang terbaik akan mendapat ranking tertinggi dan sebaliknya.

7. Metode *Forced Distribution*

Metode penilaian kinerja dengan melibatkan penilai sebagai peran penting untuk menetapkan kelompok kerja maupun individu dalam

beberapa kategori, seperti distribusi frekuensi normal.

#### 8. Metode *Result Based System*

Metode ini melibatkan fokus lebih pada besarnya usaha karyawan dalam menggapai target. Metode ini membutuhkan persetujuan manajer dan bawahan dalam penilaian didasari oleh hasil target yang dicapai.

### 2.4 Proses Penilaian Kinerja

Keefektifan sebuah penilaian kinerja adalah titik peran terpenting dalam menyelenggarakan penilaian kinerja, dengan menetapkan standar penilaian kinerja secara baik dan benar maka hasil penilaian kinerja dapat lebih objektif. Untuk mendukung keefektifan penilaian kinerja dibutuhkan hubungan/ kerja sama yang terjalin baik antara atasan dan bawahan/karyawan. Hal sederhana yang dapat dilakukan karyawan yaitu seperti mengikuti instruksi atasan/ manajer sehingga atasan/ manajer dapat mengidentifikasi dan menganalisis masing-masing kinerja karyawan yang ada serta memberikan apresiasi/ penghargaan yang sesuai. Menurut (Wirawan, 2009) Adapun langkah untuk melaksanakan penilaian kinerja, yaitu:

1. Merancang tim evaluasi kinerja.
2. Melakukan pengumpulan informasi pekerjaan.
3. Menciptakan standarisasi kerja.
4. Setelah penilaian kinerja dilakukan maka akan dibuat form tertulis oleh penilai.

