

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Penilaian Kinerja

Dessler (2016) menyebutkan bahwa penilaian kinerja berarti mengevaluasi performanya karyawan baik sekarang maupun dulu yang berhubungan dengan standar performa kerjanya. Penilaian kinerja tidak hanya melibatkan *form*, namun juga melibatkan bagaimana standar performa ditentukan, dan mengasumsikan bahwa karyawan sudah menerima pelatihan, umpan balik, insentif yang dibutuhkan untuk menghapuskan kurangnya kinerja. Penilaian kinerja yang efektif dimulai dari sebelum penilaian aktual dilakukan, disaat atasan menjabarkan kriteria performa dan pekerjaan karyawan. Menjabarkan pekerjaan berarti memastikan bahwa atasan dan karyawan sama-sama setuju bagaimana standar pekerjaan dan teknik penilaian yang akan dilakukan.

Penilaian kinerja merupakan hal yang penting dalam kesuksesan manajemen kinerja. Meskipun penilaian kinerja adalah satu dari banyaknya komponen manajemen kinerja, penilaian kinerja merupakan komponen yang penting, dan penilaian kinerja mencerminkan langsung bagaimana sebuah organisasi merencanakan strateginya. Pada banyak perusahaan fokus dari penilaian kinerja adalah kepada karyawan individu, dan penilaian kinerja yang efektif mengevaluasi pencapaian dan memulai rencana peningkatan, tujuan, dan objektif perusahaan menurut Mondy & Martocchio (2016)

Menurut Dessler (2016) penilaian kinerja selalu melibatkan tiga proses yaitu:

1. Menentukan standar pekerjaan
2. Mengakses bagaimana karyawan melakukan pekerjaannya dengan acuan pada standar tersebut biasanya akan melibatkan sebuah bentuk penilaian
3. Memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan membantu karyawan menghapuskan kekurangan dalam performa atau terus memberikan performa yang lebih baik.

2.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Dessler (2016) menyebutkan bahwa ada 5 (lima) alasan dilakukannya penilaian kinerja, alasan tersebut yaitu:

1. Menentukan keputusan bagaimana karyawan diberi upah, promosi, dan retensi berdasarkan kinerjanya.
2. Memastikan setiap performa karyawannya tetap terus sejalan dengan tujuan utama perusahaan.
3. Membuat rencana untuk memperbaiki kekurangan dan membangun kerjasama antara atasan dan karyawan.
4. Memberikan kesempatan untuk meninjau bagaimana perencanaan karyawan karyawan dengan menunjukkan kelebihan dan kekurangannya.
5. Mengidentifikasi pelatihan apa yang dapat diberikan kepada karyawan dan tindakan pencegahan yang dapat diambil.

2.3 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Mondy & Martocchio (2016) manfaat penilaian kinerja yaitu untuk:

1. Perencanaan SDM

Dengan dilakukannya penilaian kinerja perusahaan akan dapat mengidentifikasi karyawan yang memiliki potensi untuk diberikan promosi.

Dengan dilakukannya penilaian kinerja ini perusahaan akan dapat menentukan seberapa banyak karyawan yang siap untuk masuk kedalam suatu manajemen sehingga perencanaan kedepannya untuk perkembangan manajemenpun dapat dilakukan.

2. Pelatihan dan pengembangan

Penilaian kinerja akan memberikan gambaran mengenai hal spesifik yang diperlukan karyawan dalam pelatihan dan pengembangan. Dengan diketahuinya hal ini perusahaan dapat merancang sebuah program yang dapat digunakan untuk membangun kelebihan dan meminimalkan kekurangan pada karyawannya.

3. Perencanaan dan pengembangan karir karyawan

Dengan data yang didapat dari dilakukannya penilaian kinerja maka kelebihan, kekurangan dan potensi yang dimiliki karyawan akan dapat lebih mudah ditentukan. Dan dengan data ini atasan akan memiliki informasi yang

dapat dipakai untuk memberikan konseling dan membantu bawahannya dalam mengembangkan dan mengimplementasi rencana karir mereka.

4. Program kompensasi

Penilaian kinerja memberikan standar dasar untuk pengambilan keputusan bagaimana kompensasi diberikan kepada karyawan. Jika performa karyawan baik maka kompensasi yang diberikan akan lebih baik juga, dilakukannya hal ini akan dapat mendorong karyawan memberikan performa terbaik mereka.

5. Hubungan internal karyawan

Data yang didapat dari penilaian kinerja juga dapat digunakan untuk menentukan bagaimana keputusan hubungan internal karyawan dilakukan seperti promosi, penurunan pangkat, terminasi, dan pemindahan.

6. Penilaian terhadap potensi karyawan

Perusahaan biasanya akan juga penilaian terhadap potensi karyawan kedepannya disaat penalaian kinerja performa karyawan pada saat itu. Jika penilaian kinerja yang dilakukan baik dan berfokus pada masa depan, maka setiap kemampuan teknikal yang karyawan miliki akan dapat diidentifikasi dan *benefit* yang diberikan kepada karyawanpun dapat merata sesuai dengan potensinya masing-masing.

2.4 Metode Penilaian Kinerja

Dessler (2016) menyebutkan bahwa penilaian kinerja dapat dilakukan dengan berbagai macam metod, metode-metode tersebut adalah:

1. *Graphic Rating Scale*

Metode dimana penilai akan memberikan nilai kepada penerima nilai dengan memberikan tanda pada nilai yang paling cocok mendeskripsikan performa karyawan tersebut berdasarkan dimensi penilaian.

2. *Alternation Ranking Method*

Alternation Ranking Method merupakan penilaian kinerja dimana penerima nilai akan diberikan urutan dari yang terbaik sampai terburuk berdasarkan dimensi penilaian yang sudah ditentukan.

3. *Paired Comparison Method*

Paired Comparison Method merupakan metode dimana untuk setiap dimensi penilaiannya seorang penerima nilai akan dibandingkan dengan seluruh penerima nilai lainnya dan dinilai apakah pada dimensi penilaian tersebut karyawan tersebut lebih baik atau buruk dari karyawan lain.

4. *Forced Distribution Method*

Forced Distribution Method merupakan metode dimana penilaian dilakukan dalam kurva, penilai akan menentukan beberapa presentasi nilai yang kemudian penerima nilai akan ditentukan kedalamnya berdasarkan dimensi penilaian.

5. *Critical Incident Method*

Dengan metode *Critical Incident Method*, penilai akan menyimpan catatan mengenai tingkah laku baik maupun buruk yang dilakukan karyawan pada saat terjadi kejadian penting, nantinya penilai dan penerima nilai akan membahas mengenai performa yang dilakukan pada saat kejadian tersebut.

6. *Narrative Forms*

Pada metode ini penilai akan menilai penerima nilai berdasarkan performa si penerima nilai sebelumnya dan area-area yang dirasa masih membutuhkan perbaikan.

7. *Behaviourally Anchored Rating Scaled (BARS)*

Behaviourally Anchored Rating Scaled (BARS) merupakan metode penilaian kinerja yang berpatokan pada skala angka vertikal dengan dimensi penilaian mengenai baik atau buruknya performa kerja yang spesifik.

8. *Mixed Standard Scales*

Mixed Standard Scaled merupakan metode dimana penilai akan menilai penerima nilai dengan menindikasi apakah performa penerima nilai lebih baik, sama atau buruk dari pernyataan dimensi penilaian yang diberikan.

9. *Management by Objectives (MBO)*

Metode *Management by Objectives* biasanya dilakukan dengan cara penilai akan menentukan sebuah tujuan yang dapat diukur dan sesuai dengan tujuan perusahaan untuk setiap penerima nilai dan secara periodik penilai dan penerima nilai akan membahas perkembangan pencapaian tujuan tersebut.

10. *Electronic Performance Monitoring (EPM)*

Electronic Performance Monitoring merupakan metode dimana penilai akan menggunakan sebuah sistem yang mengizinkan penilai untuk mengakses komputer penerima nilai untuk dipantau.