

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Penilaian Kinerja

Menurut Mayer dan Allen (2014), kinerja merupakan hasil dari pekerjaan yang dapat dicapai karyawan pada tempatnya bekerja sesuai tanggung jawabnya sebagai upaya dalam mencapai tujuan perusahaan. Pada dasarnya penilaian kinerja ada dikarenakan adanya standar kinerja yang diinginkan perusahaan. Hasil seperti apa yang diinginkan perusahaan menjadi acuan terhadap evaluasi kinerja karyawan dan mengukur kinerja karyawan dapat dilakukan dengan pengamatan setelah itu dituangkan dalam bentuk laporan tertulis yang sesuai dengan fakta, tidak boleh memasukan perasaan dan dapat dipertanggungjawabkan. Menurut Dessler (2013), *Performance appraisal* berarti mengevaluasi kinerja dari karyawan pada saat ini ataupun masa lalu berdasarkan standar kinerja perusahaan dan penilaian yang efektif mengharuskan perusahaan menetapkan standar kinerja serta mengharuskan karyawan menerima *feedback* dari hasil penilaian tersebut. Mathis dan Jackson (2015) menyatakan bahwa penilaian kinerja karyawan merupakan bagian yang penting untuk perusahaan. Kinerja yang sesuai serta memuaskan tidak akan terjadi begitu saja, dimana hal ini akan terjadi jika perusahaan mempunyai dan menggunakan sistem penilaian yang baik.

2.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Proses berjalannya manajemen dalam perusahaan ataupun organisasi tidak terlepas dari proses evaluasi dan salah satu evaluasi yang penting untuk dilakukan adalah evaluasi serta penilaian kinerja terhadap anggota organisasi atau karyawan pada perusahaan. Penilaian kinerja dibutuhkan perusahaan agar dapat mengambil tindakan atas hasil yang menyimpang dari penilaian yang telah dilakukan, dengan adanya evaluasi dan penilaian terhadap kinerja karyawan maka dapat memberikan kesempatan komunikasi secara formal antara manajemen dengan karyawan, karena dengan komunikasi yang baik dan lancar karyawan dapat memahami apa perusahaan inginkan dan apa yang perlu mereka lakukan untuk memenuhi hasil

yang di inginkan perusahaannya, sehingga ada timbal balik yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Informasi yang akurat dari penilaian kinerja ini juga bertujuan sebagai acuan manajemen dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan produktivitas perusahaan misalnya kenaikan gaji dan promosi. Secara rinci, tujuan dari penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe (2014):

1. Dapat membuat rasa pengertian pada karyawan atas persyaratan hasil kinerja yang diinginkan perusahaan lebih meningkat.
2. Mengakui serta mendokumentasi hasil kerja dari karyawan, sehingga dapat memotivasi mereka untuk meningkatkan kinerja, atau mempertahankan prestasi yang telah dicapai.
3. Membuka kesempatan pada karyawan agar dapat menyampaikan keinginan dan ide - idenya guna untuk meningkatkan rasa kepedulian terhadap pekerjaannya.
4. Perusahaan dapat menyusun atau memperbaharui tujuan yang ingin dicapai kedepannya dan karyawan juga termotivasi untuk memberikan yang terbaik serta lebih berprestasi.
5. Menjadi pertimbangan rencana pelaksanaan pelatihan atau pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan.

2.3 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Kaymaz (2011), penilaian kinerja menjadi sebuah alat pengukur bagi karyawan untuk melihat hasil dari kerjanya, apakah telah mencapai targetnya atau tidak sehingga dapat mempengaruhi kesuksesan pekerjaannya. Manfaat dari penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan adalah memberikan informasi mengenai hasil yang diinginkan dari pekerjaan tersebut, diharapkan dapat meningkatkan produktivitas karyawan dengan adanya umpan balik maupun *reward* dari perusahaan bagi karyawan yang berprestasi, dengan begitu karyawan akan menganggap perusahaan menghargai kontribusinya terhadap proses berjalannya perusahaan sehingga dapat menurunkan tingkat *turnover* karyawan.

2.4 Sistem Penilaian Kinerja

Menurut Mondy dan Martocchio (2016), Sistem penilaian kinerja yang efektif harus memiliki sifat sebagai berikut:

1. *Job-Related*, keterkaitan pekerjaan merupakan kriteria mendasar yang dibutuhkan dalam penilaian kinerja. Penilaian seharusnya menghasilkan gambaran yang sesuai dengan *output* kerjanya karyawan sehingga agar dapat mencapai tujuan penilaian yang dilakukan, sistem penilaian haruslah berhubungan dengan pekerjaan dari karyawan (*job related*), praktis, serta mempunyai *standard - standar* yang dapat menjadi pengukur kinerja.
2. *Performance Expectation*, setiap karyawan harus memahami apa yang perusahaan harapkan dari mereka, dengan begitu mereka dapat berfungsi dengan efektif bagi perusahaan. Jika karyawan memahami dengan jelas harapan perusahaan, mereka dapat mengevaluasi kinerjanya sendiri serta membuat penyesuaian tepat waktu saat mereka melakukan pekerjaan mereka.
3. *Standardization*, perusahaan harus memiliki standar dalam sistem penilaian kinerja yang berarti bahwa perusahaan seharusnya mempunyai instrumen evaluasi kinerja yang sama untuk seluruh karyawan yang ada pada kategori pekerjaan yang sama.
4. *Trainde Appraiser*, setiap orang yang mengevaluasi kinerja perlu menerima pelatihan misalnya untuk mengasah kemampuan dalam memberi dan menerima umpan balik agar hasil dapat tersampaikan dengan baik dan penilaian kinerja bekerja efektif untuk kepentingan perusahaan.

2.5 Metode Penilaian Kinerja

Terdapat 7 metode penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe (2014):

1. *Rating Scales Method*.

Metode ini mengukur standar kinerja yang akan dinilai dengan skala. Contohnya untuk mengukur tingkat tanggung jawab karyawan dengan skala 1 sampai 5, dimana 1 menunjukkan yang terburuk dan 5 menunjukkan yang terbaik. Jika tingkat disiplin karyawan berada di tingkat rata - rata, maka dapat diberi nilai 3 atau 4 dan begitu juga untuk menilai aspek yang lainnya.

2. *Checklist*

Metode ini dilakukan dengan memberikan *checklist*/tanda pada faktor - faktor yang dianggap sesuai terhadap perilaku karyawan yang sedang dinilai pada lembar observasi

3. *Critical Incidents Method.*

Metode ini dilakukan dengan mencatat apa saja perilaku atau pencapaian yang baik maupun yang buruk pada karyawan. Pada metode ini, penilai harus mendokumentasikan atau membuat laporan mengenai perbuatan dan perilaku kerja yang sangat positif sampai yang negatif pada periode penilaian dijalankan.

4. *Essay Method.*

Metode ini dilakukan dengan membuat dokumentasi atas kekuatan dan kelemahan dari karyawan, hasil kerjanya yang lalu, potensinya dalam bekerja dan menyampaikan saran untuk dapat mengembangkan pekerjaan tersebut. Metode ini dilakukan dengan fokus pada perilaku yang paling ekstrim pada karyawan dalam melakukan tugasnya daripada pekerjaan rutin yang dikerjakan setiap harinya. Penilaian seperti ini sangat bergantung terhadap kemampuan penilai dalam menulis laporan.

5. *Work Standard Method.*

Metode ini dilakukan dengan membandingkan kinerja dari setiap karyawan sesuai standar yang telah dibuat atau dengan hasil yang diharapkan. Standar juga dapat mencerminkan karyawan yang berkemampuan rata - rata, yang bekerja dan menghasilkan sesuatu yang hanya sesuai standar. Agar standard menjadi objektif, semua karyawan harus memahami bagaimana standar yang telah dibuat dan ditetapkan perusahaan.

6. *Ranking Method.*

Metode ini dilakukan dengan mengelompokkan karyawan dalam kelompok peringkat yang telah disusun sesuai kerjanya. Contohnya, pekerja yang terbaik dikelompokkan pada peringkat paling tinggi dan yang terburuk prestasinya dikelompokkan paling bawah. Pada metode

ini kesulitan akan terjadi apabila setiap karyawan mempunyai prestasi yang sebanding atau hamper sama.

7. *Forced Distribution Method.*

Metode ini dilakukan dengan menggabungkan karyawan ke dalam beberapa kategori. Misalnya 10% karyawan terbaik ditempatkan pada kategori tertinggi, 20% terbaik setelahnya ke dalam kategori berikutnya, 40% selanjutnya dimasukan pada kategori menengah, 20% selanjutnya digabungkan ke kategori berikutnya, dan sisanya 10% masuk pada kategori terendah. Apabila setiap karyawan pada bagian tersebut semuanya mempunyai prestasi yang baik, maka penilai harus memutuskan karyawan mana yang ditempatkan pada kategori yang lebih rendah.

2.6 Syarat – Syarat Penilaian Kinerja

Seperti yang diketahui bahwa organisasi atau perusahaan dapat berkembang dan mencapai tujuan karena adanya sumberdaya manusia yang menjalankannya. Dalam sistem penilaian kinerja karyawan, penilai atau atasan juga harus memberikan masukan yang baik sehingga bisa memotivasi dan dapat meningkatkan kinerja karyawan setiap saat. Adapun syarat - syarat dalam metode penilaian kinerja (Wahyudi, 2012), sebagai berikut:

1. *Relevance*, metode penilaian kinerja yang dilakukan agar dapat mengukur aktivitas yang terkait harusnya bersifat relevan atau hasil dari kinerja ada hubungan yang cocok dengan tujuan yang ditetapkan.
2. *Acceptability*, hasil dari penilaian yang dilakukan harus dapat dihubungkan dengan keberhasilan dari aktivitas dalam perusahaan.
3. *Reliability*, hasilnya dapat dipertanggung jawabkan serta harus konsisten dan stabil, faktor waktu dan frekuensi penilaian juga dapat mempengaruhi sistem penilaian. Dapat dikatakan reliabel jika dua penilai atau lebih pada karyawan yang sama keduanya memiliki hasil yang hampir sama atau tidak jauh berbeda.
4. *Sensitivity*, sistem penilaian harus dapat dengan mudah menunjukkan hasil aktivitas yang sukses atau gagal, cukup ataupun buruk dari pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan.