

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian Penilaian Kinerja

Dessler (2015) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah pengevaluasian kinerja karyawan di saat ini atau masa lalu yang berhubungan dengan standar kinerja. Dibutuhkan penetapan standar kinerja dalam memberikan penilaian kinerja dan mengasumsikan dalam menghilangkan kekurangan kinerja, karyawan harus mendapatkan pelatihan, *feedback*, insentif. Proses penilaian kinerja ada tiga langkah yaitu: (1) melakukan penetapan standar dalam bekerja; (2) standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan relatif dalam menilai kinerja karyawannya; (3) dengan adanya *feedback* yang diberikan bertujuan untuk membantu memperbaiki kinerja yang kurang. Penilaian kinerja harus membandingkan “apa yang seharusnya” dan “apa yang ada”. Maka dari itu, direktur harus memberi tahu karyawan mengenai standar kinerja yang di harapkan.

Menurut Mondy & Martocchio (2016) penilaian kinerja adalah sistem formal peninjauan dan evaluasi kinerja tugas individu atau tim. Manajer pada setiap perusahaan mengandalkan teknik penilaian kinerja sebagai dasar untuk memberikan *feedback*, memotivasi peningkatan kinerja, membuahkan keputusan yang benar, mendukung PHK, mengenali kebutuhan pelatihan dan pengembangan, dan mempertahankan keputusan karyawan seperti mengapa satu karyawan menerima kenaikan gaji yang lebih tinggi daripada karyawan lain.

Menurut Beardwell & Thompson (2017) penilaian kinerja hanya mewakili satu alat dalam perangkat pengukuran kinerja. Penilaian kinerja adalah cara memunculkan informasi tentang kinerja satu atau lebih karyawan dan membandingkannya dengan kriteria atau dimensi yang telah ditentukan. Wanrooy et al. (2013) telah memetakan pertumbuhan dalam penggunaan penilaian kinerja dan mencari cara di mana penilaian kinerja semakin terkait dengan strategi penghargaan dan pemberian upah. Wanrooy et al. (2013) memberikan alasan lebih lanjut untuk pengenalan pembayaran kinerja, yaitu memungkinkan organisasi organizations berbagi risiko dengan karyawan mereka di masa-masa sulit. Dengan memfokuskan imbalan pada kinerja, dan menggunakan strategi imbalan seperti rencana insentif berbagi dan skema opsi berbagi, pengusaha tidak hanya dapat

memperoleh peningkatan fleksibilitas keuangan, mereka juga dapat 'menghubungkan indeks' nilai relatif dari hadiah itu dengan nilai perusahaan.

2.2. Tujuan Penilaian Kinerja

Mondy & Martocchio (2016) mengemukakan tujuan sistem penilaian kinerja sebagai berikut:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia: penilaian SDM suatu perusahaan, harus menyiapkan data untuk menganalisa potensi yang dimiliki karyawan sebagai acuan untuk dipromosikan atau dipindahkan ke area lain dalam hubungan antara karyawan internal. Adanya sistem penilaian kinerja bisa diketahui bahwa ada sejumlah pekerja yang tidak siap untuk memasuki manajemen.
2. Pelatihan dan pengembangan: Pelatihan dan pengembangan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan karyawan. Program pelatihan dan pengembangan diadakan jika teridentifikasi adanya kekurangan kinerja pada karyawan yang berdampak buruk pada perusahaan. Sistem penilaian kinerja tidak menjamin karyawan yang terlatih dan berkembang dengan baik. Namun, kebutuhan pelatihan dan pengembangan ditentukan menurut data penilaian kinerja karyawan.
3. Perencanaan dan Pengembangan Karir: Pengembangan karir merupakan strategi formal yang digunakan oleh perusahaan dalam menentukan kualifikasi dan pengalaman karyawan yang tepat. Sistem penilaian kinerja sangat diutamakan dalam menguji kekuatan dan kelemahan karyawan dan penentuan potensi karyawan tersebut. Dengan informasi ini, manajer dapat membimbing dan membantu bawahan untuk mengembangkan dan mengimplementasikan strategi karir karyawan.
4. Program Kompensasi: Perusahaan diwajibkan membuat perancangan dan menetapkan sistem penilaian kinerja yang andal dan setelah itu, memberi penghargaan kepada pekerja dan tim yang paling produktif. Pemberi program kompensasi ingin memastikan bahwa kinerja individu mendukung tujuan organisasi.

5. Hubungan Internal Karyawan: Dalam menyusun keputusan dalam bidang hubungan internal antar karyawan, termasuk kenaikan pangkat, penurunan pangkat, PHK, dan pemindahan posisi dapat menggunakan sistem penilaian kinerja. Data penilaian kinerja sangat penting ketika mempertimbangkan promosi atau PHK. Namun, ketika tingkat kinerja tidak dapat diterima, penurunan pangkat atau bahkan penghentian mungkin dapat terjadi.
6. Penilaian Potensi Karyawan: Perilaku masa lalu karyawan dapat menjadi prediktor yang baik untuk perilaku masa depan karyawan dalam beberapa pekerjaan, tetapi kinerja masa lalu karyawan mungkin tidak secara akurat menunjukkan kinerja masa depan dalam pekerjaan lain. Terlalu menekankan keterampilan teknis dan mengabaikan keterampilan lain yang sama pentingnya adalah kesalahan umum dalam mempromosikan karyawan ke pekerjaan manajemen. Sehingga dibutuhkan sistem penilaian kinerja berfokus pada penilaian potensi karyawan yang berorientasi untuk masa depan.

2.3. Metode Penilaian Kinerja

Menurut Dessler (2015) terdapat beberapa metode yang dapat dipakai dalam sistem penilaian kinerja sebagai berikut:

1. Metode Skala Rating Grafik: Perbandingan nilai yang menempatkan sejumlah sifat serta rentang kinerja untuk setiap individu. Kemudian setiap karyawan dinilai melalui identifikasi skor yang mencerminkan tingkat kinerjanya.
2. Metode Peringkat Alternatif: Menentukan pemberian peringkat untuk tingkatan karyawan mulai dari yang terbaik sampai dengan yang terburuk menurut sifatnya.
3. Metode Perbandingan Berpasangan: melakukan perbandingan karyawan dari seluruh pasangan karyawan yang menunjukkan sifat kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, dan sebagainya untuk melihat salah satu karyawan yang terbaik dari pasangan tersebut.

4. Metode Distribusi Paksa: Mirip dengan gradasi pada kurva; persentase kurs yang ditentukan diposisikan dalam beberapa kategori kinerja. Keuntungan besar saat distribusi paksa dilakukan adalah mencegah pengawas memberikan nilai untuk semua atau sebagian besar karyawannya “tinggi” atau “memuaskan”. Sistem peringkat distribusi yang dipaksakan juga dapat meningkatkan risiko dampak negatif yang diskriminatif.
5. Metode Insiden Kritis: Mengarsip ulasan yang bersifat positif dan negatif pada setiap perilaku karyawan terkait pekerjaannya serta melakukan peninjauan terhadap karyawan sesuai waktu yang sudah ditentukan. Setiap enam bulan sekali, supervisor bertemu dengan bawahan untuk membahas kinerja yang terakhir, dengan menggunakan insiden sebagai acuan.
6. Formulir Naratif: Menilai kinerja menggunakan penilaian masa lalu karyawan dan aspek-aspek yang diperlukan untuk diperbaiki dengan penilaian tertulis dapat dalam bentuk naratif. Penilaian naratif penyelia membantu karyawan mengerti di mana kinerja yang baik atau yang buruk, serta bagaimana cara meningkatkan kinerja itu.
7. Skala penilaian anchor peringkat perilaku (BARS): Metode BARS bertujuan menggabungkan kegunaan insiden kritis naratif dan pengukuran kuantitatif dengan menjangkar skala terkuantifikasi dengan contoh naratif spesifik tentang kinerja yang baik dan buruk. Lima langkah dalam mengembangkan (BARS):
 1. Tulis insiden kritis: Mintalah penyelia untuk menulis contoh khusus (insiden kritis) tentang kinerja yang efektif dan yang tidak efektif pada saat bekerja.
 2. Mengembangkan dimensi kinerja: Mintalah karyawan membuat pengelompokan insiden menjadi lima atau sepuluh dimensi kinerja, seperti “kemampuan keahlian menjual”.
 3. Alokasi kembali insiden: Untuk memverifikasi pengelompokan ini, minta kelompok lain yang juga memahami pekerjaan untuk merelokasi kembali insiden kritis asli ke kluster yang mereka pikir

- paling cocok. Pertahankan kejadian jika hampir semua dari kelompok kedua ditugaskan ke tempat yang sama dengan kelompok pertama.
4. Skala insiden: Tim kedua ini kemudian menilai perilaku yang digambarkan oleh insiden tersebut sebagai seberapa praktis atau tidak praktis itu yang mewakili kinerja pada dimensi.
 5. Kembangkan instrumen akhir: Pilihlah kurang lebih enam atau tujuh insiden sebagai perilaku dimensi.
8. Skala Standar Campuran: Skala standar campuran agak mirip dengan BARS. Disebut skala campuran karena dengan “menggabungkan” secara berurutan pernyataan contoh perilaku yang baik dan yang buruk saat mendaftar. Tujuan dari metode ini untuk mengurangi kesalahan dengan cara membuat kesalahan yang tidak terlalu jelas di depan penilai (1) apa dimensi kinerja dia peringkat; dan (2) apakah perilakunya menunjukkan performa yang tinggi, sedang, atau rendah. Dari setiap pernyataan yang dinilai oleh penilai menunjukkan apakah performa karyawan yang terakhir ini lebih baik, sama saja, atau lebih buruk dari sebelumnya.
9. Manajemen berdasarkan Tujuan: Program penetapan tujuan dan penilaian di seluruh perusahaan multistep. Manajemen berdasarkan tujuan mengharuskan manajer untuk menetapkan tujuan terukur, yang relevan secara organisasi dengan setiap individu, dan berdiskusi mengenai kemajuan yang terakhir menuju tujuan ini secara berkala. Beberapa langkah-langkah dalam menetapkan manajemen berdasarkan tujuan yaitu:
1. Tetapkan tujuan organisasi.
 2. Tetapkan tujuan departemen
 3. Diskusikan tujuan departemen
 4. Tetapkan hasil yang diharapkan dari masing-masing tujuan individu
 5. Melakukan tinjauan kinerja
 6. Memberikan feedback
10. Penilaian Kinerja Berbasis Komputerisasi dan Web: Sistem penilaian berbasis komputer atau Internet dengan mengumpulkan catatan tentang karyawan pada tahun itu, kemudian menghubungkannya dengan penilaian untuk karyawan di beberapa sifat kinerja.

11. Memonitor Kinerja Elektronik: Sistem memonitor kinerja elektronik (EPM) menggunakan jaringan teknologi komputer untuk memudahkan manajer dalam memantau komputer karyawan. Sistem pemantauan elektronik dapat menambahkan produktivitas, dan dapat meningkatkan stres karyawan.