

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian Penilaian Kinerja

(Arbaiy et al., 2007) pada (Naeem et al., 2017) berpendapat bahwa penilaian kinerja merupakan hubungan formal antara atasan dan bawahan yang mencakup wawancara untuk membahas kinerja karyawan. Menurut (Ubeda et al., 2007) pada (Naeem et al., 2017) penilaian kinerja adalah alat identifikasi dan pengamatan kemampuan karyawan guna memenuhi standar perusahaan.

(Dechev, 2010) pada (Mehrez et al., 2019) berpendapat penilaian kinerja ialah media sistematis yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja dan produktivitas dalam periode waktu tertentu sebagian besar setiap tahun. Penilaian kinerja menurut (Deepa;Palaniswamy, 2014) pada (Mehrez et al., 2019) adalah metode formal terstruktur untuk mengukur dan mengevaluasi karyawan serta untuk menemukan bagaimana dan mengapa karyawan dapat melakukan lebih efektif di masa depan.

Menurut (Delery et al., 1996) pada (Sabiou et al., 2019) penilaian kinerja menentukan tindakan promosi, demosi, transfer dan PHK karyawan. Mullins (2007) pada (Sabiou et al., 2019) berpendapat penilaian kinerja adalah bagian dari mengukur, membandingkan, menemukan, membimbing, memperbaiki dan mengelola pengembangan karier karyawan.

Menurut (Raihan, 2012) pada (Bibi et al., 2018) penilaian kinerja merupakan fungsi dasar HRM untuk mengevaluasi sumber daya manusia dalam organisasi. (Waldman et al., 1987) pada (Bibi et al., 2018) berpendapat bahwa penilaian kinerja bermanfaat bagi organisasi guna mengukur dan meningkatkan kinerja karyawan. Menurut (Kuvaas, 2006) pada (Bibi et al., 2018) penilaian kinerja digunakan sebagai alat pengembangan dan motivasi karyawan dalam organisasi.

Berdasarkan rangkuman diatas, dapat disimpulkan penilaian kinerja adalah alat ukur untuk mengevaluasi perilaku dan kompetensi karyawan untuk pengembangan diri yang dapat digunakan untuk menentukan pencapaian, promosi, pelatihan dan kompensasi.

2.2. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja menurut (Snell et al., 2013) adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan (*Developmental*)

Pengembangan diri adalah salah satu tujuan dari adanya penilaian kinerja. Dengan adanya penilaian kinerja, maka ada umpan balik kinerja yang terjadi antar atasan dengan karyawan; dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan setiap individu; mengetahui prestasi masing-masing karyawan; membantu karyawan menentukan pencapaian; mengidentifikasi pelatihan individu; menentukan pelatihan dalam perusahaan; dan meningkatkan komunikasi antar atasan dan karyawan.

2. Administratif (*Administrative*)

Adapula tujuan penilaian kinerja dari segi administrative yaitu promosi; menentukan tugas; mengidentifikasi masalah; memperbaiki masalah; memenuhi persyaratan hukum; mengevaluasi pelatihan; membantu perencanaan sumber daya manusia; dan menentukan penghargaan dan kompensasi.

Menurut (Ardyasa, 2013) dalam penelitiannya tujuan penilaian kinerja adalah:

1. *Performance Improvement*

Membantu perusahaan dalam meningkatkan kinerja individu dalam perusahaan.

2. *Compensation Adjustment*

Membantu perusahaan menentukan kompensasi sesuai dengan kinerja karyawan.

3. *Placement Decision*

Menentukan promosi, transfer maupun demotion karyawan.

4. *Training and Development*

Memberikan pelatihan guna meningkatkan kinerja karyawan.

5. *Career Planning and Development*

Memandu karyawan untuk menentukan perencanaan karir dan pengembangan diri.

6. *Staffing Process Deficiencies*

Membantu proses perekrutan karyawan.

7. *Equal Employment Opportunity*

Kesetaraan yang sama dalam pekerjaan.

8. *External Challenges*

Memiliki tantangan tertentu dari luar perusahaan.

9. *Feedback*

Adanya umpan balik antar manajemen dengan karyawan.

2.3. Metode Penilaian Kinerja

(Snell et al., 2013) mengemukakan beberapa metode penilaian kinerja sebagai berikut:

1. *Graphic Rating Scale*

Dalam metode skala penilaian grafik, kinerja akan dinilai berdasarkan skala pada poin-poin yang telah ditentukan. Dengan adanya pedoman penilaian dan pelatihan terhadap penilai, maka terjadinya bias akan berkurang. (Panari et al., 2010) pada (Idowu, 2017) mengidentifikasi faktor kinerja yang dapat diukur menggunakan metode ini yaitu evaluasi kualitas kinerja dan menilai produktivitas karyawan apakah memenuhi standar kerja perusahaan. Selain itu (Dessler, 2017) berpendapat bahwa metode ini menggambarkan perilaku dan tingkat kinerja karyawan menggunakan rentang skala tertentu, metode ini sendiri memiliki kriteria/poin yang berbeda-beda untuk dinilai yang ditentukan berdasarkan keperluan jabatan maupun bidang perusahaan. Menurut (Shaout et al., 2014) metode ini adalah skala yang mencantumkan sifat dan kinerja masing-masing karyawan yang kemudian dinilai dengan menemukan skor terbaik untuk menentukan tingkat kinerjanya. (Dipboye, 2018) dalam penelitiannya mengatakan bahwa metode skala merupakan metode yang paling umum digunakan dalam penilaian kinerja. Metode ini membutuhkan penilai (*Rater*) untuk mengukur poin-poin tertentu seperti kualitas kerja, dan perilaku. Dalam metode ini biasanya hanya sedikit panduan dalam menilai karyawan, penilai (*Rater*) yang mengalami kesulitan dalam memahami skala cenderung kesulitan

dalam mendapatkan umpan balik kepada karyawan/orang-orang yang dinilai.

2. *Mixed-Standard Scale*

Metode ini adalah modifikasi dari skala dasar, dimana penilai diberikan tiga deskripsi spesifik yaitu superior, rata-rata dan inferior, kemudian penilai mengevaluasi karyawan apakah kinerja mereka lebih baik, setara, atau lebih buruk dari standar penilaian.

3. *Forced-Choice Method*

Metode ini mengharuskan penilai memilih dari pernyataan yang dirancang untuk membedakan antara kinerja yang sukses dan gagal. Akan tetapi metode ini memiliki banyak kekurangan dan dianggap tidak efektif dalam penilaian.

4. *Essay Method*

Metode penilaian esai dilakukan dengan cara mendeskripsikan kelebihan dan kekurangan kinerja karyawan yang dilakukan oleh penilai. Metode esai sendiri sering digabungkan dengan penilaian lainnya guna memberi informasi deskriptif sehingga penilaian dapat dilakukan dengan lebih baik.

5. *Critical Incident Method*

Pada metode insiden kritis, penilaian dilakukan berdasarkan peristiwa kritis baik berupa keberhasilan maupun kegagalan dalam bekerja.

6. *Behavioral Checklist Method*

Penilaian ini dilakukan dengan meminta penilai memeriksa pernyataan tertentu dalam daftar berdasarkan karakteristik kinerja karyawan.

7. *Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)*

Metode penilaian ini dianalisis berdasarkan peristiwa kritis pada beberapa dimensi yang berbeda dengan memilih perilaku yang paling representative.

8. *Behavior Observation Scale*

Metode analisis berdasarkan peristiwa kritis yang dirancang untuk mengukur seberapa sering masing-masing penilaian dilakukan