

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe (2014) merupakan alat yang penting untuk mengukur kerangka kerja yang ditetapkan oleh organisasi mana pun untuk karyawannya. Ini digunakan untuk melacak kontribusi dan kinerja individu terhadap tujuan organisasi dan untuk mengidentifikasi kekuatan dan peluang individu untuk perbaikan di masa depan dan menilai apakah tujuan organisasi tercapai atau berfungsi sebagai dasar untuk perencanaan dan pengembangan masa depan perusahaan. Penelitian ini menguji status sistem penilaian kinerja dan implikasinya terhadap pertumbuhan individu dan organisasi. Kinerja organisasi dan efisiensi serta efektifitas yang dihasilkannya hanya dapat dicapai ketika individu terus-menerus dinilai dan dievaluasi.

Ketidakmampuan organisasi untuk memasang strategi penilaian kinerja yang efektif telah menghambat mereka untuk mencapai keunggulan kompetitif yang mereka butuhkan sekarang lebih banyak daripada sebelumnya. Proses penilaian tidak sistematis dan teratur dan sering ditandai dengan pengaruh pribadi yang disebabkan oleh keasyikan organisasi untuk menggunakan sistem penilaian rahasia yang menghambat obyektivitas dan keadilan. Seringkali organisasi mengabaikan manajemen dengan tujuan, insiden kritis hingga prasangka pribadi. Ini bersifat retrogresif karena memengaruhi kinerja keseluruhan individu. Metode penilaian 360 derajat di mana atasan dan penilaian bawahan mereka, bawahan menilai atasan mereka dan penilaian menilai dirinya sendiri dan rata-rata dari semua penilaian yang diambil untuk sampai pada hasil penilaian akhir harus

sekarang dipertimbangkan oleh organisasi. Juga posting konseling penilaian di mana hasil penilaian dianalisis untuk menjelaskan kekuatan dan kelemahan dan menetapkan agenda untuk kinerja masa depan yang lebih baik. Organisasi harus berhenti memberikan perhatian yang kurang pada evaluasi karyawan mereka dan menyadari bahwa kebutuhan pelatihan organisasi hanya dapat diidentifikasi dari hasil penilaian kinerja. Ini adalah alat yang sangat berharga tetapi di tangan petugas manajemen sumber daya manusia untuk terus mengevaluasi dan mengaudit kinerja karyawannya di lain untuk membantu organisasi memenangkan keunggulan kompetitif. Disarankan bahwa perusahaan harus meninjau kembali dan mendesain ulang sistem penilaiannya yang selaras dengan visi dan misinya menuju pencapaian tujuan organisasi.

Keberhasilan organisasi tergantung pada kualitas dan karakteristik karyawannya. Karyawan menjadi faktor penting dalam organisasi mana pun karena mereka adalah jantung perusahaan. Organisasi tidak bisa mencapai sasaran dan tujuannya tanpa mereka. Namun, adalah fakta bahwa setiap karyawan dalam hal ini membutuhkan sesuatu untuk membujuknya atau berharap agar ia termotivasi untuk bekerja demi kepentingan terbaik perusahaan. Ini memang merupakan indikasi pendekatan yang lebih strategis untuk Sumber Daya Manusia. Kebijakan manajemen sumber daya manusia yang berusaha menghubungkan tujuan organisasi dengan kinerja individu. Sasaran, sasaran, dan tujuan utama organisasi menjadi bagian yang melekat dari proses dalam manajemen kinerja dan dikomunikasikan melalui proses penilaian kinerja. Dalam bisnis maupun di pemerintahan, hasil yang efektif sangat penting untuk bertahan hidup karena

peningkatan kinerja adalah kriteria dasar untuk perkembangan individu dan organisasi.

Dessler (2016) menjelaskan bahwa di banyak organisasi, penilaian kinerja dilihat dan dilakukan hanya dalam hal aspek evaluatifnya sehingga mengabaikan penggunaannya untuk memfasilitasi pertumbuhan dan pengembangan karyawan melalui pelatihan, pembinaan, konseling dan umpan balik informasi penilaian.

Penilaian kinerja diberikan peran yang lebih rendah dalam organisasi karena lebih banyak penekanan diberikan pada pemilihan, pelatihan, pengembangan dan administrasi gaji. Ini berarti bahwa organisasi meletakkan kereta di depan kuda dan pada gilirannya menghambat pertumbuhan individu dan organisasi yang asli.

Kurang tepat bagi organisasi untuk lebih menekankan pada pelatihan tanpa memberikan perhatian khusus pada penilaian kinerja sebagaimana Mondy dan Noe (2014) menulis bahwa itu adalah hasil dari penilaian kinerja yang akan mengungkapkan kebutuhan pelatihan. Seharusnya ada perubahan dari pihak organisasi untuk mulai memberikan perhatian khusus pada praktik dan pendekatan penilaian kinerja mereka.

Dessler (2016) menggambarkan peran penilaian kinerja sebagai alat untuk melihat ke depan untuk apa yang perlu dilakukan oleh orang-orang dalam organisasi untuk mencapai tujuan pekerjaan untuk memenuhi tantangan baru.

Lebih baik menggunakan keterampilan teknologi dan atribut juga akan mengembangkan kemampuan organisasi dan individu dan mencapai kesepakatan di bidang di mana kinerja perlu pada efektivitas karyawannya menghasilkan informasi yang mempengaruhi banyak keputusan organisasi. Organisasi biasanya memiliki ulasan kinerja tahunan dengan penyelia yang memberikan komentar

tentang kinerja karyawan. Namun, perusahaan terkemuka mengadopsi pendekatan yang sangat progresif untuk manajemen kinerja dengan mengadopsi pendekatan 360 derajat atau *Management by Objectives* (MBO). Mondy dan Noe (2014), juga mengatakan bahwa sistem penilaian kinerja membantu seorang karyawan menemukan kekuatan dan kelemahannya dan akan membantunya dalam pengambilan keputusan tentang pilihan kariernya.

2.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Mondy dan Noe (2014), beberapa tujuan penilaian kinerja adalah:

1. Mengetahui tingkat keterampilan dan kemampuan kerja setiap karyawan secara berkala.
2. Dapat digunakan sebagai patokan perencanaan di bidang sumber daya manusia, khususnya peningkatan kondisi kerja, kualitas kerja dan pekerjaan yang dihasilkan.
3. Digunakan sebagai patokan dalam pengembangan karyawan secara maksimal sehingga karyawan dapat diarahkan dalam mencapai jenjang dan perencanaan karier, serta kenaikan pangkat dan jabatan kerja.
4. Dapat mendorong terciptanya hubungan yang baik antara karyawan dengan pihak manajemen perusahaan.
5. Mengetahui kondisi perusahaan secara keseluruhan dalam hal ketersediaan sumber daya manusia, khususnya kinerja karyawan.
6. Bagi karyawan dapat digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan karyawan sehingga karyawan dapat melakukan introspeksi kinerja masing masing.

7. Bagi atasan yang memberikan penilaian akan dapat mengenal bawahan dan karyawan secara lebih baik lagi, sehingga atasan akan mampu membantu peningkatan motivasi kerja karyawan.
8. Hasil penilaian kinerja diharapkan dapat memberikan manfaat dalam penelitian dan pengembangan sumber daya manusia selanjutnya.

2.3 Manfaat Penilaian Kerja

Menurut Mondy dan Noe (2014) manfaat penilaian kinerja yaitu:

1. Peningkatan kinerja karyawan, dengan adanya sistem penilaian kinerja karyawan maka akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja tersebut secara maksimal, misalnya dengan bekerja lebih keras dan tekun.
2. Pengembangan sumber daya manusia sekaligus mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan setiap karyawan, serta potensi apa saja yang dimilikinya. Diharapkan manajemen dan karyawan dapat mengoptimalkan pemanfaatan keunggulan dan potensi karyawan tersebut.
3. Pemberian kompensasi yang sesuai dan adil. Melalui penilaian kinerja karyawan maka dapat diketahui yang memberikan kontribusi besar terhadap perkembangan organisasi atau perusahaan. Pemberian kompensasi yang adil didasarkan kepada kinerja atau kontribusi setiap orang kepada perusahaan. Pekerja yang mendapatkan hasil penilaian kinerja yang tinggi patut diberi kompensasi yang lebih seperti pemberian penghargaan, bonus, dan kenaikan pangkat dan atau gaji.

4. Program peningkatan produktivitas kerja karyawan, kekuatan dan kelemahan karyawan serta potensi yang dimiliki oleh manajemen perusahaan dalam menyusun program peningkatan kinerja perusahaan.
5. Program kepegawaian yang bermanfaat dalam menyusun program kepegawaian, yaitu promosi, rotasi dan mutasi, serta perencanaan karier karyawan
6. Menghindari perlakuan diskriminasi dan kolusi dalam sebuah organisasi, karena setiap tindakan yang menyangku sanksi kerja didasarkan pada kriteria obyektif, yaitu hasil penilaian kinerja karyawan.

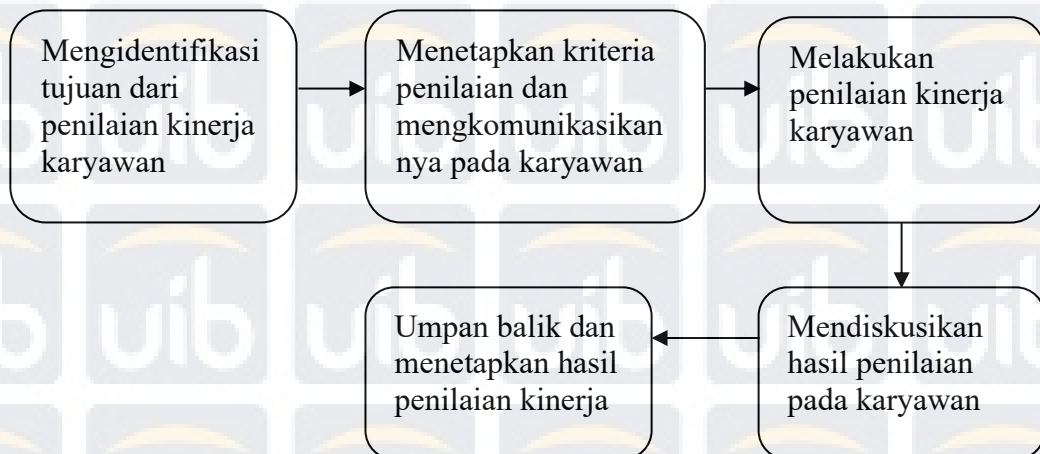
2.4 Proses Penilaian Kinerja

Awal untuk proses penilaian kinerja adalah mengidentifikasi tujuan kinerja tertentu. Sistem penilaian mungkin tidak dapat secara efektif melayani setiap tujuan yang diinginkan, sehingga manajemen harus memilih tujuan spesifik yang diyakini paling penting dan dapat dicapai secara realistis. Misalnya, beberapa perusahaan mungkin ingin menekankan pengembangan karyawan, sedangkan organisasi lain mungkin ingin fokus pada penyesuaian pembayaran.

Terlalu banyak sistem penilaian kinerja gagal karena manajemen mengharapkan terlalu banyak dari satu metode dan tidak menentukan secara spesifik apa yang ingin dicapai sistem.

Langkah selanjutnya dalam siklus berkelanjutan ini berlanjut dengan menetapkan kriteria kinerja (standar) dan mengomunikasikan ekspektasi kinerja ini kepada mereka yang berkepentingan. Kemudian pekerjaan dilakukan dan penyelia menilai kinerjanya. Pada akhir periode penilaian, penilai dan karyawan

bersama-sama meninjau kinerja kerja dan mengevaluasinya terhadap standar kinerja yang ditetapkan. Tinjauan ini membantu menentukan seberapa baik karyawan telah memenuhi standar ini, menentukan alasan kekurangan, dan mengembangkan rencana untuk memperbaiki masalah. Pada pertemuan ini, tujuan ditetapkan untuk periode evaluasi berikutnya, dan siklus berulang



Gambar 2: Proses Penilaian Kinerja Karyawan. Sumber: Penulis (2020)

Dessler (2016) mengatakan bahwa cakupan keseluruhan tujuan penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan efisiensi suatu perusahaan dengan berusaha memobilisasi upaya terbaik yang mungkin dari individu yang dipekerjakan di dalamnya. Penilaian tersebut mencapai empat tujuan termasuk ulasan gaji, pengembangan dan pelatihan individu, perencanaan rotasi pekerjaan dan membantu dalam promosi. Dessler (2016) setuju bahwa meskipun penilaian kinerja biasanya dianggap dalam kaitannya dengan satu tujuan tertentu, yaitu membayar. Itu sebenarnya dapat melayani untuk berbagai tujuan yang lebih luas yaitu; mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, meningkatkan kinerja karyawan saat ini, meningkatkan potensi, meningkatkan komunikasi, meningkatkan motivasi dan membantu dalam penentuan gaji.

Penilaian kinerja telah dianggap sebagai alat yang paling signifikan dan sangat diperlukan bagi suatu organisasi, karena informasi yang diberikannya sangat berguna dalam membuat keputusan mengenai berbagai aspek personil seperti promosi dan peningkatan prestasi. Ukuran kinerja juga menghubungkan proses pengumpulan informasi dan pengambilan keputusan, yang memberikan dasar untuk menilai efektivitas sub-divisi personil seperti perekrutan, seleksi, pelatihan, dan kompensasi. Jika data kinerja yang valid tersedia, tepat waktu, akurat, objektif, standar, dan manajemen yang relevan dapat mempertahankan kebijakan promosi dan kompensasi yang konsisten di seluruh sistem total

Penilaian kinerja juga memiliki tujuan lain, meliputi:

1. Memberikan penilaian sistematis kepada organisasi untuk mendukung kenaikan gaji.
2. Sarana untuk memberi tahu bawahan bagaimana yang dia lakukan dan menyarankan perubahan yang diperlukan dalam perilaku, sikap dan keterampilan atau pengetahuan pekerjaannya. Itu membuat setiap karyawan tahu di mana posisinya.
3. Digunakan sebagai dasar untuk pembinaan dan konseling individu oleh atasan

2.5 Metode Penilaian Kinerja

Menurut Dessler (2016), ada beberapa metode penilaian kinerja karyawan yang umum digunakan oleh perusahaan yaitu:

1. *Metode Rating Scale*

Metode Rating Scale atau metode skala peringkat adalah metode

penilaian yang paling sederhana dan paling umum digunakan. Metode ini menggunakan skala untuk menilai kinerja karyawannya.

2. **Metode Checklist**

Metode *Checklist* atau metode daftar periksa adalah metode penilaian kinerja yang terdiri dari serangkaian standar kerja yang berbentuk pernyataan dengan pertanyaan dan jawaban “ya” atau “tidak” yang telah disiapkan oleh departemen SDM.

3. **Metode Critical Incident**

Metode *Critical Incidents* atau metode insiden kritis adalah metode penilaian yang memusatkan perhatian pada perilaku kritis atau insiden kritis baik perilaku yang positif maupun perilaku yang negatif.

Dengan metode ini, pengevaluasi atau manajer harus terus menerus mencatat insiden atau perilaku bawahannya baik positif maupun negatif.

4. **Metode Essay**

Metode *Essay* adalah metode penilaian yang paling sederhana diantara berbagai metode penilaian yang ada. Dalam metode *Essay* (metode esai) ini, penilai menulis uraian tentang kekuatan, kelemahan, kecerdasan, kehadiran, sikap, efisiensi kerja, perilaku, karakter dan potensi bawahannya.

5. **Metode Ranking**

Metode *Ranking* adalah metode penilaian yang membandingkan satu karyawan dengan karyawan lainnya kemudian diurutkan berdasarkan peringkatnya. Karyawan-karyawan tersebut diberikan peringkat atau

ranking dari yang tertinggi hingga yang terendah atau dari yang terbaik hingga yang terburuk. Metode *Ranking* ini akan sulit dilakukan apabila terdapat dua atau lebih karyawan yang memiliki kinerja yang hampir sama atau sebanding.