# BAB II
# TINJAUAN PUSTAKA

## 2.1 Pengertian Penilaian Kinerja

Menurut Dessler (2013), penilaian kinerja adalah sebuah prosedur ysng umum untuk mengevaluasi kinerja karyawan dengan cara mengukur kinerja terkini dan dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan dengan memberikan umpan balik yang membangun bagi karyawan dan perusahaan. Penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe (2016) adalah sistem formal yang digunakan oleh manajemen perusahaan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugas karyawan. Modal sumber daya manusia telah menjadi kebutuhan yang penting bagi produksi dan kegiatan pelayanan perusahaan. Oleh karena itu, penilaian kinerja karyawan di sebuah perusahaan merupakan fondasi yang paling esensial untuk berkembang dan meningkatkan profitabilitas. Khususnya untuk mengurangi resiko kinerja sumber daya internal dan pengaruh buruk pola pikir masyarakat umum, investor, bank dan lembaga finansial yang sangat diperlukan untuk menghasilkan sumber daya untuk investasi, ekspansi dan diversifikasi proyek-proyek baru.

Mengelola sumber daya manusia menempati tahap sentral dalam tata kelola perusahaan. Untuk mendapatkan wawasan tentang metode diadopsi untuk penilaian metode penilaian kinerja yang tepat maka perusahaan memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang kekuatan dan kelemahan masing-masing metode penilaian kinerja karyawan. Karyawan banyak memiliki perbedaan dalam kemampuan, minat dan keterampilan kerjanya. Bisa saja tgerjadi perbedaan antara kualitas dari pekerjaan yang sama bila dilakukan oleh dua karyawan yang


Jessieca Coner Dion. Perancangan dan Penerapan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan pada PT. Mulia Jaya Persada.
UIB Repository©2020

berbeda. Karena itu, penilaian kinerja diperlukan untuk mengerti kemampuan, kompetensi dan prestasi kerja karyawan yang sesuai bagi perusahaan.

## 2.2 Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian kinerja saat ini dimasukkan dan dieksekusi oleh perusahaan terdiri dari dua kategori yaitu, metode tradisional dan modern.

### A. Metode Penilaian Kinerja Tradisional

Metode-metode ini terdiri dari pendekatan berupa pendekatan *top-down* yang kurang fokus. Metode-metode ini juga lebih fokus pada evaluasi dan penilaian dari tim penilai.

A. Metode mekanisme umpan balik
B. Metode peringkat kinerja
C. Metode penilaian
D. Metode komparatif standar atau perbandingan beberapa orang
E. Metode insiden kritis
F. Metode skala penilaian
G. Manajemen dengan metode objektif

### B. Metode Mekanisme Umpan Balik

Sesuai metode ini, manajemen mengevaluasi kinerja karyawannya secara berkala yang kemudian diinformasikan tentang temuan penilaian. Tujuan utama dari metode ini adalah sebagai berikut:


Jessieca Coner Dion. Perancangan dan Penerapan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan pada PT. Mulia Jaya Persada.
UIB Repository©2020

- Membantu manajemen puncak untuk mengembangkan sistem untuk memotivasi yang tinggi berkinerja lebih baik, dan berkinerja rendah meningkat lebih lanjut untuk menjadi berkinerja tinggi selama periode waktu tertentu.
- Para manajer, pada gilirannya merancang sistem untuk mengidentifikasi mereka yang memiliki potensi tinggi untuk maju, dan mereka yang secara konsisten tetap berkinerja rendah untuk didorong untuk pergi.
- Pengawas menginginkan sistem 'peringkat obyektif' untuk membenarkan gaji meningkat untuk akhirnya memotivasi bawahan mereka.
- Para manajer dan profesional SDM menginginkan hasil yang akurat dan informasi yang lengkap untuk mengambil keputusan tentang promosi dan transfer.
- Karyawan berharap untuk tahu bagaimana mereka dipandang oleh atasan.

Metode ini memiliki kelemahan dan batasan tertentu. Para eksekutif meragukan bahwa para pengawas cenderung cenderung menilai sebagian besar bawahan mereka tinggi dan memberi mereka semuanya secara adil dengan kenaikan gaji yang identik, sehingga gagal untuk secara jelas membedakan antara pemain berkinerja tinggi dan biasa-biasa saja. Terkadang, umpan balik yang diberikan bias.

## C. Metode Pemeringkatan Kinerja

Karyawan dievaluasi dan dihargai secara berbeda sesuai dengan kinerjanya. Metode ini semacam peringkat kinerja yang tersirat. Pemeringkatan semacam itu dekat dengan kurva distribusi normal yang populer dikenal sebagai


Jessieca Coner Dion. Perancangan dan Penerapan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan pada PT. Mulia Jaya Persada.
UIB Repository©2020

'kurva lonceng'. Kemunduran dan keterbatasan metode ini jelas; itu memungkinkan skor rata-rata untuk tetap pada tingkat yang sama tahun demi tahun. Akibatnya, kinerja aktual mungkin tidak tercermin dalam penilaian dan pada akhirnya dapat menyebabkan frustrasi pada karyawan.

**D. Metode *Grading***

Meskipun ketinggalan zaman, metode ini sekarang sebagian besar digunakan di perusahaan sektor swasta. Karyawan diberikan kenaikan gaji dan promosi berdasarkan nilai dan pengalaman kerja. Dalam konteks ini, pengalaman daripada kualifikasi dan masalah bakat. Karyawan ditempatkan di kelas dan diberi gaji sesuai. Kelemahan utama adalah tidak adanya insentif, yang mana ditetapkan sebagai kenaikan gaji dan promosi diberikan terlepas dari kinerja.

**E. Standar Komparatif atau Metode Perbandingan Multi-Individu**

Berbeda dengan metode absolut, metode ini membandingkan seorang karyawan dengan yang lain. Metode standar komparatif memiliki jenis berikut:

1. Dalam peringkat individu, penyelia mendaftar karyawan dari peringkat tertinggi ke level terendah. Perbedaan antara dua teratas kinerja karyawan dianggap setara dengan perbedaan antara kinerja dua karyawan terbawah.
2. Dalam menyusun peringkat grup, penyelia menempatkan karyawan klasifikasi tertentu seperti "seperlima teratas" dan "seperlima kedua". Jika pengawas mengepalai sepuluh karyawan di bawah pengawasannya, hanya dua dapat dimasukkan dalam kelima teratas, dan dua akan ditugaskan untuk kelima terbawah.


Jessieca Coner Dion. Perancangan dan Penerapan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan pada PT. Mulia Jaya Persada.
UIB Repository©2020

3. Dalam perbandingan berpasangan, penyelia membandingkan setiap karyawan dengan setiap karyawan lain dalam grup, dan memberi peringkat masing-masing sebagai atasan atau lebih lemah dari pasangan. Setelah semua perbandingan dibuat, setiap karyawan diberi peringkat berdasarkan skor yang ia terima.

## F. Metode Insiden Kritis

Perhatian atasan difokuskan pada perilaku spesifik atau kritis yang memisahkan kinerja yang efektif dan yang tidak efektif. Insiden kritis adalah perilaku yang sangat penting untuk keberhasilan di tempat kerja (metode analisis pekerjaan). Sebagai contoh, perilaku diistilahkan sebagai buruk ketika karyawan meninggalkan mesin sambil bekerja tanpa pengawasan dan dianggap baik ketika karyawan selalu memakai kacamata keselamatan saat bekerja. Kelemahan utama adalah, kadang-kadang, perilaku yang berubah menjadi buruk mungkin disebabkan oleh keadaan dan lingkungan daripada yang sebenarnya.

## G. Metode Skala Penilaian

a) Metode Skala Penilaian Grafik

Metode ini mencantumkan serangkaian faktor kinerja seperti pengetahuan pekerjaan, kualitas kerja, dan kerja sama yang diharapkan oleh penyelia untuk menilai kinerja karyawan menggunakan skala tambahan.

b) *Behaviorally Anchored Rating Scales* (BARS)

BARS adalah kombinasi elemen insiden kritis dan grafik pendekatan skala penilaian. Pengawas menilai karyawan sesuai dengan item pada skala


Jessieca Coner Dion. Perancangan dan Penerapan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan pada PT. Mulia Jaya Persada.
UIB Repository©2020

numerik. BARS mirip dengan skala peringkat grafik, tetapi memiliki jangkar perilaku dan diimplementasikan dalam urutan berikut:

1. Sebutkan insiden kritis
2. Mengelompokkan ini dalam dimensi
3. Insiden penting diterjemahkan kembali ke dimensi
4. Insiden kritis dinilai pada skala poin 'sembilan'
5. Insiden kritis yang dinyatakan sebagai harapan

c) Skala Pengamatan Perilaku

Metode peringkat frekuensi dari insiden kritis yang dilakukan pekerja, terutama digunakan untuk menilai kinerja para karyawan dilapangan.

d) Skala Penilaian Standar Campuran

Dimensi pekerjaan yang berbeda dari perilaku per dimensi dinilai (buruk, rata-rata, bagus). Penilai menentukan apakah pekerja lebih baik dari (+), lebih buruk dari (-) atau sama dengan (0) untuk yang berikut ini saya.

a) Karyawan itu adalah self-starter sejati, dan selalu mengambil inisiatif = bagus
b) Karyawan umumnya menunjukkan inisiatif, meskipun kadang-kadang harus diingatkan untuk menyelesaikan pekerjaan = rata-rata.
c) Karyawan memiliki kecenderungan untuk duduk dan menunggu arahan = buruk

## H. Manajemen dengan Metode Tujuan

Metode ini dapat didefinisikan sebagai suatu proses di mana karyawan dan atasan bersatu untuk mengidentifikasi tujuan bersama yang diharapkan dicapai


Jessieca Coner Dion. Perancangan dan Penerapan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan pada PT. Mulia Jaya Persada.
UIB Repository©2020

oleh mantan sebagai pertimbangan. kriteria untuk pengukuran kinerja dan memutuskan tindakan yang harus diikuti. Umumnya metode ini mengevaluasi seberapa baik karyawan mencapai tujuan yang ditentukan untuk menjadi kritis dalam kinerja pekerjaan. Metode seperti itu menyelaraskan tujuan dengan ukuran kinerja kuantitatif seperti penjualan, laba, dan unit tanpa cacat yang diproduksi.


Jessieca Coner Dion. Perancangan dan Penerapan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan pada PT. Mulia Jaya Persada.
UIB Repository©2020