

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Penilaian Kinerja

Menurut Mondy dan Noe (2014), penilaian kerja merupakan sebuah proses dalam mengukur performa karyawan terhadap standar dan peraturan kerja yang ditentukan oleh perusahaan, dengan membandingkan hasil kerja dengan deskripsi kerja yang ditetapkan dalam sebuah periode kerja tertentu. Dessler (2017) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai sebuah proses dalam melakukan evaluasi kinerja karyawan saat ini dan di masa lalu terhadap standar kerja yang ditetapkan.

Peningkatan kinerja ini disebabkan oleh sistem kerja yang dijalankan untuk mengatur peningkatan kinerja dari karyawan, juga melalui pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia untuk mengelola sistem kerja karyawan yang sesuai kriteria dan standar perusahaan, menurut Mondy dan Noe (2014) adalah merupakan sistem yang diterapkan dan dilaksanakan secara berkala dalam mengevaluasi kinerja karyawan. Proses ini yang terdiri dari beberapa hal yaitu:

1. Identifikasi, menetapkan faktor-faktor kinerja yang memberikan pengaruh terhadap kesuksesan perusahaan. Hal ini dilakukan dengan menganalisa jabatan yang ada.
2. Pengukuran adalah sebuah proses penilaian kinerja. Dimana dalam proses ini pihak manajemen perusahaan dapat menetapkan kriteria penilaian kinerja karyawan yang diharapkan.
3. Manajemen yang merupakan sebuah proses dalam hasil penilaian kinerja karyawan. Pihak manajemen perusahaan harus membuat orientasi ke masa yang akan datang dengan meningkatkan potensi karyawan di dalam perusahaan tersebut.

2.2 Tujuan Penilaian Kinerja

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

1. Memperoleh informasi tingkat kreatifitas juga kecakapan karyawan.
2. Dipergunakan sebagai dasar perencanaan untuk peningkatan pekerjaan yang dihasilkan setiap perusahaan perusahaan
3. Dipergunakan sebagai dasar 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 erat dan harmonis antar seluruh perusahaan perusahaan.
5. Mengetahui kondisi perusahaan secara keseluruhan dalam hal ketersediaan sumber daya manusia, khususnya kinerja karyawan.
6. Dapat sebagai dasar untuk mengetahui kekurangan dan kelebihan setiap karyawan agar dapat dilakukan intropeksi 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 kerja yaitu:

1. Peningkatan kerja pekerja, dengan menggunakan sistem penilaian kinerja maka akan mendorong karyawan sebagai motivasi dalam bekerja.

2. Pemberian imbalan yang sebanding dengan kinerja dimana pekerja dengan kinerja tertinggi mendapatkan kompensasi yang lebih seperti bonus maupun kenaikan pangkat atau gaji.
3. Program peningkatan produktivitas kerja karyawan, kekuatan dan kelemahan karyawan serta potensi yang dimiliki oleh manajemen perusahaan dalam membangun program peningkatan kinerja perusahaan.

2.4 Syarat-syarat dari Sistem Penilaian Kerja

Untuk melakukan pengukuran dan penilaian terhadap pelaksanaan kerja membutuhkan suatu sistem penilaian yang memenuhi syarat-syarat tertentu.

- a. *Relevance* atau sistem penilaian untuk mengukur suatu hal atau kegiatan yang ada hubungannya dengan pekerjaannya.
- b. *Acceptability* sistem penilaian yang bisa diterima hubungan dengan kesuksesan dari pekerjaan dalam suatu organisasi.
- c. *Reliability* sistem penilaian tersebut dapat dipertanggung jawabkan dan memiliki reabilitas yang tinggi apabila penilai karyawan yang memperoleh hasil nilai yang tingkatnya relative sama.

2.5 Sistem Penilaian Kinerja

Menurut Dessler (2017), sistem penilaian memiliki sifat sebagai berikut:

1. Sistem harus memiliki hubungan dengan perusahaan yang berguna untuk menilai perilaku kerja karyawan.
2. Sistem penilaian harus mudah dipahami oleh semua yang menilai maupun dinilai
3. Memiliki standar pelaksanaan yang berguna untuk menentukan standar dan prestasi kerja karyawan. Agar lebih efektif, standar tersebut haruslah

sesuai dengan hasil yang diinginkan dari setiap bagian dan pekerjaannya.

2.6 Metode Penilaian Kinerja

Menurut Rahmawati Rumau, Kusriani, Emha Taufiq Lutfi, S.T., M.Kom (2015) metode penilaian kerja karyawan di jelaskan sebagai berikut

1. Metode *Paired Comparison*

Metode ini membantu memecahkan sebuah masalah yang relative penting.

Teknik ini berguna, ketika kita tidak mampu menyelesaikan masalah dengan data objektif yang kita hadapi. Analisis ini memudahkan kita untuk memecahkan masalah yang lebih penting atau mendapatkan keuntungan yang sangat besar. Menggunakan teknik ini, dengan cara membandingkan dua objek dan dilakukan penilaian oleh penilai untuk masing objek dan menghubungkan hasil penilaian tersebut, sehingga menghasilkan derajat kepentingan penilaian dari kedua objek tersebut.

Menurut Setyorini, dkk (2016) metode kinerja karyawan di jelaskan sebagai berikut:

1. Metode *Paired Comparison*

Metode ini berguna dalam memberikan penilaian dengan menggunakan bobot angka dalam menilai objek, dengan cara memberikan skala *numeric* penilaian terhadap objek yang lebih penting dengan objek pasangannya. Dimana akan memberikan penilaian kepada objek kepada faktor kunci internal dan eksternal dan menghasilkan nilai bobot tiap objek.

Menurut Siti Evita, Wa Ode Zusnita Muizu dan Raden Tri Wahyu Atmojo (Pekbis Jurnal, Vol.9, No.1, Maret 2017: 18-32) metode kinerja berpasangan dalam dijelaskan sebagai berikut:

1. Metode *Paired Comparison*

Metode ini memberikan peringkat pada karyawan dan membuat table pada semua karyawan untuk dibandingkan sesuai dengan kriteria penilaian yang menunjukkan mana yang lebih baik dari pasangannya.

Contoh Tabel :

Formulir Penilaian Kinerja PT. Prisma Danta Abadi

Departemen : Office (Batam Centre)

Penilaian Kerja yang dinilai : Keterampilan Kerja

No.	Nama	A	B	C	D	E
1	A	x				
2	B		x			
3	C			x		
4	D				x	
5	E					x
Total :						

Kesimpulan :

Note :

*Sistem penilaian akan di urutkan dari + (tambah) terbanyak sampai terendah,

dengan jumlah nilai tertinggi berhak mendapatkan *reward* (hadiah) dan nilai

terendah akan dilakukan evaluasi

*Dari hasil sistem penilaian tersebut, bagi karyawan yang mendapatkan nilai tertinggi

akan mendapatkan *reward* (hadiah) berupa kenaikan bonus uang makan

atau kenaikan gaji sebesar 3 (tiga) sampai 5 (lima) persen dari gaji pokok dan berlaku Kelipatan jika karyawan konsisten mendapatkan nilai tertinggi tiap bulannya.

*Petunjuk penilaian dengan cara memberikan kode + (tambah) jika pasangan lebih baik dari pasangan yang di bandingkan dan kode - (kurang) pada pasangan yang dianggap kurang dari pasangan yang dibandingkan, sistem penilaian dinilai dari kolom nama diatas dibandingkan dengan nama di sebelah kiri.

Dievaluasi oleh :

Diperiksa oleh :

Disetujui oleh :

Menurut Mondy dan Noe dalam, Widodo (2015:147) metode kinerja karyawan dijelaskan sebagai berikut:

1. Metode *Ranking*

Penilai mengurutkan semua pekerja dalam satu organisasi yang disusun sesuai kinerja mereka. Contohnya, pekerja yang memiliki kinerja dan kedisiplinan baik dalam suatu tim diberikan peringkat pertama dan pekerja yang paling kurang memuaskan akan diurutkan di paling bawah.

2.7 Indikator Kinerja

Keberhasilan yang dapat dicapai dari seorang karyawan dapat diperoleh dari tingkat kinerja secara individu maupun berkelompok. Setiawan (2014:147) untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator sebagai berikut:

a. Ketepatan penyelesaian tugas

Dapat menyelesaikan tugas dengan tenggang waktu yang diberikan.

b. Kesesuaian jam kerja

Karyawan yang datang dan pulang kerja sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

c. Tingkat kehadiran

Minimnya jumlah ketidakhadiran karyawan dalam satu periode tertentu.

d. Kerjasama antar karyawan

e. Kepuasan Kerja

Rasa puas oleh karyawan atas kerja dan kewajiban yang diberikan.