

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sebenarnya merupakan suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial, yang perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi dan bagi pengembangan dirinya.

Menurut Kusdyah Rachmawati (2008:3) Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaa, pengembangan, pemberian kompensasi , pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarkat.

Menurut T. Hani Handoko (2010:4) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Berdasarlam kedua definis tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

#### **2.2 Pengertian Penilaian Prestasi Kerja**

Salah satu ruang lingkup manajemen sumber daya manusia yang ditujukan untuk meningkatkan kualitas pekerjaan karyawan adalah dengan mengadakan penilaian prestasi kerja. Untuk mencapai tujuannya, perusahaan berusaha mengembangkan kemampuan dan berusaha untuk memotivasi para karyawan, khususnya para pimpinan karena merekalah yang menggerkan, mengelola serta mengatur penggunaan sumber daya manusia lainnya. Dalam mencapai hal tersebut, maka diselenggarakan penilaia prestasi kerja karyawan. Penilaian prestasi kerja diperlukan untuk mengevaluasi prestasi yang dihasilkan para karyawan dan harus dapat memberikan gambaran yang objektif tentang prestasi kerja karyawannya.

Menurut T. Hani Handoko (2010:135) Penilaian Prestasi Kerja adalah proses

melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

Penilaian Prestasi Kerja adalah proses dimana organisasi menilai atau mengevaluasi prestasi kerja karyawan, aktivitas ini dapat memberikan umpan balik dan koreksi terhadap pengambilan keputusan organisasi tentang pelaksanaan kerja mereka (Kusdyah Rachmawati. (2008:123)

Menurut Leon Penilaian prestasi kerja adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seseorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab. (Anwar Prabu Mangkunegara, 2009:10)

Berdasarkan ketiga definisi diatas tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa Penilaian Prestasi Kerja adalah Proses dimana suatu perusahaan menilai hasil dari kinerja yang dilakukan karyawan apakah sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan.

### **2.3 Tujuan Penilaian Prestasi Kerja**

Menurut Hasibuan (2010:89) Tujuan Penilaian Prestasi Kerja karyawan sebagai berikut:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa
2. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik
7. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (supervisor, managers, administrator) untuk mengobservasi perilaku

bawahan (*subordinate*) supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya

8. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya
9. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan
10. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan
11. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan
12. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*)

Sedangkan Menurut Fathoni (2006:242) suatu sistem penilaian prestasi kerja yang baik sangat bermanfaat untuk berbagai kepentingan, seperti:

1. Mendorong peningkatan prestasi kerja.
2. Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan
3. Untuk kepentingan mutasi pegawai
4. Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan baik yang dimaksudkan untuk mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan maupun untuk mengembangkan potensi karyawan yang ternyata belum sepenuhnya digali dan yang terungkap melalui penilaian prestasi kerja
5. Membantu para pegawai menentukan rencana kariernya dan dengan bantuan bagian kepegawaian menyusun program pengembangan karier yang paling tepat dalam arti sesuai dengan kebutuhan para pegawai dan dengan kepentingan organisasi.

#### **2.4 Persiapan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan**

Sebelum melaksanakan penilaian prestasi kerja karyawan, para pejabat penilai harus mempersiapkan segala sesuatu yang berhubungan dengan penilaian prestasi kerja karyawan. Agar terciptanya suatu sistem penilaian

prestasi kerja yang baik sangat tergantung pada persiapan yang benar-benar matang. Maksudnya penilai yang baik harus memenuhi persyaratan-persyaratan. Menurut Handoko (2008:140-141) Berbagai bias penilai yang paling umum terjadi adalah:

1. Halo effect  
Halo effect terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengukuran prestasi kerja. Sebagai contoh, bila seorang atasan senang kepada seorang karyawan, maka pandangan ini bisa menguahi estimasi atasan terhadap prestasi kerja karyawan.
2. Kesalahan Kecenderungan terpusat  
Banyak penilai yang tidak suka menilai para karyawan sebagai yang efektif atau tidak efektif, dan sangat baik atau sangat jelek, sehingga penilaian prestasi kerja cenderung dibuat rata-rata
3. Bias terlalu lunak dan terlalu keras  
Kesalahan terlalu lunak (*leniency bias*) disebabkan oleh kecenderungan penilai untuk terlalu mudah memberikan nilai yang baik dalam evaluasi prestasi kerja karyawan. Kesalahan terlalu keras (*strickness bias*) adalah sebaliknya, yang terjadi karena penilai cenderung terlalu ketat dalam evaluasi mereka.
4. Prasangka pribadi  
Faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang atau kelompok bisa mengubah penilaian. Sebagai contoh seorang atasan pria mungkin cenderung memberikan penilaian rendah kepada karyawan wanita karena suatu hal
5. Pengaruh kesan terakhir  
Bila menggunakan ukuran-ukuran prestasi kerja subyektif, penilaian sangat dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan karyawan yang paling akhir (*recency effect*). Kegiatan-kegiatan terakhir baik atau buruk – cenderung lebih diingat oleh penilai.

## 2.5 Kriteria Penilaian Prestasi kerja Karyawan

Menurut Wilson Bangun (2012:235) terdapat tiga jenis kriteria dalam penilaian kinerja terhadap karyawan, antara lain:

1. Kriteria berdasarkan sifat  
Berpusat pada karakteristik pribadi setiap karyawan, jenis kriteria ini terpusat pada bagaimana kepribadian setiap karyawan dalam mengidentifikasi dan melaksanakan suatu jenis pekerjaan. Loyalitas, pengetahuan, keterampilan, dan kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaan dapat dilihat dari hasil pekerjaannya.
2. Kriteria berdasarkan perilaku  
Ini mengarah pada bagaimana suatu pekerjaan dilaksanakan dengan baik. Sebagai contoh, apakah para pelayan toko dapat menyenangkan para pelanggannya. Oleh karena itu, perlu membuat daftar perilaku sebagai pedoman yang harus dilaksanakan karyawan,

dan perilaku itu diukur oleh pembeli misterius

3. Kriteria berdasarkan hasil

Jenis kriteria ini mengarah pada pencapaian hasil pekerjaan. Kinerja karyawan diukur berdasarkan hasil pekerjaan mereka, dimana pekerjaan tersebut mudah diukur dan jelas. Pengukuran dilakukan berdasarkan hasil yang dapat diterapkan. Mereka hanya bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan tidak bertanggung jawab atas pekerjaan lain.

## 2.6 Metode Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Handoko (2010:142-152) ada dua macam metode penilaian prestasi kerja dapat dikelompokkan menjadi atas metode penilaian berorientasi masa lalu dan metode penilaian berorientasi masa depan:

1. Metode penilaian berorientasi masa lalu

a. *Rating Scale*

Pada metode ini, evaluasi subyektif dilakukan oleh penilai terhadap terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi. Pada metode ini hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan faktor-faktor (kriteria) yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja tersebut.

b. Checklist

Metode penilaian checklist dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan. Seperti metode scale, penilai biasanya adalah atasan langsung. Tetapi tanpa diketahui oleh penilai, departemen personalia bisa memberikan bobot pada item-item yang berbeda pada checklist

c. Metode peristiwa kritis

Metode peristiwa kritis (*critical incident method*) merupakan metode penilaian yang berdasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja.

d. Metode peninjauan lapangan

Dengan metode ini, wakil ahli departemen personalia turun ke lapangan dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka. Spesialis personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang prestasi kerja karyawan, kemudian ahli itu mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi.

- e. Tes dan observasi prestasi kerja  
Bila jumlah pekerjaan terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes mungkin tertulis atau peragaan ketrampilan agar berguna tes harus reliable dan valid.
- f. Metode evaluasi kelompok  
Berbagai metode evaluasi kelompok diantaranya:
  - 1. Metode Ranging  
Metode ranging berarti penilai membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan lain untuk menentukan siapa yang lebih baik
  - 2. Grading atau forced distributions  
Pada metode ini penilaian memisah-misahkan atau menyortir para karyawan ke dalam berbagai klasifikasi yang berbeda
  - 3. Point Allocation Method  
Penilai diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan di antara para karyawan dalam kelompok
- 2. Metode Penilaian berorientasi masa depan  
Metode ini memusatkan prestasi kerja karyawan saat ini serta penetapan-penetapan sasaran-sasaran prestasi kerja dimasa yang akan datang. Teknik-teknik yang digunakan antara lain sebagai berikut:
  - 1. Penilaian diri (Self-Appraisals)  
Teknik evaluasi ini berguna bila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri. Bila karyawan menilai dirinya perilaku defensip cenderung tidak terjadi, sehingga upaya perbaikan juga cenderung dilaksanakan
  - 2. Penilaian psikologis  
Penilaian ini pada umumnya terdiri atas wawancara mendalam tes tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung, dan review evaluasi-evaluasi lainnya
  - 3. Pendekatan management by objectives (MBO)  
Inti pendekatan MBO adalah bahwa setiap karyawan dan penyelia secara bersama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang. Kemudian dengan menggunakan sasaran-sasaran tersebut penilaian prestasi kerja dilakukan secara bersama-sama.

## 2.7 Faktor-faktor Penilaian Prestasi Kerja

Menurut (Siagian, 2008:225-226) Faktor-faktor Penilaian Prestasi Kerja adalah:

- 1. Yang dinilai adalah manusia yang disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan
- 2. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang

realistik, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara obyektif

3. Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan tiga maksud yaitu Dalam hal penilaian yang positif, menjadi dorongan kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi di masa yang akan datang
  - a. Dalam hal penilaian tersebut bersifat negatif, pegawai yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan demikian dapat mengambil langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut
  - b. Jika seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak obyektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatannya sehingga pada akhirnya ia dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya
4. Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasikan dengan rapi dalam arsip kepegawaian setiap orang sehingga tidak ada informasi yang hilang
5. Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

## **2.8 Proses Penilaian Kinerja**

Menurut Sedarmayanti (2010:275) langkah dalam proses penilaian kinerja :

1. Mengidentifikasi tujuan spesifik penilaian kinerja  
Contoh: mempromosikan karyawan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, mendiagnosis masalah karyawan
2. Menentukan tugas yang harus dijalankan dalam pekerjaan (analisis jabatan) jika analisis jabatan sudah dilakukan, pada tahap ini cukup dilakukan upaya untuk memutakhirkan atau melengkapi informasi hasil analisis jabatan
3. Memeriksa tugas yang dijalankan. Tahap ini, penilai memeriksa tugas yang dilaksanakan oleh tiap karyawan, dengan berpedoman pada deskripsi jabatan
4. Menilai kinerja. Setelah memeriksa tugas, penilai memberi nilai untuk tiap unsur jabatan yang diperiksa atau diamati
5. Membicarakan hasil penilaian dengan karyawan. Tahap akhir ini, penilai hendaknya menyampaikan dan mendiskusikan hasil penilaian kepada karyawan yang dinilai.

## **2.9 Umpan Balik Prestasi Kerja Karyawan**

Menurut T. Hani Handoko (2001:154), Proses penilaian kerja juga menyediakan umpan balik tentang efektivitas fungsi manajemen personalia. Penilaian prestasi berfungsi sebagai suatu "*quality control*". Bila proses penilaian menunjukkan bahwa prestasi kerja jelek tersebar luas, banyak karyawan tidak memenuhi syarat keputusan-keputusan penempatan internal. Mereka tidak akan dipromosikan atau dipindahkan, atau bahkan diberhentikan. Terlalu banyak karyawan yang berprestasi jelek bisa mencerminkan kesalahan-kesalahan pada salah satu atau beberapa fungsi manajemen personalia. Sebagai contoh, rencana sumber daya manusia bisa salah karena informasi analisis jabatan keliru, atau pengembangan sumber daya manusia gagal untuk mencapai sasaran-sasaran karier karena orang-orang yang diterima melalui proses seleksi disaring secara jelek, dan sebagainya. Di mana pun letak kesalahan, departemen personalia perlu memonitor hasil-hasil proses penilaian prestasi kerja organisasi. Kegiatan ini dapat berfungsi sebagai barometer fungsi personalia keseluruhan.