

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

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

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurus sdm adalah departemen sumber daya manusia atau dalam bahasa inggris disebut HRD atau human resource department. Manajemen SDM sering disepadankan dengan istilah manajemen personalia, manajemen sumber daya insane, manajemen kepegawaian, manajemen perburuhan, manajemen tenaga kerja, administrasi personil, administrasi kepegawaian, dan berbagai istilah lainnya.

Menurut Armstrong (2013:28) dalam buku Dr. H. Suwatno, M.Si. dan Donni Juni Priansa, S.Pd., S.E., M.M., manajemen sumber daya manusia adalah praktek manajemen sumber daya manusia (SDM) berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana orang bekerja dan dikelola dalam organisasi. Ini mencakup kegiatan seperti strategi SDM, manajemen SDM, tanggung jawab social perusahaan, manajemen pengetahuan, pengembangan organisasi, sumber-sumber SDM (perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, dan manajemen bakat), manajemen kinerja, pembelajaran dan pengembangan, manajemen imbalan, hubungan karyawan, kesejahteraan karyawan, kesehatan dan keselamatan, serta penyediaan jasa karyawan.

Menurut Veithzal Rivai (2013:29) dalam buku Dr. H. Suwatno, M.Si. dan Donni Juni Priansa, S.Pd., S.E., M.M., manajemen SDM merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Istilah manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya me-manage (mengelola) sumber daya manusia.

Menurut Raymond A. Noe et. al (2013:29) dalam buku Dr. H. Suwatno, M.Si. dan Donni Juni Priansa, S.Pd., S.E., M.M., human resources management (HRM) mengacu pada kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, serta sistem-sistem yang memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan. Banyak perusahaan menyebut konsep manajemen sumber daya manusia (MSDM) sebagai bentuk praktik-praktik tentang manusia. Strategi yang mendasari praktik tersebut perlu dipertimbangkan agar dapat memaksimalkan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan.

### **2.1.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi merupakan kegiatan pokok yang dilakukan dalam suatu perusahaan. Setiap karyawan pada hakikatnya melakukan dua fungsi, yaitu fungsi manajerial, dimana kegiatan-kegiatan dilakukan dengan pekerjaan pikiran atau menggunakan pikiran (mental); dan kedua, fungsi operatif (teknis), dimana kegiatan-kegiatan dilakukan dengan fisik.

Sedangkan Edwin B. Flippo (2013:30) dalam dalam buku Dr. H. Suwatno, M.Si. dan Donni Juni Priansa, S.Pd., S.E., M.M., adalah sebagai berikut:

Fungsi Manajerial

#### **a. Perencanaan**

Perencanaan adalah proses penentuan tindakan untuk mencapai tujuan. Sebelum tujuan akhir perusahaan ditentukan, informasi, khususnya informasi mengenai kepegawaian harus lengkap. Kelengkapan informasi mengenai kepegawaian itu datangnya dari manajer kepegawaian.

#### **b. Pengorganisasian**

Sesudah diadakan perencanaan, tindakan selanjutnya adalah membentuk organisai untuk melaksanakan tujuan yang tela ditentukan untuk dicapai. Dalam pengorganisasian ini, dibentuk

struktur organisasi dan dalam struktur ini nantinya ditunjukkan bagaimana hubungan antar satu unit dengan unit lainnya.

c. Pengarahan

Sesudah diadakan pengorganisasian, maka tahap selanjutnya adalah mengadakan pengarahan. Pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak para pegawai agar mereka berkemauan secara sadar untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan perusahaan.

d. Pengendalian

Setelah diadakan perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan, maka fungsi manajerial yang terakhir dari pimpinan kepegawaian adalah fungsi pengendalian. Pengendalian berarti melihat, mengamati dan menilai tindakan atau pekerjaan pegawai, apakah mereka benar-benar melaksanakan pekerjaan sesuai dengan rencana.

**Fungsi Operatif atau fungsi teknis**

a. Pengadaan (*Recruitment*)

Edwin B. Flippo (1981-6) mengatakan: *“This first operative function of personnel management is concerned with the obtaining of the proper kind and number of personnel necessary of accomplish organization goals”*. Jadi fungsi operasional manajemen kepegawaian yang pertama adalah memperoleh jumlah dan jenis pegawai yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi, fungsi ini terutama berkaitan dengan penentuan kebutuhan pegawai dan penarikannya, seleksi dan penempatannya. Penentuan kebutuhan pegawai menyangkut mutu dan jumlah pegawai. Sedangkan seleksi dan penempatan menyangkut masalah memilih dan menarik pegawai, pembahasan formulir-formulir surat lamaran, mengadakan tes psikologis dan wawancara, dan lain sebagainya.

b. Pengembangan (*Development*)

Sesudah pegawai diterima, kemudian pegawai perlu dibina dan dikembangkan. Pengembangan ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan yang diperlukan untuk dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Fungsi kompensasi sangat besar bagi pegawai. Kompensasi adalah sebagai pemberian penghargaan kepada pegawai sesuai dengan seumbangan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Kompensasi ini biasanya diterima pegawai dalam bentuk uang yang ditambah dengan tunjangan-tunjangan lain selama sebulan.

d. Pengintergrasian (*Integration*)

Walaupun sudah menerima pegawai, sudah mengembangkan, dan sudah memberi kompensasi yang memadai, perusahaan masih mengalami masalah yang sulit, yaitu pengintegrasian. Pengintegrasian adalah penyesuaian sikap-sikap, keinginan pegawai, dengan keinginan perusahaan dan masyarakat. Dalam hal integrasi ini, pegawai secara individu diminta mengubah, kebiasaan, dan sikap-sikap lainnya selama ini kurang menguntungkan bagi perusahaan, agar pegawai berniat dan mempunyai kemauan yang kuat mengubah pandangannya, kebiasaan, sikap-sikap lain yang perlu disesuaikan dengan keinginan seta tujuan perusahaan.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan berarti berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Apa yang sudah diterima dan pernah dinikmati pegawai hendaknya tetap dipertahankan. Kalau perusahaan sudah menyediakan kantin untuk melayani makan sebaiknya kantin ini tetap dipertahankan.

f. Pensiun (*Separation*)

Fungsi terakhir dari manajemen kepegawaian adalah fungsi *separation*. Fungsi *separation* berhubungan dengan pegawai yang sudah lama bekerja pada perusahaan. Fungsi utama manajemen kepegawaian adalah menjamin pegawai-pegawai ini akan pensiun. Sewaktu pensiun pegawai harus merasa aman. Biasanya perusahaan yang sudah berukuran besar menyediakan dana bagi pegawai yang sudah pensiun. Dana pensiun ini sembarangnya dari potongan gaji pegawai yang bersangkutan pada waktu masih aktif bekerja.

### 2.1.2 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi

Peran manajemen SDM telah melebar dan lebih strategis dan hanya sekedar administrasi dan operasi. Tiga peran SDM menurut Mathis and Jackson (2013:18) dalam buku dalam buku Dr. H. Suwatno, M.Si. dan Donni Juni Priansa, S.Pd., S.E., M.M., pada tabel berikut ini:

Tabel 2.1  
Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

	Administrasi	Operasi	Strategi
Fokus	Proses administrasi dan penyimpanan data	Pendukung Kegiatan	Organisasi luas global
Waktu	Jangka pendek (kurang dari 1 tahun)	Jangka menengah (1-2 tahun)	Jangka yang lebih panjang (2-5 tahun)
Jenis Kegiatan	<ol style="list-style-type: none"> <li>Mengadministrasi manfaat tenaga kerja</li> <li>Menjalankan orientasi tenaga kerja baru</li> <li>Menafsirkan kebijakan dan prosedur sumber daya manusia</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Mengelola program kompensasi</li> <li>Merekrut dan menyeleksi untuk jabatan yang sedang lowong</li> <li>menjalankan pelatihan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Menilai kecenderungan permasalahan tenaga kerja</li> <li>Melakukan rencana pengembangan dalam komunikasi tenaga kerja</li> <li>Membantu organisasi dalam</li> </ol>

	4. Menyiapkan laporan pekerjaan yang sama	dengan aman 3. Mengatasi keluhan tenaga kerja	melakukan restrukturisasi dan perampingan 4. Memberi nasihat tentang merger atau akuisasi 5. Merencanakan strategi kompensasi
--	---	--	---

Tiga peran tersebut diuraikan sebagai berikut:

#### 1. Peran Administrasi Manajemen Sumber Daya Manusia

Peran administrasi sumber daya manusia banyak ditekankan pada memproses dan menyimpan catatan. Menyimpan arsip tenaga kerja dan *database* yang terkait, memproses klaim keuntungan, menjawab pertanyaan mengenai pembayaran uang sekolah, kebijakan perusahaan tentang cuti dan mengumpulkan dan menyerahkan dokumen yang diperlukan oleh pemerintah setempat. Semua aktivitas ini harus dilakukan dengan efisien dan tepat waktu. Akan tetapi, semua aktivitas ini pada beberapa organisasi telah memberikan penegasan bahwa sumber daya manusia hanyalah mengumpulkan kertas dan memberi tahu manager dan tenaga kerja lainnya apa yang tidak boleh dilakukan. Jika hanya peran administrasi seperti ini, maka staf sumber daya manusia hanya dilihat sebagai klerikal dan kontributor administrasi tingkat rendah pada perusahaan. Di beberapa organisasi fungsi administratif dilakukan oleh pihak ketiga di luar perusahaan (*outsourcing*) daripada dilakukan sendiri. Bahkan teknologi telah banyak digunakan untuk mengotomatisasi pekerjaan yang sifatnya administratif.

#### 2. Peran Operasional MSDM

Aktivitas operasional sifatnya adalah taktis. Kepatuhan terhadap kesetiaan kesempatan. Bekerja dan hokum lainnya

harus selalu dilakukan, lamaran pekerjaan harus diproses, posisi yang lowong harus diisi melalui proses wawancara, supervisor harus dilatih, masalah keselamatan harus dipecahkan, upah dan gaji harus disusun. Singkatnya, banyak aktivitas yang harus dikerjakan oleh Sumber Daya Manusia dengan berkoordinasi dengan para manajer dan supervisor di semua bagian perusahaan. Penekanan pada operasional masih terdapat di beberapa organisasi, sebagian disebabkan oleh keterbatasan kemampuan individu staf SDM dan sebagian karena penolakan tipikal, peran operasional mengharuskan praktisi SDM untuk mengidentifikasi dan mengimplementasikan program operasional dan kebijakan di organisasi. Mereka adalah orang yang mengimplementasikan kebijakan SDM yang merupakan bagian dari rencana strategis perusahaan yang dibuat oleh manajemen puncak, daripada ikut terlihat secara aktif membangun rencana strategis tersebut.

### 3. Peran Strategis SDM

Peran organisasi SDM telah tumbuh dan lebih strategis disebabkan penggunaan orang dalam sebuah organisasi dapat menyediakan keunggulan kompetitif, baik domestic maupun internasional. Peran strategis SDM menekankan bahwa orang-orang di organisasi adalah sumber daya yang penting dan juga investasi perusahaan yang besar. Supaya SDM dapat memainkan peran yang strategis, dia harus fokus pada masalah-masalah dan implikasi SDM jangka panjang. Bagaimana perubahan kependudukan tenaga kerja dan kekurangan tenaga kerja akan mempengaruhi perusahaan dan cara apa yang akan digunakan untuk menyalahi masalah kekurangan ini, adalah sebuah ilustrasi peran strategis SDM. Pentingnya peran ini telah menjadi bahan diskusi yang hangat, dan diskusi itu

menitikberatkan pada manajemen SDM untuk lebih memberikan kontribusi yang besar pada perusahaan.

## **2.2 Pengertian Penilaian Prestasi Karyawan**

Penilaian prestasi kerja adalah sebagai penyedia informasi yang sangat membantu dalam membuat dan menerapkan keputusan-keputusan seperti promosi jabatan, peningkatan gaji, pemutusan hubungan kerja dan transfer (Flippo, 1996:84).

Sedangkan menurut T. Hani Handoko (1995:135) penilaian prestasi adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Dimana kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Pengertian penilaian prestasi kerja menurut Lloyd L. Byars dan Leslie W. Rue (2004:251) adalah “*Performance appraisal is a process of determining and communicating to an employee how he or she is performing on the job, and ideally, establishing a plan of improvement*”. Penilaian prestasi kerja karyawan adalah proses untuk menentukan dan mengkomunikasikan kepada karyawan tentang bagaimana performanya dalam melakukan pekerjaannya dan idealnya, membuat rencana untuk membangun kariernya.

### **2.2.1 Tujuan Penilaian Prestasi Karyawan**

Menurut Hasibuan (2008:89) bahwa tujuan penilaian prestasi kerja karyawan adalah 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 didalam 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 didalam 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, manager, administrator*) untuk mengobservasi perilaku bawahan (*subordinate*) supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
8. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
9. Sebagai kriteria didalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
10. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan 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 Dra. H. Saidili Samsudin (2010:165), Tujuan penilaian prestasi kerja dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Administratif, yaitu memberikan arah untuk penetapan promosi, transfer, dan kenaikan gaji.
2. Informatif, yaitu memberikan data kepada manajemen tentang prestasi kerja bawahan dan memberikan data kepada individu tentang kelebihan dan kekurangannya.

3. Motivasi, yaitu menciptakan pengalaman belajar yang memotivasi staf untuk mengembangkan diri dan meningkatkan prestasi kerja mereka.

Pada tingkat unit organisasai, penilaian prestasi kerja bertujuan:

1. menentukan kontribusi suatu unit atau divisi dalam perusahaan terhadap organisasi perusahaan secara keseluruhan.
2. Memberikan dasar bagi penilaian mutu prestasi manajer unit/divisi dalam perusahaan.
3. Memberikan motivasi bagi manajer unit/divisi dalam mengelola divisi seirama dengan tujuan umum perusahaan.

Pada tingkat karyawan, penilaian prestasi kerja bertujuan untuk:

1. membedakan tingkat prestasi kerja setiap karyawan.
2. Mengambil keputusan administrasi, seperti seleksi, promosi, retention, demotion, transfer, termination, dan kenaikan gaji.
3. Memberikan pinalti, seperti bimbingan untuk meningkatkan motivasi dan diklat untuk mengembangkan keahlian.

### **2.2.2 Manfaat Penilaian Prestasi Karyawan**

Penilaian prestasi kerja mempunyai dasar yang sangat penting bagi perusahaan sebagai alat untuk mengambil keputusan bagi karyawannya. Penilaian prestasi mempunyai banyak kegunaan di dalam suatu organisasi.

Menurut T.Hani Handoko (1995:135) terdapat sepuluh manfaat yang dapat dipetik dari penilaian prestasi kerja tersebut sebagai berikut:

1. **Perbaikan Prestasi Kerja.** Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.
2. **Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.** Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3. **Keputusan-keputusan penempatan.** Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan prestasi kerja masa lalu.
4. **Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan.** Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
5. **Perencanaan dan pengembangan karir.** Umpan balik prestasi kerja seseorang karyawan dapat mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.
6. **Penyimpangan-penyimpangan proses staffing.** Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
7. **Ketidakkuratan informasional.** Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sdm, atau komponen-komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan keputusan-keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.
8. **Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan.** Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnose kesalahan-kesalahan tersebut.
9. **Kesempatan kerja yang adil.** Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
10. **Tantangan-tantangan eksternal.** Kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti; keluarga, kesehatan, kondisi financial atau masalah-masalah pribadi lainnya. departemen personalia dimungkinkan untuk

menawarkan bantuan kepada semua karyawan yang membutuhkan.

### 2.2.3 Metode Penilaian Prestasi Karyawan

Menurut Mondy & Noe (2014:147) dalam buku Prof. Dr. Suparno Eko Widodo, M.M., ada tujuh metode penilaian kinerja yaitu:

#### 1. Rating scales

Menilai kinerja pegawai dengan menggunakan skala untuk mengukur faktor-faktor kinerja (*performance factor*). Misalnya dalam mengukur tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai. Skala yang digunakan adalah 1 (satu) sampai 5 (lima), yaitu 1 (satu) adalah yang terburuk dan 5 (lima) adalah yang terbaik. Jika tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai tersebut biasa saja, maka ia diberi nilai 3 (tiga) atau 4 (empat) dan begitu seterusnya untuk menilai faktor-faktor kinerja lainnya.

#### 2. *Critical Incidents*

Evaluator mencatat mengenai apa saja perilaku/pencapaian terbaik dan terburuk (*extremely good or bad behavior*) pegawai. Dalam metode ini penilai harus menyimpan catatan tertulis tentang tindakan-tindakan atau perilaku kerja yang sangat positif (*high favorable*) dan perilaku kerja yang sangat negative (*high unfavorable*) selama periode penilaian.

#### 3. *Essay*

Evaluator menulis deskripsi mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan, kinerjanya pada masa lalu, potensinya dan memberikan saran-saran untuk pengembangan pekerja tersebut. Metode ini cenderung lebih memusatkan perhatian pada perilaku ekstrem dalam tugas-tugas karyawan daripada pekerjaan atau kinerja rutin yang mereka lakukan dari hari ke hari. Penilaian seperti ini sangat tergantung kepada kemampuan menulis seorang penilai.

#### 4. *Work Standard*

Metode ini membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan tingkat keluaran yang diharapkan. Standar mencerminkan keluaran normal dari seorang pekerja yang berprestasi rata-rata, yang bekerja pada kecepatan atau kondisi normal. Agar standar ini dianggap objektif para pekerja harus memahami secara jelas bagaimana standar yang ditetapkan.

#### 5. *Ranking*

Penilaian menempatkan seluruh pekerja dalam satu kelompok sesuai dengan peringkat yang disusun berdasarkan kinerja secara keseluruhan. Contohnya, pekerja terbaik dalam satu bagian diberi peringkat paling tinggi dan pekerja yang paling buruk prestasinya diletakkan di peringkat paling bawah. Kesulitan terjadi bila pekerja menunjukkan prestasi yang hampir sama atau sebanding.

#### 6. *Forced Distribution*

Penilai harus “memasukkan” individu dari kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori yang serupa dengan sebuah distribusi frekuensi normal. Contoh para pekerja yang termasuk ke dalam 10 persen terbaik ditempatkan ke dalam kategori tertinggi, 20 persen terbaik sesudahnya ke dalam kategori berikutnya, 40 persen berikutnya ke dalam kategori berikutnya, dan 10 persen sisanya ke dalam kategori terendah. Bila sebuah departemen memiliki pekerja yang semuanya berprestasi istimewa, atasan “dipaksa” untuk memutuskan siapa yang harus dimasukkan ke dalam kategori yang lebih rendah.

#### 7. *Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS)*

Evaluator menilai pegawai berdasarkan beberapa jenis perilaku kerja yang mencerminkan dimensi kinerja dan membuat skalanya. Misalnya penilaian pelayanan pelanggan. Bila pegawai bagian

pelayanan pelanggan tidak menerima tipe dari pelanggan, ia diberi skala 4 (empat) yang berarti kinerja lumayan. Bila pegawai itu membantu pelanggan yang kesulitan atau kebingungan, ia diberi skala 7 (tujuh) yang berarti kinerjanya memuaskan, dan seterusnya. Metode ini mendeskripsikan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tingkat kinerja yang diharapkan.

#### **2.2.4 Indikator-indikator Prestasi Kerja**

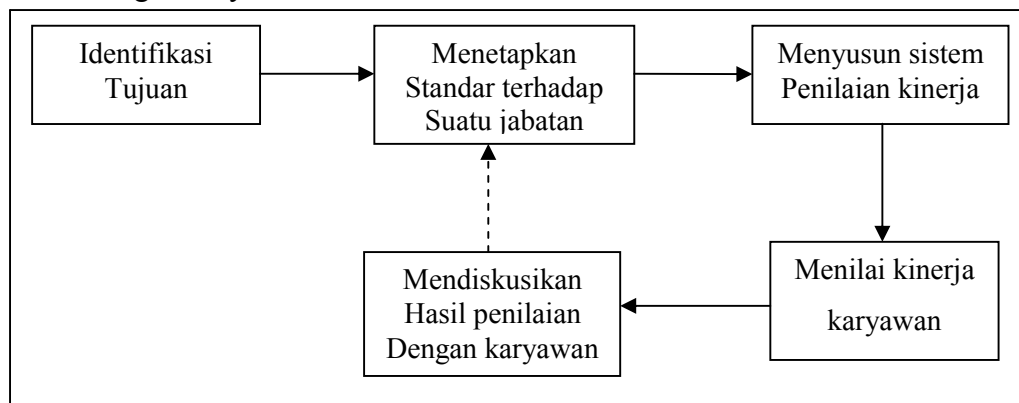
Salah satu indikator-indikator yang dapat dijadikan gambaran prestasi kerja seseorang karyawan (unsur-unsur yang dinilai) menurut Siswanto (2003:235) adalah sebagai berikut :

1. Kesetiaan: tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan penuh tanggung jawab.
2. Tanggung jawab: kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat serta berani memikul resiko atau keputusan yang telah diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.
3. Ketaatan: kesanggupan seorang tenaga kerja untuk menaati segala ketentuan, peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, menaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditetapkan perusahaan maupun pemerintah baik tertulis maupun tidak tertulis.
4. Kejujuran: ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.
5. Kerjasama: kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan waktu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

6. Prakarsa: kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari manajemen lainnya.
7. Kepimpinan: kepemimpinan yang dimiliki seorang tenaga kerja untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimum untuk melaksanakan tugas pokok.
8. Kuantitas dan Kualitas: merupakan hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

### 2.2.5 Proses Penyusunan Penilaian Karyawan

Proses penyusunan penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe (2013:203) dalam buku dalam buku Dr. H. Suwatno, M.Si. dan Donni Juni Priansa, S.Pd., S.E., M.M., terbagi dalam beberapa tahapan kegiatan yang ditunjukkan dalam gambar di bawah ini: Identifikasi tujuan; Menetapkan standar terhadap suatu jabatan; Menyusun sistem penilaian kinerja; Menilai kinerja karyawan; dan Mendiskusikan hasil penilaian dengan karyawan.



Gambar 2.1  
Proses Penyusunan Penilaian Kinerja

Masing-masing akan diuraikan sebagai berikut:

- a. Langkah pertama yang harus dilakukan dalam menyusun sistem penilaian kinerja yaitu harus digali terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi dengan adanya sistem penilaian kinerja yang akan disusun. Hal ini menjadi penting karena dengan mengetahui tujuan yang ingin dicapai akan lebih memudahkan dalam menentukan desain penilaian kinerja.
- b. Langkah yang kedua, menetapkan standar yang diharapkan dari suatu jabatan, sehingga akan diketahui dimensi-dimensi apa saja yang akan diukur dalam penilaian kinerja. Dimensi-dimensi tersebut tentunya harus sangat terkait dengan pelaksanaan tugas pada jabatan itu. Tahap ini biasanya dapat dilakukan dengan menganalisa jabatan (*job analysis*) atau menganalisis uraian tugas masing-masing jabatan.
- c. Setelah tujuan dan dimensi yang akan diukur dalam penilaian kinerja diketahui, maka langkah selanjutnya yaitu menentukan desain yang sesuai untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Penentuan desain penilaian kinerja ini harus selalu dikaitkan dengan tujuan penilaian. Hal ini karena tiap-tiap desain penilaian kinerja memiliki kelemahan dan kelebihan masing-masing. Sebagai contoh, penilaian kinerja yang dilakukan untuk menentukan besaran gaji karyawan dengan penilaian kinerja yang bertujuan hanya untuk mengetahui kebutuhan pengembangan tentunya memiliki desain yang berbeda.
- d. Langkah berikutnya adalah melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan yang menduduki suatu jabatan. Penilaian kinerja ini dapat dilakukan oleh atasan saja, atau dengan sistem 360<sup>0</sup>. Penilaian dengan sistem 360<sup>0</sup> maksudnya adalah penilaian satu karyawan dilakukan oleh atasan, rekan kerja yang seajar/setingkat, dan bawahannya.
- e. Hasil dari penilaian kinerja, selanjutnya dianalisa dan dikomunikasikan kembali kepada karyawan yang dinilai agar mereka mengetahui kinerjanya selama ini serta mengetahui kinerja yang diharapkan oleh organisasi. Evaluasi terhadap sistem penilaian



kinerja yang telah dilakukan juga dilaksanakan pada tahap ini. Apakah penilaian kinerja tersebut sudah dapat mencapai tujuan dari diadakannya penilaian kinerja atau belum. Apabila ternyata belum, maka harus dilakukan revisi atau mendesain ulang sistem penilaian kinerja.