

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

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

Menurut Hasibuan (2000:10) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan peranan tenaga kerja agar efektif membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Rivai (2009:1) manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian.

Menurut Sihotang (2007:1) manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap: seleksi, tes penyaringan, pelatihan, penempatan, pemberian kompensasi, pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian/pemensiunan sumber daya manusia dari organisasi.

Dari pengertian-pengertian manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan diatas, maka dapat dilihat bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan tugas-tugas manusia dalam mengelola sebuah organisasi/perusahaan yang berupa perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.

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

Penilaian prestasi kerja merupakan pedoman dalam bidang personalia untuk mengetahui kerja karyawan selama periode tertentu. Prestasi kerja karyawan sangat erat hubungannya dengan produktivitas individu dan juga berhubungan dengan masalah pelatihan dan pengembangan, perencanaan karier maupun juga pengupahan.

Adapun pengertian penilaian prestasi kerja menurut para ahli:

- Menurut Sastrohadiwiryo (2003 :233)

Penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen/penyelia penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian/deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun.

- Menurut Saydam (2008:461)  
Penilaian prestasi kerja merupakan proses kegiatan yang dilakukan untuk mengevaluasi tingkat pelaksanaan pekerjaan atau unjuk kerja (*performance appraisal*) seorang karyawan.
- Menurut Hasibuan (2000:87)  
Penilaian prestasi kerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijakan selanjutnya.

Berdasarkan ketiga definisi diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja karyawan adalah merupakan proses kegiatan penilaian kinerja serta penentuan nilai keberhasilan pelaksanaan kerja karyawan. Penilaian dilaksanakan oleh manajer kepada bawahannya untuk menentukan kebijaksanaan perusahaan selanjutnya seperti promosi, kenaikan gaji karyawan dan kebijaksanaan lainnya.

### **2.3 Tujuan dan Manfaat Penilaian Prestasi Kerja**

Melalui kegiatan penilaian prestasi kerja, perusahaan dapat mengetahui dan menilai hasil kerja karyawan selama periode tertentu. Adapun tujuan penilaian prestasi kerja karyawan menurut Sastrohadiwiryo (2003:233)

1. Sumber data untuk perencanaan ketenagakerjaan dan kegiatan pengembangan jangka panjang bagi perusahaan yang bersangkutan.
2. Nasihat yang perlu disampaikan kepada para tenaga kerja dalam perusahaan.
3. Alat untuk memberikan umpan balik (*feedback*) yang mendorong ke arah kemajuan dan kemungkinan memperbaiki/meningkatkan kualitas kerja bagi para tenaga kerja.
4. Salah satu cara untuk menetapkan kinerja yang diharapkan dari seorang pemegang tugas dan pekerjaan.
5. Landasan/bahan informasi dalam pengambilan keputusan pada bidang ketenagakerjaan, baik promosi, mutasi, maupun kegiatan ketenagakerjaan lainnya.

Sedangkan manfaat dari penilaian prestasi kerja menurut Handoko (2001:135) yaitu:

1. Perbaikan prestasi kerja  
Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.
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 terhadap 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 karier  
Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.
6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing  
Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
7. Ketidak-akuratan Informasi  
Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia diambil tidak tepat.
8. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan  
Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.
9. Kesempatan kerja yang adil  
Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan internal diambil tanpa diskriminasi.
10. Tantangan- tantangan eksternal  
Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

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

Menurut Handoko(2001:140), suatu penilaian prestasi kerja yang baik tergantung pada perencanaan dan persiapan yang matang. Penilai sering tidak berhasil untuk tidak melibatkan emosionalnya dalam menilai prestasi kerja

karyawan. Dengan demikian pertimbangan dan penilaian yang subjektif harus dihindari. Ada beberapa hal yang menyebabkan seseorang bertindak subjektif dalam proses penilaian prestasi kerja, yaitu :

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 mengubah estimasi atasan terhadap prestasi kerja karyawan. Masalah ini paling mudah terjadi bila para penilai harus mengevaluasi teman-teman mereka.

2. Kesalahan kecendrungan 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. Pada formulir penialain, distorsi ini menyebabkan penilai menghindari penilaian “ekstrim” tersebut, dan menempatkan penilaian pada atau dekat dengan nilai-nilai tengah.

3. Bias terlalu lunak dan terlalu keras

Kesalahan terlalu lunak (*leniency bias*) disebabkan oleh kecenderungan penilai untuk terlalu mudah memberikan nilai baik dalam evaluasi prestasi kerja karyawan. Kesalahan terlalu keras (*strickness bias*) adalah sebaliknya, yang terjadi karena penilai cenderung terlalu ketat dalam evaluasi karyawan.

4. Prasangka pribadi

Faktor-faktor yang membentuk prasangka-prasangka pribadi terhadap seseorang atau kelompok bisa mengubah penilaian. Sebagai contoh, seorang atasan pria mungkin cenderung memberi penilaian rendah kepada para karyawan wanita karena suatu hal. Sebab-sebab prasangka pribadi lain yang mempengaruhi penilaian mencakup faktor senioritas, kesukaan, agama, kesamaan kelompok dan status sosial.

5. Pengaruh kesan terakhir

Bila menggunakan ukuran-ukuran prestasi kerja subjektif, 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 Umpan Balik Penilaian Prestasi Kerja

Proses penilaian prestasi kerja menghasilkan suatu evaluasi atas prestasi kerja karyawan di waktu yang lalu dan prediksi kerja di waktu yang akan datang. Bagaimanapun juga, proses penilaian ini kurang mempunyai nilai bila para karyawan tidak menerima umpan balik, sehingga perilaku karyawan tidak akan

dapat diperbaiki. Oleh karena itu, bagian kritis proses penilaian adalah wawancara evaluasi.

Wawancara evaluasi adalah periode peninjauan kembali prestasi kerja yang memberikan kepada karyawan umpan balik tentang prestasi kerja di masa lalu dan potensi mereka. Penilai bisa memberikan umpan balik ini melalui beberapa pendekatan, menurut Handoko (2001:234):

1. *Tell-and-sell approach*, mereview prestasi kerja karyawan dan mencoba untuk meyakinkan karyawan untuk berprestasi lebih baik, pendekatan ini lebih baik digunakan untuk karyawan baru.
2. *Tell-and-listen approach*, mempergunakan karyawan untuk menjelaskan berbagai alasan, latar belakang dan perasaan defensive mengenai prestasi kerja. Untuk mengatasi reaksi-reaksi tersebut dengan konseling tentang bagaimana cara berprestasi lebih baik.
3. *Problem solving approach*, mengidentifikasi masalah-masalah yang mengganggu prestasi kerja karyawan. Kemudian melalui latihan, coaching atau konseling, upaya-upaya dilakukan untuk memecahkan penyimpangan-penyimpangan (sering diikuti dengan penetapan saran-saran prestasi kerja di waktu yang akan datang).

Menurut Siagian (2012:250-251) teknik apapun yang digunakan pewawancara harus selalu berusaha supaya wawancara yang diselenggarakan berlangsung secara efektif dalam arti:

- a. Pewawancara berangkat dari segi-segi positif pegawai yang dinilai
- b. Memberikan penekanan bahwa wawancara dimaksudkan untuk membantu yang bersangkutan meningkatkan prestasinya
- c. Wawancara diselenggarakan tanpa intruksi yang dapat mengganggu jalannya wawancara
- d. Penekanan bahwa penilaian merupakan kegiatan yang berlangsung terus-menerus sebagai integral dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia
- e. Adanya jaminan bahwa jika harus memberikan kritik, sara-sarannya adalah prestasi kerja bukan bersifat pribadi
- f. Mengidentifikasi faktor-faktor yang perlu diperbaiki oleh pegawai yang bersangkutan
- g. Menekankan bahwa pewawancara bersedia untuk membantu pegawai yang bersangkutan meningkatkan prestasinya dan mengatasi berbagai kelemahannya.

## 2.6 Metode Penilaian Prestasi Kerja

Dalam mengukur penilaian prestasi kerja karyawan suatu perusahaan, maka perlu mempunyai metode-metode penilaian sebagai acuan dalam pengukuran sehingga menghasilkan keputusan dan keadilan atas penilaian yang telah dijalankan. Adapun metode penilaian yang digunakan menurut Handoko (2001:142-152) yaitu:

### 1. Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu

Penilaian prestasi kerja seorang karyawan itu dinilai berdasarkan hasil yang telah dicapai oleh karyawan selama ini. Metode-metode yang berorientasi masa lalu mempunyai kelebihan dalam hal perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi dan, sampai derajat tertentu, dapat diukur. Kelemahannya adalah bahwa prestasi kerja di masa lalu, para karyawan memperoleh umpan balik mengenai upaya-upaya mereka. Umpan balik ini selanjutnya bisa mengarahkan kepada perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik-teknik penilaian ini antara lain:

#### a. *Rating scale*

Pada metode ini, evaluasi subyektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi. Evaluasi ini hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan faktor-faktor (kriteria) yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja tersebut. Dalam banyak kasus, kriteria ini mungkin juga tidak berhubungan langsung dengan pelaksanaan kerja. Formulir penilaian diisi langsung oleh atasan langsung dengan menandai tanggapan yang paling sesuai untuk setiap dimensi pelaksanaan kerja. Tanggapan-tanggapan penilai bisa diberikan dengan nilai numerik agar memungkinkan skor rata-rata dihitung dan diperbandingkan di antara para karyawan.

Kelebihan metode ini adalah tidak mahal dalam penyusunan dan administrasinya, penilai hanya memerlukan sedikit latihan dan tidak memakan waktu serta diterapkan untuk jumlah karyawan yang besar. Metode *rating scale* ini mempunyai banyak kelemahan. Kelemahan yang pertama adalah kesulitan dalam menentukan kriteria yang relevan dengan pelaksanaan kerja. Apalagi kalau formulir akan diterapkan untuk semua pekerjaan. Suatu kriteria penting bagi pekerjaan tertentu mungkin tidak tercakup dalam formulir penilaian. Dan bila kriteria prestasi kerja tertentu sulit diidentifikasi, formulir bisa berisi variabel-variabel kepribadian yang tidak relevan dan mengurangi arti penilaian. Hasilnya adalah formulir dan prosedur yang distandarkan yang tidak selalu berhubungan dengan pelaksanaan kerja.

#### 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 *rating scale*, penilai biasanya adalah atasan langsung. Metode checklist bisa memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat, bila daftar penilaian berisi item-item yang memadai. Meskipun metode ini praktis dan terstandarisasi, penggunaan kalimat-kalimat yang umum kurang keterkaitannya dengan pekerjaan. Kebaikan checklist adalah ekonomis, mudah administrasinya, latihan bagi penilai terbatas, dan terstandarisasi. Kelemahannya meliputi penggunaan kriteria kepribadian di samping kriteria prestasi kerja, kemungkinan terjadinya bias penilai (terutama *halo effect*), interpretasi salah terhadap item-item checklist dan penggunaan bobot yang tidak tepat. Kelemahan lain adalah tidak memungkinkan penilai memberikan penilaian relatif.

c. Metode Peristiwa Kritis

Metode peristiwa kritis (*critical incident method*) merupakan metode penilaian yang didasarkan pada catatan-catatan penilai, yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa-peristiwa kritis. Berbagai peristiwa tersebut dicatat oleh penyelia selama periode evaluasi terhadap karyawan. Peristiwa-peristiwa diklasifikasikan menjadi berbagai kategori seperti pengendalian bahaya keamanan, pengawasan sisa bahan atau pengembangan karyawan. Metode peristiwa kritis sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan, dan mengurangi kesalahan kesan terakhir. Kelemahan metode ini adalah bahwa para atasan sering tidak berminat mencatat peristiwa-peristiwa kritis atau cenderung mengada-ada dan bersifat subjektif.

d. Metode Peninjauan Lapangan

Agar tercapai penilaian yang lebih terstandarisasi, banyak perusahaan menggunakan metode peninjauan lapangan (*field review method*). Metode ini dilakukan dengan cara penilai atau pimpinan melakukan terjun langsung kelapangan untuk menilai prestasi kerja karyawan.

e. Tes dan Observasi Prestasi Kerja

Metode ini dilakukan dengan mengadakan tes tertulis kepada karyawan yang akan dinilai. Karena apa yang ditanyakan (tes) dan jawaban dari karyawan ini dalam bentuk tertulis dan tidak mencerminkan langsung prestasi seseorang maka metode ini termasuk tidak langsung.

2. Metode Penilaian Berorientasi Waktu yang Akan Datang

Metode penilaian prestasi kerja yang berorientasi waktu yang akan datang memusatkan prestasi kerja karyawan saat ini serta penetapan-penetapan sasaran prestasi kerja dimasa yang akan datang.

Teknik-teknik yang dapat digunakan antara lain, sebagai berikut:

a. Penilaian Diri

Teknik evaluasi ini berguna bila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri. Bila karyawan menilai dirinya,

prilaku defensif cenderung tidak terjadi, sehingga upaya perbaikan diri juga cenderung dilaksanakan.

b. Penilaian Psikologis

Penilaian ini pada umumnya terdiri dari wawancara mendalam, tes-tes psikolog, diskusi dengan atasan langsung, dan review evaluasi-evaluasi lainnya. Penilaian psikologis, biasanya dilakukan oleh psikolog, terutama digunakan untuk menilai potensi karyawan di waktu yang akan datang. Evaluasi terhadap intelektual, emosi motivasi karyawan dan karakteristik-karakteristik hubungan pekerjaan lainnya sebagai hasil penilaian diharapkan bisa membantu untuk memperkirakan prestasi kerja di waktu yang akan datang. Evaluasi tersebut terutama digunakan untuk keputusan-keputusan penempatan dan pengembangan. Akurasi penilaian sepenuhnya tergantung pada ketrampilan para psikolog.

c. Pendekatan Management By Objectives (MBO)

Inti pendekatan MBO adalah bahwa setiap karyawan dan penyelia secara langsung menetapkan tujuan-tujuan pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang. Kemudian penilaian prestasi kerja dilakukan bersama.

d. Teknik Pusat Penilaian

Untuk membantu identifikasi “talenta” manajemen di waktu yang akan datang, banyak perusahaan besar mempunyai pusat-pusat penilaian. *Assessment centers* adalah suatu bentuk penilaian karyawan yang distandarisasikan dimana tergantung pada berbagai tipe penilaian dari penilai. Penilaian bisa meliputi wawancara mendalam, tes-tes psikolog, diskusi kelompok simulasi, dan sebagainya untuk mengevaluasi potensi karyawan di waktu yang akan datang.

## 2.7 Unsur-Unsur Penilaian Prestasi Kerja

Agar penilaian prestasi kerja karyawan dapat berjalan dengan baik maka perusahaan sebaiknya menerapkan unsur-unsur dalam penilaian prestasi kerja karyawan. Pada umumnya unsur-unsur yang perlu diadakan dalam proses penilaian kinerja menurut Hasibuan (2000:104) adalah:

1. Kesetiaan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh kesopanan, periang, disukai, memberikan kesan menyenangkan, memperhatikan sikap yang baik serta berpenampilan simpatik dan wajar.

2. Prestasi Kerja

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan dari uraian pekerjaan.

3. Kejujuran

Kejujuran adalah penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi erjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.

4. **Kedisiplinan**  
Penilai menilai disiplin karyawannya dalam peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan intruksi yang diberikan kepadanya.
5. **Kreativitas**  
Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitas untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
6. **Kerja Sama**  
Kerja sama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
7. **Kepemimpinan**  
Yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seorang tenaga kerja untuk meyakinkan orang lain (tenaga kerja lain) sehingga dapat dikerahkan secara maksimum untuk melaksanakan tugas pokok. Penilaian unsur kepemimpinan bagi tenaga kerja sebenarnya khusus diperuntukan bagi tenaga kerja yang memiliki jabatan seluruh hierarki dalam perusahaan.
8. **Kepribadian**  
Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh kesopanan, periang, disukai, memberikan kesan menyenangkan, memperhatikan sikap yang baik serta berpenampilan simpatik dan wajar.
9. **Kemampuan Berpikir**  
Penilai menilai kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisa, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapi.
10. **Kecakapan**  
Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlihat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan didalam situasi manajemen.
11. **Tanggung Jawab**  
Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaan. Pekerjaan, dan hasil kerjanya sarana dan prasarana yang dipergunakannya serta perilaku kerjanya.

## **2.8 Penginformasian Hasil Penilaian Prestasi Kerja**

Menurut Siagian (2012:225), penginformasian hasil penilaian prestasi perlu dilakukan karena selain menjadi dorongan kuat bagi karyawan untuk lebih berprestasi bagi dimasa datang, dan pengangguran juga dapat mengetahui

kelemahan yang dimilikinya supaya nantinya dapat diambil langkah untuk mengatasi kelemahan.

Menurut Dessler (2003:513), agar tujuan penilaian prestasi kerja karyawan dapat tercapai, maka dalam melaksanakan penilaian kerja karyawan perusahaan sebaiknya melaksanakan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Mendefinisikan Pekerjaan  
Memastikan bahwa penilai dan yang dinilai bersama-sama sepakat atas hal-hal yang dinilai harus dicapai oleh yang dinilai dan standar yang akan digunakan untuk menilai prestasinya.
- b. Penilaian Prestasi  
Membandingkan antara prestasi kerja karyawan dengan standar yang telah disepakati bersama pada langkah pertama diatas.
- c. Menyiapkan Balikan  
Tahap akhir ini merupakan persiapan bagi penilai, oleh karena itu dalam tahap ini harus dipertimbangkan apakah perlu diadakan suatu pelatihan bagi penilaian atau tidak.