

## **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 dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Rachmawati (2008:1) Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang membuat sasaran, strategi, inovasi, dan mencapai tujuan organisasi.

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

Penilaian Prestasi Kerja merupakan menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan. Menetapkan kebijaksanaan berarti apakah karyawan akan dipromosikan, didemosikan, dan atau balasannya dinaikkan. Penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen/penyedia penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian/deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun (Sastrohadiwiryo, 2003:231)

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 (Rachmawati, 2008:123)

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja yaitu :

1. Penilaian prestasi ini merupakan evaluasi terhadap perilaku, prestasi kerja, dan potensi pengembangan yang telah dilakukan.
2. Penilaian prestasi kerja ini pada dasarnya merupakan suatu proses mengintegrasikan dan menentukan nilai keberhasilan pelaksanaan tugas para karyawannya.

3. Penilaian prestasi kerja dilaksanakan oleh manajer terhadap bawahannya.

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

Menurut Sedarmayanti (2007:264) ada beberapa tujuan dan manfaat. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan yaitu sebagai berikut :

1. Mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan
2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja
3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/rencana kariernya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.
6. Secara pribadi karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan/karyawannya sehingga dapat lebih memotivasi karyawan.
7. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan dibidang kepegawaian.

Adapun manfaat dari penilaian prestasi kerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan prestasi kerja.  
Dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan/prestasinya.
2. Memberikan kesempatan kerja yang adil.  
Penilaian akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai kemampuannya.
3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

4. Penyesuaian kompensasi.

Melalui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, dan sebagainya.

5. Keputusan promosi dan demosi

Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan karyawan.

6. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan.

Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.

7. Menilai proses rekrutmen dan seleksi.

Kinerja karyawan baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

## 2.4 Persiapan Penilaian Prestasi Kerja

Dapat dinyatakan bahwa terciptanya suatu sistem penilaian prestasi kerja yang baik sangat tergantung pada persiapan yang benar-benar matang. Matang berarti harus memenuhi beberapa persyaratan-persyaratan.

Adapun pertimbangan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan (Sadili, 2003:181-186) adalah sebagai berikut :

1. *Leniency*

Yaitu keinginan penyelia atau penilai untuk menimbulkan rasa aman dengan memberikan evaluasi yang tinggi pada semua karyawan mungkin dapat menyebabkan perginya karyawan yang menonjol

2. *Strictness*

Kadang-kadang penyelia memberi nilai-nilai yang rendah secara konsisten walaupun beberapa karyawan telah mencapai tingkat prestasi kerja diatas rata-rata

### 3. *Central Tendency*

Penyelia mungkin merasa sulit atau tidak nyaman untuk mengevaluasi beberapa karyawan dan menilai sebagai karyawan yang lebih tinggi atau lebih rendah meskipun prestasi kerja mereka memperlihatkan perbedaan yang nyata

### 4. *Halo Effect*

Penilai mempunyai kecenderungan memberikan penilaian prestasi kerja dengan menilai sama semua karakteristik yang dinilai. Walaupun itu karakteristiknya tinggi, biasa-biasa, maupun rendah nilai tetap sama

### 5. *Bias Penyelia*

Yaitu kesalahan paling lazim yang dilakukan penilai dalam setiap metode penelitian baik itu sadar maupun tidak sadar

### 6. *Recency*

Yaitu saat organisasi menggunakan penilaian prestasi kerja tahunan, ada kecenderungan penilai mengingat-ingat banyak hal yang baru saja dikerjakan oleh karyawannya dibandingkan yang dilakukan di beberapa bulan sebelumnya

### 7. Pengaruh Organisasional

Yaitu penilai cenderung mencari kelemahan bawahannya. Mereka lebih terfokus untuk membenahi kelemahan-kelemahan itu.

## **5.5 Unsur-Unsur Penilaian Prestasi Kerja Karyawan**

Menurut Hasibuan (2000:31) pada umumnya unsur-unsur yang perlu diadakan dalam proses penilaian kinerja adalah :

### 1. Kesetiaan

Penilaian mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaan dari rombongan orang yang tidak bertanggung jawab

2. Prestasi Kerja

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya

3. Kejujuran

Penilaian menilai kejujuran dalam pelaksanaan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya

4. Kedisiplinan

Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan intruksi yang diberikan kepadanya

5. Kreativitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga bekerja lebih berdaya guna

6. Kerja Sama

Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertical atau horizontal di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik

7. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif

8. Kepribadian

Penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar

9. Prakarsa

Penilai menilai kemampuan berfikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberi alasan,

mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya

#### 10. Kecakapan

Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menselaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat didalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen

#### 11. Tanggung Jawab

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan, seta perilaku kerjanya.

Adapun nilai pelaksanaan pekerjaan dinyatakan dengan sebutan dan angka sebagai berikut :

- Amat baik = 91-100
- Baik = 76-90
- Cukup = 61-76
- Sedang = 51-61
- Kurang = 0-51

Setelah dilakukan penelitian pelaksanaan pekerjaan terhadap seorang karyawan atau PNS, maka hasil penilaian tersebut dimasukkan kedalam suatu format yang sudah ditentukan, yaitu dengan menjumlah nilai semua unsur penilaian tersebut.

## 2.6 Metode-Metode Penilaian Prestasi Kerja

Ada beberapa macam metode penilaian prestasi kerja yang dilakukan di perusahaan. Menurut Monday dan Noe (2005), yang dikutip Widodo (2015:147-149) metode-metode yang dapat dipilih terdiri atas hal-hal berikut:

### 1. *Rating Scales (Skala Rating)*

Dengan menggunakan metode ini hasil penilaian kinerja karyawan dicatat dalam satu skala. Slaka itu dibagi tujuh atau lima kategori karena konsep yang akan dinilai bersifat kualitatif, maka kategori yang digunakan bersifat kualitatif. Faktor yang dinilai dapat dikelompokkan di dalam dua

kelompok, yaitu yang berkaitan dengan pekerjaan dan yang berkaitan dengan karakteristik pekerja.

2. *Critical Incidents* (Insiden-insiden Kritis)

Dengan metode ini, penilaian melakukan penilaian pada saat-saat kritis saja, yaitu waktu di mana perilaku karyawan dapat membuat bagiannya sangat berhasil atau bahkan sebaliknya.

3. *Essay*

Dengan menggunakan metode ini penilaian menulis cerita ringkas yang menggambarkan prestasi kerja karyawan

4. *Work Standards* (Standar Kerja)

Metode ini membandingkan kinerja karyawannya dengan standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Standar mencerminkan hasil yang normal dari rata-rata pekerja dalam usaha normal.

5. *Ranking*

Dengan metode ini penilaian sekedar menempatkan semua karyawan yang dinilai ke dalam urutan ranking. Penilaian membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya untuk menentukan siapa yang lebih baik.

6. *Forced Distribution* (Distribusi yang Dipaksakan)

Dalam metode ini diasumsikan bahwa karyawannya dapat dikelompokkan kedalam lima kategori yaitu dari kategori yang paling baik (10%), kemudian baik (20%), yang cukupan (40%), yang buruk (20%) dan sisanya (10%). Di bawah ini merupakan contoh formulir penilaian dengan Metode Forced Distribution

7. *Forced-choice and Weighted Checklist performance Report* (Pemilihan yang Dipaksakan dan Laporan Pemeriksaan Kinerja Tertimbang)

Laporan memerlukan penilaian untuk memilih karyawan mana yang dapat mewakili kelompoknya.

### 8. *Behaviorally anchored Scales*

Merupakan metode penilaian berdasarkan catatan penilaian yang menggambarkan perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat jelek dalam bekerja.

## 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 realistis, 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
  - a. Dalam hal penilaian tersebut positif, menjadi dorongan kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi dimasa yang akan datang sehingga kesempatan meniti karir lebih terbuka baginya
  - b. Dalam hal penilaian tersebut bersifat negatif, pegawai yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan demikian dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut
  - c. 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.

## 1.8 Peranan Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Siagian (2001:223) penilaian prestasi sangat penting peranannya dikarenakan sebagai berikut

1. Bagi para pegawai

Penilaian prestasi kerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan kariernya

2. Bagi organisasi

Hasil penilaian prestasi kerja para pegawai sangat penting arti dan peranannya dalam pengambilan keputusan organisasi tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program, pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif