



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam setiap perusahaan terdapat sumber-sumber daya pendukung yang penting untuk mencapai tujuannya, baik dalam sumber daya manusia yang merupakan sumber daya terpenting, maupun sumber daya bukan manusia. Seluruh sumber daya tersebut harus dikelola secara efektif dan efisien agar dapat memberikan hasil yang optimal bagi perusahaan.

Untuk memperoleh pengertian yang lebih jelas mengenai manajemen sumber daya manusia, maka akan dikutip beberapa definisi para ahli, yaitu sebagai berikut:

Menurut Hasibuan (2007: 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.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat (Rachmawati, 2008: 3).

Berdasarkan kedua definisi tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan dan pelepasan sumber daya manusia dalam mengatur hubungan antara peranan tenaga kerja, agar efektif dan efisien dan akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

2.2 Komponen MSDM

1. Pengusaha

Pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk

memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak ditentukan tergantung pada laba yang dicapai perusahaan tersebut.

2. Karyawan

Karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka maka aktivitas perusahaan tidak akan terjadi, karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai.

3. Pimpinan

Pimpinan adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan adalah gaya seorang pimpinan mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerjasama dan bekerja efektif sesuai dengan perintahnya. Asas-asas kepemimpinan adalah bersikap terges dan rasional dalam bertindak konsisten dan berlaku adil.

2.3 Pengertian Penilaian Kinerja

Salah satu ruang lingkup manajemen sumber daya manusia yang ditujukan untuk meningkatkan perilaku kerja para karyawan adalah dengan mengadakan penilaian kinerja karyawan. Untuk mencapai tujuan perusahaan berusaha mengembangkan kemampuan dan berusaha untuk memotivasi para karyawan, khususnya para manajernya karena merekalah yang menggerakkan, mengelola serta mengatur penggunaan sumber daya lainnya.

Dalam rangka mencapai hal tersebut, maka diselenggarakan penilaian kinerja karyawan. Penilaian kinerja karyawan diperlukan untuk mengevaluasi prestasi yang dihasilkan para karyawan, dan dapat memberikan gambaran yang objektif tentang prestasi kerja karyawan.

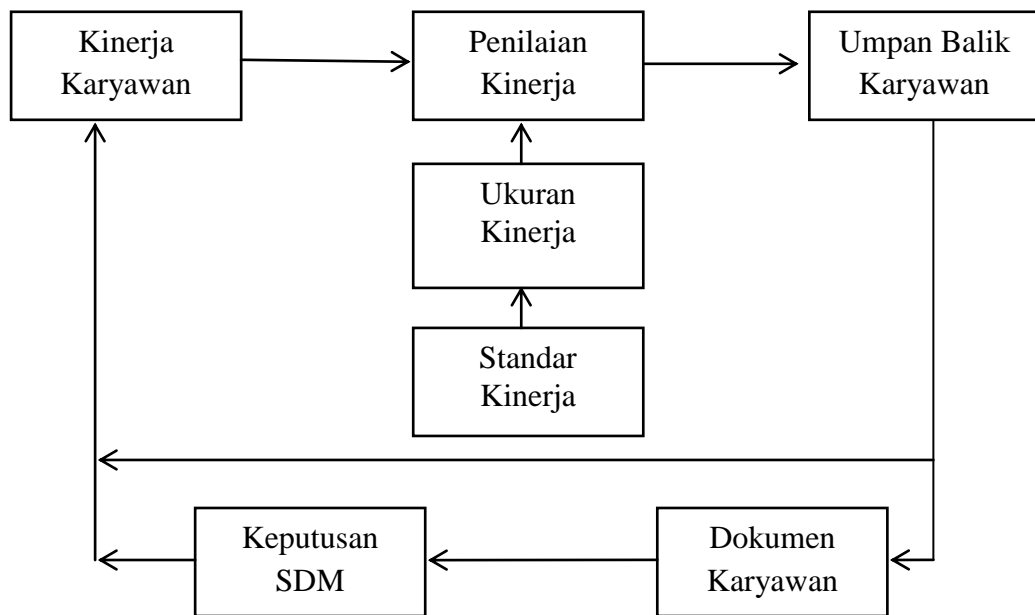
Menurut Sastrohadiwiryo (2005: 231), Penilaian Kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen/penyelia penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan

uraian/deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun.

Adapun mekanisme penilaian kinerja karyawan menurut Rivai (2006: 317) adalah sebagai berikut:

Gambar 1

Mekanisme Penilaian Kinerja Karyawan



Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan prestasi kerja adalah hasil yang dicapai baik secara kuantitas maupun secara kualitas oleh seseorang dalam suatu pekerjaan tertentu guna mencapai tujuan dari organisasi atau dengan kata lain yang dimaksud prestasi kerja adalah proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja.

Dengan adanya penilaian kinerja ini, pimpinan di suatu perusahaan dapat mengetahui bagaimana hasil pekerjaan karyawan selama periode waktu tertentu, apakah pekerjaan tersebut sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan, sehingga untuk selanjutnya dapat diambil langkah-langkah untuk memperbaiki, mempertahankan, atau meningkatkan prestasi kerja karyawan, sehingga dapat memungkinkan tercapainya tujuan

perusahaan. Dan sebaiknya, hasil penilaian prestasi merupakan *feedback* bagi manajer dalam pelaksanaan pekerjaan mereka.

2.4 Tujuan Penilaian Kinerja

Dalam suatu perusahaan, atasan yang bertugas untuk mengawasi, memimpin dan juga memerintah bawahan. Secara sistematis melakukan penilaian prestasi kerja bawahannya, dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Tujuan penilaian prestasi kerja karyawan sebagai berikut:

Menurut Rivai (2006: 312), tujuan penilaian kinerja atau prestasi kerja karyawan pada dasarnya meliputi

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini
2. Pemberian imbalan yang sesuai, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, dan insentif
3. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan
4. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam”
 - a. Penugasan kembali, seperti diadakannya mutase atau transfer, rotasi pekerjaan
 - b. Promosi, kenaikan jabatan
 - c. Training atau latihan
6. Meningkatkan motivasi kerja
7. Meningkatkan etos kerja
8. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemauan kerja mereka
9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya
10. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas
11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier dan keputusan perencanaan sukses

12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh
13. Sebagai salah satu sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji, upah, insentif, kompensasi dan imbalannya
14. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan
15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja
16. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja
17. Untuk mengetahui efektifitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan di antara fungsi-fungsi SDM
18. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik
19. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan
20. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah

Adapun Menurut Sastrohadiwiryono (2001: 233), tujuan penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut:

- a. Sumber data untuk perencanaan ketenagakerjaan dan kegiatan pengembangan jangka panjang bagi perusahaan yang bersangkutan
- b. Nasihat yang perlu disampaikan kepada para tenaga kerja dalam perusahaan
- c. Alat untuk memberikan umpan balik (*feedback*) yang mendorong ke arah kemajuan dan kemungkinan memperbaiki atau meningkatkan kualitas kerja bagi para tenaga kerja
- d. Landasan/bahan informasi dalam pengambilan keputusan pada bidang ketenagakerjaan, baik promosi, mutasi, maupun kegiatan ketenagakerjaan lainnya.

Sedangkan Menurut manfaat penilaian prestasi kerja adalah

- a. Mendorong peningkatan prestasi kerja
Dengan mengetahui hasil prestasi kerja, ketiga pihak yang terlibat dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan agar prestasi kerja para pegawai lebih meningkat lagi di masa-masa yang akan datang.
- b. Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan
Telah dimaklumi bahwa imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada para anggotanya tidak hanya terbatas pada upah dan gaji.
- c. Untuk kepentingan mutasi pegawai
Prestasi kerja seseorang di masa lalu merupakan dasar bagi pengambilan keputusan mutasi baginya dimasa depan, apapun bentuk mutasi tersebut seperti mutasi tersebut seperti promosi, alih tugas, alih wilayah maupun demosi.
- d. 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 prestasi kerja.
- e. Membantu para pegawai menentukan rencana kariernya
Dengan bantuan bagian kepegawaian menyusun program pengembangan karier yang paling tepat, dalam arti sesuai dengan kebutuhan para pegawai dan dengan kepentingan organisasi.

2.5 Sasaran Penilaian Kinerja

Sasaran-sasaran dan evaluasi kinerja karyawan yang dikemukakan A. A Anwar Mangkunegara (2009:11) sebagai berikut:

- a. Membuat analisis kinerja dari waktu yang lalu secara berkesinambungan dan periodik, baik kinerja karyawan maupun kinerja organisasi.

- b. Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dari para karyawan melalui audit keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Atas dasar evaluasi kebutuhan pelatihan itu dapat menyelenggarakan program pelatihan dengan tepat.
- c. Menentukan sasaran dari kinerja yang akan datang dan memberikan tanggung jawab perorangan dan kelompok sehingga untuk periode selanjutnya jelas apa yang harus diperbuat oleh karyawan, mutu dan baku yang harus dicapai, sarana dan prasarana yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
- d. Menemukan potensi karyawan yang berhak memperoleh promosi, dan kalau mendasarkan hasil diskusi antara karyawan dengan pimpinannya itu untuk menyusun suatu proposal mengenai sistem bijak (merit system) dan sistem promosi lainnya, seperti imbalan (yaitu reward system recommendation).

2.6 Aspek-Aspek Standar Penilaian Kinerja

Menurut Sastrohadiwiryo (2001: 235), mengemukakan bahwa aspek-aspek yang dinilai kinerja mencakup sebagai berikut:

1. Kesetiaan

Kesetiaan yang dimaksud adalah tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Kesetiaan tenaga kerja terhadap perusahaan sangat berhubungan dengan pengabdian, pengabdian yang dimaksud adalah sumbangan pikiran dan tenaga yang ikhlas dengan mengutamakan kepentingan public di atas kepentingan pribadi.

2. Prestasi Kerja

Prestasi kerja merupakan kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Pada umumnya, kerja seorang tenaga kerja antara lain dipengaruhi oleh

kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan tenaga kerja bersangkutan.

3. Tanggung Jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani memikul resiko atas keputusan yang telah diambilnya atau tidakan yang dilakukannya.

4. Ketaatan

Ketaatana adalah kesanggupan seorang tenaga kerja untuk mentaati segala ketepatan, peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang beraku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan atasan berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang telah ditetapkan perusahaan maupun pemerintah, baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

5. Kejujuran

Kejujuran adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.

6. Kerjasama

Kerjasama 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. Prakarsa

Prakarsa adalah kemampuan seorang tenaga kerja untk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari manajemen lainnya.

8. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan seorang karyawan untuk mempengaruhi dan meyakinkan orang lain, sehingga orang-orang tersebut dapat digerakkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas-tugas yang ada.

2.7 Teknik-teknik Penilaian Kinerja

Rachmawati (2005: 221) mengungkapkan Sebagian besar metode evaluasi prestasi bertujuan meminimalkan resiko dan permasalahan yang terjadi pada organisasi, khususnya pengaturan sumber daya manusia. Beberapa metode yang dapat dipertimbangkan organisasi untuk melakukan evaluasi prestasi bagi karyawannya adalah sebagai berikut:

1. Rating Scale

Penilaian prestasi metode ini didasarkan pada suatu skala dari sangat baik, baik, cukup, kurang baik, dan jelek. Bentuk ini sangat umum dipakai oleh organisasi dan dilakukan secara subyektif oleh penilai. Evaluasi ini membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan faktor kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja tersebut.

2. Checklist

Checklist adalah penilaian yang didasarkan pada suatu standar unjuk kerja yang sudah dideskripsikan terlebih dahulu, kemudian penilai memeriksa apakah karyawan sudah mengerjakannya. Standar-standar unjuk kerja, misalnya pegawai hadir dan pulang tepat waktu, pegawai bersedia bilamana diminta untuk lembur, pegawai patuh pada atasan, dan lain-lain. Penilai di sini adalah atasan langsung atau penyelia. Hampir sama dengan metode *rating scale*, pada setiap standar penilaian dapat diberikan bobot sesuai dengan tingkat kepentingan standar tersebut. Penilaian umumnya dilakukan secara subyektif.

3. Critical Incident Technique (Metode peristiwa kritis)

Critical Incident Technique adalah penilaian yang didasarkan pada perilaku khusus yang dilakukan di tempat kerja, baik perilaku yang baik maupun perilaku yang tidak baik. Penilaian dilakukan melalui observasi langsung ke tempat kerja, kemudian mencatat perilaku-perilaku kritis yang baik atau baik, dan mencatat tanggal dan waktu terjadinya perilaku tersebut.

4. Skala Penilaian Berjangkarkan perilaku

Skala penilaian berjangkarkan perilaku (*behaviorally anchored rating scale-BARS*) adalah penilaian yang dilakukan dengan membuat spesifikasi unjuk kerja dalam elemen-elemen tertentu, misalnya dosen di perguruan tinggi elemen-elemen unjuk kerjanya adalah memberikan pengajaran, melakukan penelitian, memberikan bimbingan pada mahasiswa, dan membuat soal.

5. Pengamatan dan Tes Unjuk Kerja

Pengamatan dan tes unjuk kerja adalah penilaian yang dilakukan melalui tes di lapangan. Misalnya, seorang pilot setiap enam bulan sekali menjalani tes yang meliputi pengujian pengetahuan mengenai prosedur pelaksanaan pekerjaan dalam menerbangkan pesawat, yang dilakukan secara langsung dengan menerbangkan pesawat atau dalam simulator, dan tes kesehatan.

6. Metode Perbandingan Kelompok

Metode ini dilakukan dengan membandingkan seorang pegawai dengan rekan sekerjanya, dengan dilakukan oleh atasan dengan sbeberapa teknik seperti pemeringkatan (*ranking method*), pengelompokan pada klasifikasi yang sudah ditentukan (*force distribution*), pemberian poin atau angka (*point allocation method*), dan metode perbandingan dengan karyawan lain (*paired comparison*).

7. Penilaian Diri Sendiri

Penilaian diri sendiri adalah penilaian karyawan untuk dirinya sendiri dengan harapan pegawai tersebut dapat mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang. Pelaksanaannya, organisasi atau atasan penilai mengemukakan harapan-harapan yang diinginkan dari karyawan, tujuan organisasi, dan hambatan yang dihadapi organisasi. Kemudian berdasarkan informasi tersebut, pegawai dapat mengidentifikasi aspek-aspek perilaku yang perlu diperbaiki. Salah satu kebaikan dari metode ini adalah dapat mencegah terjadinya perilaku membenarkan diri (*defensive behavior*).

8. Management By Objective (MBO)

Management by objective adalah sebuah program manajemen yang mengikutsertakan karyawan dalam proses pengambilan keputusan untuk menentukan tujuan-tujuan yang dicapai. Prosedurnya adalah sebagai berikut: atasan menginformasikan tujuan yang akan dicapai unit kerjanya, yang merupakan terjemahan dari tujuan yang lebih tinggi, dan tentunya tantangan-tantangan yang mungkin dihadapi dalam pencapaian tujuan tersebut.

9. Penilaian Secara Psikologis

Penilaian secara psikologis adalah proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan intelektual, motivasi, dan lain-lain yang bersifat psikologis. Penilaian ini biasanya dilakukan melalui serangkaian tes psikologi seperti tes kecerdasan, tes kecerdasan emosional, dan tes kepribadian, yang dilakukan melalui wawancara atau tes-tes tertulis.

10. Assessment Centre

Assessment Centre atau pusat penilaian adalah penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah

penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

Proses pelaksanaannya dilakukan dengan wawancara mendalam, tes psikologi, pemeriksaan latar belakang, penilain rekan kerja, diskusi terbuka, dan menyimulasikan pekerjaan dalam bentuk pengambilan keputusan dari suatu masalah untuk mengetahui kekuatan-kekuatan, kelemahan-kelemahan, dan potensi seseorang.

2.8 Persiapan Penilaian Prestasi Kerja

Adanya persiapan dalam penilaian prestasi kerja Menurut Moekijat (2001: 123), meliputi beberapa hal yaitu:

a. Standar Pelaksanaan Pekerjaan

Standar ini merupakan tolak ukur pelaksanaan pekerjaan. Agar standari ini menjadi efektif , pelaksanaan pekerjaan tidak dapat semaunya harus berhubungan dengan hasil-hasil yang di inginkan dari tiap-tiap jabatan. Informasi tentang standar-standar ini dapat dikembangkan dan dikumpulkan melalui analisa jabatan atau pengamatan.

b. Ukuran Pelaksanaan Pekerjaan

Ukuran pelaksanaan pekerjaan sangat berguna untuk menilai pelaksanaan pekerjaan. Agar berguna, ukuran ini harus mudah digunakan, dapat dipercaya dan memberitahukan perilaku-perilaku yang harus bagaimana menentukan pelaksanaan pekerjaan. Untuk menghindari kesalahan dalam penilaian maka standar prestasi harus dijelaskan. Dengan adanya penjelasan dari standar ukuran prestasi kerja yang digunakan, maka penilai dapat dengan mudah mengelompokan dan membedakan pegawai yang memiliki prestasi dan yang kurang berprestasi.

c. Prasangka Penilai

Prasangka adalah pengubahan pengukuran yang tidak cermat. Penilai sering tidak berhasil karena tidak melibatkan emosionalnya dalam menilai

kinerja karyawan, sehingga evaluasi menjadi bias. Kemungkinan bias terjadi karena ukuran yang digunakan bersifat subjektif.

2.9 Penentuan Pejabat Penilai

Menurut Hasibuan (2000: 91), syarat-syarat yang perlu dimiliki oleh seorang pejabat penilai yaitu:

- a) Penilai harus jujur, adil, objektif dan mempunyai pengetahuan mendalam tentang unsur-unsur yang akan dinilai supaya penilaiannya sesuai dengan realitas atau fakta yang ada.
- b) Penilai hendaknya mendasarkan penilaiannya atas benar dan salah, baik dan buruk, terhadap unsur-unsur yang dinilai sehingga hasil penilaian jujur, adil, dan objektif. Penilai tidak boleh melakukan penilaiannya berdasarkan atas suka atau tidak suka terhadap karyawan
- c) Penilai harus mengetahui secara jelas uraian pekerjaan dari setiap karyawan yang dinilainya supaya hasil penilaiannya dapat dipertanggung jawabkan dengan baik
- d) Penilai harus mempunyai kewenangan formal, supaya mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
- e) Penilai harus mempunyai keimanan supaya penilaian jujur dan adil