

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Persepsi

2.1.1 Pengertian Persepsi

Menurut Boyd, Walker, Larreche dalam Fadila & Lestari (2013:45), persepsi (perception) adalah proses dengan apa seseorang memilih, mengatur, dan menginterpretasi informasi. Sedangkan Pride & Ferrell (2013:45) mendefinisikan persepsi sebagai proses pemilihan, pengorganisasian, dan penginterpretasian masukan informasi, sensasi yang diterima melalui penglihatan, perasaan, pendengaran, penciuman dan sentuhan, untuk menghasilkan makna.

Dapat disimpulkan bahwa persepsi merupakan proses memilih, mengatur, dan menginterpretasikan informasi yang diterima oleh seseorang melalui kelima indra yang dimilikinya penglihatan, perasaan, pendengaran, penciuman dan sentuhan.

2.1.2 Konsep Persepsi

Menurut Webb dalam Fadila & Lestari (2013:48), ada beberapa konsep yang berkaitan dengan persepsi adalah:

a. Selective attention

Kita hanya akan memperhatikan stimulus yang sesuai dengan harapan dan motif atau kebutuhan kita, tidak semua stimulus akan ditangkap oleh kita karena begitu banyak stimulus yang diberikan di sekitar.

b. Selective retention

Kita akan menyimpan stimulus yang diharapkan dan dibutuhkan, serta melupakan, menghapus atau tidak dapat mengingat stimulus yang tidak diinginkan.

c. Selective distortion

Persepsi mengalami distorsi disebabkan pengaruh penambahan informasi yang dilakukan oleh kita terhadap stimulus-stimulus yang tidak dikehendaki.

d. Selective exposure

Cenderung berusaha menyaring informasi yang tidak kita inginkan, sehingga kita akan berusaha menghalangi serangan stimulus yang tidak kita kehendaki

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Husein Umar dalam Sunyoto (2012:1), manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

2.3 Penilaian Prestasi Kerja

2.3.1 Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Handoko dalam Sunyoto (2012:19), penilaian kinerja atau prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi dan menilai prestasi kerja pegawai. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka. Pimpinan organisasi dengan mengetahui prestasi tertentu akan banyak memperoleh manfaat prestasi kerja karyawan/pegawainya.

2.3.2 Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Handoko dalam Sunyoto (2012:19-20), manfaat dari penilaian kinerja/prestasi kerja adalah:

1. Perbaikan prestasi kerja.

Umpan-balik pelaksanaan kerja memungkinkan pegawai, manajer dan departemen personalia/bagian kepegawaian dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

2. Penyesuaian-penyesuaian Kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam 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 staf departemen personalia.

7. Ketidakakuratan Informasional.

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, perencanaan kepegawaian dan sistem informasi yang lain.

8. Kesalahan-kesalahan Desain Pekerjaan.

Prestasi kerja yang tidak baik merupakan suatu tanda kesalahan desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan Kerja yang Adil

Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

2.3.3 Unsur-unsur Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 46 Tahun 2011 pasal 12 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, unsur-unsur dalam penilaian prestasi kerja pegawai ada 6 macam yaitu:

1. Orientasi pelayanan adalah sikap dan perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain.
2. Integritas adalah kemampuan untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi.
3. Komitmen adalah kemauan dan kemampuan untuk menyetarakan sikap dan tindakan Pegawai Negeri Sipil untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan.
4. Disiplin adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.
5. Kerja sama adalah kemauan dan kemampuan Pegawai Negeri Sipil untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
6. Kepemimpinan adalah kemampuan dan kemauan Pegawai Negeri Sipil untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi.

2.3.4 Faktor-faktor Penilaian Prestasi Kerja

Prestasi kerja juga dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial, atau masalah-masalah pribadi lainnya. Penilai sering tidak berhasil untuk tidak melibatkan emosionalnya dalam menilai prestasi kerja pegawai. Ini menyebabkan evaluasi menjadi bias yang adalah distorsi pengukuran yang tidak akurat.

Berbagai bias penilai yang paling umum terjadi adalah:

1. *Halo Effect*

Halo Effect terjadi jika pendapat pribadi penilai tentang pegawai memengaruhi pengukuran prestasi kerja. Sebagai contoh, bila seorang atasan senang kepada seorang pegawai, maka pandangan ini dapat mengubah estimasi atasan terhadap prestasi kerja.

2. Kesalahan Cenderung Terpusat

Banyak penilai yang tidak suka menilai para pegawai 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 disebabkan oleh kecenderungan penilai untuk terlalu mudah memberikan nilai dalam evaluasi prestasi kerja. Kesalahan terlalu keras adalah sebaliknya yang terjadi karena penilai cenderung terlalu ketat dalam evaluasi mereka. Kedua kesalahan ini pada umumnya terjadi bila standar-standar prestasi tidak jelas.

4. Prasangka Pribadi

Faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi seseorang atau kelompok dapat mengubah penilaian. Sebagai contoh, seorang atasan pria mungkin cenderung memberi penilaian rendah kepada karyawan perempuan, karena suatu hal. Sebab-sebab prasangka pribadi lain yang memengaruhi penilaian mencakup faktor senioritas, kesukuan, agama, kesamaan kelompok dan status sosial.

5. Pengaruh Kesan Terakhir

Jika menggunakan ukuran-ukuran prestasi kerja subjektif, penilaian sangat dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan karyawan yang paling akhir. Kegiatan-kegiatan terakhir baik atau buruk, cenderung lebih diingat oleh penilai. (Sunyoto, 2012: 20-21)

2.3.5 Metode Penilaian Prestasi Kerja

2.3.5.1 Metode Penilaian Prestasi Kerja Masa Lalu

1. *Rating Scale*

Rating Scale adalah bentuk penilaian prestasi kerja yang tertua dan paling banyak digunakan. Evaluasi subjektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja pegawai/karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi. Kelebihan metode ini adalah tidak mahal dalam penyusunan dan administrasinya. Penilai hanya memerlukan sedikit latihan, tidak memakan waktu, dan dapat diterapkan untuk jumlah pegawai yang besar. Sedangkan kelemahannya adalah kesulitan dalam menentukan kriteria yang relevan dengan pelaksanaan kerja. Jika kriteria prestasi kerja tertentu sulit diidentifikasi, formulir dapat berisi penilaian, hasilnya adalah formulir dan prosedur yang distandardisasikan yang tidak selalu berhubungan dengan pelaksanaan kerja.

2. *Checklist*

Metode penilaian ini dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik pegawai. Kebaikan *checklist* adalah ekonomis, mudah administrasinya, latihan bagi penilai terbatas dan terstandardisasi. Sedangkan kelemahannya meliputi penggunaan kriteria kepribadian di samping kriteria prestasi kerja, kemungkinan terjadinya bias penilai, interpretasi salah terhadap *item-item*, dan penggunaan bobot tidak tepat, juga tidak memungkinkan penilai memberikan penilaian relatif.

3. Metode Peristiwa Kritis

Metode ini merupakan metode penilaian yang mendasarkan pada catatan penilai yang menggambarkan perilaku pegawai

yang sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan pekerjaan. Metode peristiwa kritis sangat berguna dalam memberikan umpan-balik kepada pegawai dan mengurangi kesalahan kesan terakhir. Kelemahan metode ini adalah bahwa agar atasan sering tidak berminat mencatat peristiwa-peristiwa kritis atau cenderung mengada-ada dan bersifat subjektif.

4. Metode Peninjauan Lapangan

Dengan metode ini, wakil ahli departemen personalia turun ke lapangan dan membantu dalam penelitian mereka. Spesialisasi personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang prestasi kerja. Kemudian ahli itu mempersiapkan evaluasi atas informasi tersebut. Evaluasi dikirim untuk *review*, perubahan persetujuan dan pembahasan dengan pegawai yang dinilai.

5. Tes dan Observasi Prestasi Kerja

Bila jumlah pekerjaan terbatas, penilaian prestasi kerja dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes mungkin tertulis atau peragaan keterampilan. Agar berguna tes harus reliabel dan valid.

6. Metode Evaluasi Kelompok

Metode ini berguna untuk pengambilan keputusan kenaikan upah, promosi dan berbagai untuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan *ranking* dari yang terbaik sampai terjelek. Berbagai metode evaluasi kelompok di antaranya adalah Metode *Ranking*, *Grading*, *Point Allocations Method*.

2.3.5.2 Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

1. Penilaian Diri

Teknik ini berguna bila tujuan evaluasi adalah melanjutkan pengembangan diri. Jika pegawai menilai dirinya, perilaku defensif cenderung tidak terjadi, sehingga upaya perbaikan diri juga cenderung dilaksanakan.

2. Penilaian Psikologis

Penilaian psikologis biasanya dilakukan oleh para psikolog, terutama digunakan untuk menilai potensi pegawai di waktu yang akan datang. Evaluasi terhadap intelektual, emosi, motivasi dan karakteristik- karakteristik hubungan pekerjaan lainnya sebagai hasil penilaian diharapkan dapat membantu untuk memperkirakan prestasi kerja di waktu yang akan datang.

3. Pendekatan *Management By Objective* (MBO)

Inti pendekatan MBO adalah bahwa setiap pegawai dan penyelia secara bersama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang. Kemudian dengan menggunakan sasaran tersebut, penilaian prestasi kerja dilakukan secara bersama pula.

4. Teknik Pusat Penilaian

Teknik Pusat Penilaian adalah suatu bentuk penilaian yang distandardisasikan di mana tergantung pada berbagai tipe penilaian dari penilai. Penilaian dapat meliputi wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi kelompok, simulasi dan sebagainya untuk mengevaluasi potensi karyawan di waktu yang akan datang. (Sunyoto,2012:22-26)

2.3.6 Prosedur Penilaian Prestasi Kerja Pegawai

Berdasarkan pada pasal 15- 24 PP Nomor 46 Tahun 2011 Bab IV tentang Tata Cara Penilaian,berikut ini adalah prosedur penilaian prestasi kerja pegawai yaitu sebagai berikut:

Bagian Kesatu

Pasal 15

- (1) Penilaian prestasi kerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 dilakukan dengan cara menggabungkan penilaian SKP dengan penilaian perilaku kerja.
- (2) Bobot nilai unsur SKP 60% (enam puluh persen) dan perilaku kerja 40% (empat puluh persen).

Pasal 16

- (1) Penilaian prestasi kerja PNS sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 dilaksanakan oleh pejabat penilai sekali dalam 1 (satu) tahun.
- (2) Penilaian prestasi kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan setiap akhir Desember pada tahun yang bersangkutan dan paling lama akhir Januari tahun berikutnya.

Pasal 17

Nilai prestasi kerja PNS sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 dinyatakan dengan angka dan sebutan sebagai berikut:

- a. 91 – ke atas: sangat baik
- b. 76 – 90: baik
- c. 61 – 75: cukup
- d. 51 – 60: kurang
- e. 50 ke bawah: buruk

Pasal 18

Ketentuan lebih lanjut mengenai tata cara penilaian diatur dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara.

Bagian Kedua

Pejabat Penilai dan Atasan Pejabat Penilai

Pasal 19

- (1) Pejabat penilai wajib melakukan penilaian prestasi kerja terhadap setiap PNS di lingkungan unit kerjanya.

- (2) Pejabat penilai yang tidak melaksanakan penilaian prestasi kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dijatuhi hukuman disiplin sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai disiplin PNS.

Pasal 20

Pejabat pembina kepegawaian sebagai pejabat penilai dan/atau atasan pejabat penilai yang tertinggi di lingkungan unit kerja masing-masing.

Bagian Ketiga

Pelaksanaan Penilaian

Pasal 21

- (1) Hasil penilaian prestasi kerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 diberikan secara langsung oleh pejabat penilai kepada PNS yang dinilai.
- (2) PNS yang dinilai dan telah menerima hasil penilaian prestasi kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) wajib menandatangani serta mengembalikan kepada pejabat penilai paling lama 14 (empat belas) hari sejak tanggal diterimanya hasil penilaian prestasi kerja.

Pasal 22

Dalam hal PNS yang dinilai dan/atau pejabat penilai tidak menandatangani hasil penilaian prestasi kerja maka hasil penilaian prestasi kerja ditetapkan oleh Atasan Pejabat Penilai.

Pasal 23

- (1) Pejabat penilai wajib menyampaikan hasil penilaian prestasi kerja kepada atasan pejabat penilai paling lama 14 (empat belas) hari sejak tanggal diterimanya penilaian prestasi kerja.
- (2) Hasil penilaian prestasi kerja mulai berlaku sesudah ada pengesahan dari atasan pejabat penilai.

Pasal 24

Pejabat Penilai berdasarkan hasil penilaian prestasi kerja dapat memberikan rekomendasi kepada pejabat yang secara fungsional bertanggung jawab dibidang kepegawaian sebagai bahan pembinaan terhadap PNS yang dinilai.