

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Kiggundu dalam Gomes (2003:4-5), manajemen sumber daya adalah pengembangan dan pemanfaatan personil (pegawai) bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional, dan internasional.

Menurut Cushway (1996:4) mengatakan MSDM merupakan bagian dari proses organisasi dalam mencapai tujuannya.

Menurut Handoko (2001:4), manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumberdaya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Berdasarkan definisi-definisi sumber daya manusia menurut beberapa ahli diatas dapat kita simpulkan bahwa sumber daya manusia adalah memanfaatkan manusia yang ada di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi.

2.2 Pengertian Kinerja dan Penilaian Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2002:78), kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk:

- a. Kuantitas *output*
- b. Kualitas *output*
- c. Jangka waktu *output*
- d. Kehadiran di tempat kerja
- e. Sikap kooperatif

Penilaian kinerja merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan dalam bidang personalia untuk mengetahui hasil kerja para karyawan selama periode waktu yang

telah ditentukan dengan tujuan menghasilkan susunan peringkat. Susunan peringkat ini kemudian dapat dijadikan sebagai pedoman untuk mengambil keputusan misalnya, menentukan tingkatan upah karyawan.

Adapun beberapa pengertian penilaian kinerja menurut para ahli:

1. Menurut Mathis dan Jackson (2002:81)

Penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan. Penilaian demikian ini juga disebut sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil.

2. Menurut Dessler (2015:330)

Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan di masa sekarang dan/atau di masa lalu secara relatif terhadap standar kerjanya.

3. Menurut Sastrohadwiryo (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.

Dalam penilaian kinerja terdapat beberapa faktor yang harus diperhatikan (Fathoni, 2006:140-141), yaitu:

1. Yang dinilai adalah manusia yang memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan.
2. Penilaian pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistis, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara objektif.
3. Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan tiga maksud ialah:
 - a. Dalam hal penilaian tersebut positif, menjadi dorongan kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi di masa yang akan datang sehingga kesempatan meniti karier 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 objektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatannya sehingga pada

akhirnya ia dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya.

4. Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasikan dengan rapi dalam arsip kepegawaian setiap orang hingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun yang merugikan pegawai.
5. Hasil penilaian prestasi setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

2.3 Tujuan dan Manfaat Penilaian/Evaluasi Kinerja

Selain bertujuan untuk mengetahui keberhasilan atau ketidak berhasilan kerja karyawan. Menurut Sastrohadiwiryo (2005:233) terdapat beberapa tujuan dari penilaian kinerja, sebagai berikut:

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 (*feed back*) 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 evaluasi prestasi/kinerja menurut Rachmawati (2008:123-125) adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan prestasi karyawan
Dari hasil kerja atau pekerjaan karyawan, dapat diketahui masalah dan produktivitas mereka dalam bekerja. Dengan demikian, karyawan dapat memperbaiki atau meningkatkan prestasi setelah mengetahui hasil atau umpan balik dari adanya evaluasi tersebut.
2. Standar kompensasi yang layak
Dari hasil evaluasi prestasi, manajer dapat mengetahui berapa upah atau kompensasi yang layak yang harus diberikan pada karyawan. Hal ini penting karena evaluasi prestasi dapat membantu dalam pengambilan keputusan

manajer, apakah pemberian upah, bonus, insentif, dan bentuk kompensasi lain sudah layak dan adil bagi karyawan.

3. Penempatan karyawan
Pada periode tertentu, karyawan akan mengalami promosi, mutasi, transfer, dan demosi. Oleh karena itu, sebelum keputusan ini diambil, manajer dapat melihat hasil prestasi karyawan dalam sebuah evaluasi yang sudah dilakukan sehingga dapat meminimalisasi risiko kesalahan dalam penempatan karyawan.
4. Pelatihan dan Pengembangan
Hasil evaluasi dapat diketahui oleh manajer, di mana manajer melihat apakah program pelatihan dan pengembangan diperlukan atau tidak. Apabila hasil evaluasi menunjukkan banyak kekurangan atau hasil yang negatif maka sudah saatnya diperlukan program pelatihan dan pengembangan, baik untuk karyawan baru maupun karyawan senior. Namun, hasil yang baik atau positif hendaknya tidak membuat organisasi tidak berbesar hati dulu, karena pelatihan dan pengembangan selalu dibutuhkan untuk penyegaran bagi karyawan.
5. Jenjang karier
Dari hasil evaluasi prestasi, manajer dapat menyusun jalur karier karyawan sesuai dengan prestasi yang telah ditunjukkan karyawan.
6. Penataan staf
Hasil prestasi yang baik atau buruk, mencerminkan bagaimana manajemen mengatur pembagian sumber daya manusia di dalam organisasi.
7. Minimnya data informasi
Informasi yang akurat sangat dibutuhkan organisasi untuk mengambil keputusan guna menempatkan karyawan, promosi, mutasi, transfer, demosi, kebutuhan program pelatihan dan pengembangan, jenjang karier karyawan, dan komponen-komponen lain dalam sistem informasi manajemen sumber daya manusia. Informasi ini begitu pentingnya sehingga mampu mengurangi kesalahan pengambilan keputusan yang tidak tepat.
8. Kesalahan desain pekerjaan
Adanya indikasi hasil evaluasi prestasi yang buruk merupakan tanda adanya kesalahan dalam deskripsi desain pekerjaan yang tidak atau kurang cocok pada karyawan. Untuk itu manajer perlu memikirkan bagaimana mengatasi permasalahan tersebut.
9. Peluang kerja yang adil
Peluang kerja yang sama dan adil bagi karyawan bisa didapat apabila manajer melihat hasil evaluasi dan mempertimbangkan kesempatan pekerjaan yang layak dan menantang bagi karyawan yang menunjukkan prestasi bagus.
10. Tantangan eksternal
Penilaian prestasi juga tergantung dari faktor lain, seperti kepentingan pribadi, kondisi finansial, kondisi kerja, keluarga, kesehatan karyawan, dan sebagainya.

2.4 Syarat-syarat Penilaian Kinerja

Dalam penilaian kinerja terdapat syarat-syarat yang harus dipenuhi menurut Wahyudi (2002:122) agar pelaksanaan penilaian kinerja dapat berhasil sesuai dengan apa yang diharapkan, syarat-syarat tersebut yaitu:

1. Relevan
Syarat ini menegaskan bahwa suatu sistem penilaian kinerja hanya mengukur hal-hal yang berhubungan atau berkaitan langsung dengan prestasi kerja dalam suatu jabatan tertentu.
2. Akseptabel
Syarat ini menunjukkan bahwa penilaian prestasi kerja harus dapat diterima dan dimengerti baik oleh penilai maupun yang dinilai.
3. Reliable
Syarat ini menegaskan bahwa suatu sistem penilaian prestasi kerja harus dapat dipercaya serta mempunyai alat ukur yang dapat diandalkan, konsisten dan stabil.
4. Sensitif
Penilaian prestasi kerja harus mempunyai kemampuan kepekaan untuk membedakan tenaga kerja yang efektif dengan tenaga kerja yang tidak efektif.
5. Praktis
Syarat ini menghendaki agar suatu sistem penilaian harus praktis dan mudah dilaksanakan, baik menyangkut administrasi interpretasi serta tidak perlu biaya yang besar.

2.5 Unsur-unsur Penilaian Kinerja

Agar penilaian kinerja dapat berjalan dengan baik maka sebaiknya ditetapkan beberapa unsur yang akan dinilai dari para pegawai. Menurut Sastrohadiwiryo (2005:235-237), pada umumnya unsur-unsur yang perlu diadakan penilaian dalam proses penilaian kinerja adalah:

1. **Kesetiaan**
Kesetiaan yang dimaksudkan adalah tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dengan sikap dan perilaku tenaga kerja yang bersangkutan dalam kegiatan sehari-hari serta dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Kesetiaan tenaga kerja terhadap perusahaan sangat berhubungan dengan pengabdianya. Pengabdianya yang dimaksud adalah sumbangan pikiran dan tenaga yang ikhlas dengan mengutamakan kepentingan publik di atas kepentingan pribadi.
2. **Prestasi Kerja**
Yang dimaksud dengan prestasi kerja adalah 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 yang 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 risiko atas keputusan yang telah diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.
4. **Ketaatan**
Yang dimaksud dengan ketaatan adalah kesanggupan seorang tenaga kerja untuk menaati segala ketetapan, peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, menaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang telah ditetapkan perusahaan maupun pemerintah, baik secara tertulis maupun tak tertulis.
5. **Kejujuran**
Yang dimaksud dengan kejujuran adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.
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. **Prakarsa**
Prakarsa adalah 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 lininya.

8. **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 diperuntukkan bagi tenaga kerja yang memiliki jabatan seluruh hierarki dalam perusahaan.