

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

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

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Menurut para ahli manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

Menurut Handoko (2011:3), manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Menurut Desseler (2015:3), manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Menurut Simamora dalam Sutrisno (2015:5), manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

##### **2.1.2 Fungsi-fungsi Manajerial dan Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia**

Hasibuan (2016:21) menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

###### **1. Fungsi Manajerial**

###### **a. Perencanaan**

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam

membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

d. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.

b. Pengembangan

Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

c. Kompensasi

kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu perusahaan.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

g. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusnya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan keryawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

### **2.1.3 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2016:14) Peranan manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job recruitment, dan job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat pekerja.
8. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilai kinerja karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

## **2.2 Penilaian Prestasi Kerja Karyawan**

### **2.2.1 Pengertian Prestasi Kerja**

Secara umum prestasi kerja adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standar, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Hasibuan (2016:94) mengatakan bahwa, prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas

yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Fahmi (2016:203) menyatakan, penilaian kerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar.

### **2.2.2 Pengertian Penilaian Prestasi kerja**

Handoko (2011:135) menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah proses melalui organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

Sunyoto (2015:199) menjelaskan penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

Murphy dan Cleveland dalam Sutrisno (2015:154), penilaian prestasi kerja adalah untuk memperoleh informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia yang lain, seperti perencanaan dan pengembangan karir, program-program kompensasi, promosi, demosi, pensiun, dan pemberhentian karyawan atau pemecatan.

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

#### **2.2.3.1 Tujuan Penilaian Prestasi kerja**

Adapun tujuan dari penelitian prestasi kerja menurut Samsudin (2010:165) ini adalah:

1. *Administratif*, yaitu memberikan arah untuk penetapan promosi, transfer, dan kenaikan gaji.
2. *Informatif*, yaitu memberikan data kepada manajemen tentang prestasi kerja bawahan dan memberikan data kepada individu tentang kelebihan dan kekurangannya.

3. *Motivasi*, yaitu menciptakan pengalaman belajar yang memotivasi staf untuk mengembangkan diri dan meningkatkan prestasi kerja mereka.

Pada tingkat unit organisasi, penilaian prestasi kerja bertujuan untuk:

1. Menentukan kontribusi suatu unit atau divisi dalam perusahaan terhadap organisasi perusahaan secara keseluruhan.
2. Memberikan dasar bagi penilaian mutu prestasi manajer unit atau divisi dalam perusahaan
3. Memberikan motivasi bagi manajer unit atau divisi dalam mengelola divisi seirama dengan tujuan umum perusahaan.

Sedangkan, pada tingkat karyawan penilaian prestasi bertujuan untuk:

1. Membedakan tingkat prestasi kerja setiap karyawan
2. Mengambil keputusan administrasi seperti, seleksi, promosi, *retention*, *demotion*, *transfer*, *termination*, dan kenaikan gaji.
3. Memberikan pinalti seperti bimbingan untuk meningkatkan motivasi dan diklat untuk mengembangkan keahlian.

### **2.2.3.2 Manfaat Penilaian Prestasi Kerja**

Menurut Serdamayanti (2010:264) menyatakan bahwa penilaian kerja meliputi:

- a. Meningkatkan prerstasi kerja
- b. Dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan/prestasinya.
- c. Memberi kesempatan kerja yang adil

- d. Penilaian yang akurat dapat menjamin karyawan dalam memperoleh kesempatan menempati pekerjaan sesuai kemampuannya.
- e. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
- f. Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
- g. Penyesuaian kompensasi melalui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan pemberian kompensasi, dan sebagainya.
- h. Keputusan promosi dan demosi
- i. Hasil penilaian kinerja dapat dipergunakan sebagai dasar pengambilannya keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan karyawan.
- j. Mendiagnosa kesalahan desain pekerjaan.
- k. Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.

#### **2.2.4 Faktor-faktor Penilaian Prestasi Kerja Karyawan**

Ukuran terakhir keberhasilan dari suatu departemen personalia adalah prestasi kerja. Karena baik departemen itu sendiri maupun karyawan memerlukan umpan balik atas upayanya masing-masing, maka prestasi kerja dari setiap karyawan perlu dinilai.

Steers (1984) dalam Sutrisno (2015:151) mengatakan bahwa pada umumnya orang percaya bahwa prestasi kerja individu merupakan fungsi gabungan dari tiga faktor, yaitu:

1. Kemampuan, perangai, dan minat seorang pekerja.
2. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja.
3. Tingkat motivasi kerja.

Menurut Byars, et al. dalam Sutrisno (2015:151) mengemukakan ada dua faktor yang memengaruhi prestasi kerja, yaitu faktor individu dan faktor lingkungan. Faktor-faktor individu yang dimaksud adalah:

1. Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
2. Abilities, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
3. Persepsi tugas, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

### **2.2.5 Sistem Penilaian Prestasi Kerja**

Sunyoto (2015:201) menyatakan bahwa secara kategori terciptanya suatu sistem penilaian prestasi kerja yang matang harus memenuhi lima syarat, yaitu:

1. *Hallo effect*, maksudnya pengukuran prestasi kerja karyawan dipengaruhi oleh pendapat pribadi atau oleh penilaian itu sendiri.
2. *Kesalahan cenderung terpusat*, maksudnya bila penilaian merasa takut memberikan penilaian sangat jelek atau sangat baik maka selalu dibuat nilai rata-rata pada pegawai.
3. *Biasa terlalu lunak atau terlalu keras*, maksudnya bila penilaian terlalu mudah memberikan nilai atau terlalu ketat dalam mengevaluasi.
4. *Prasangka pribadi*, maksudnya prasangka pribadi penilaian ikut mempengaruhi suatu penilaian atau mengubah suatu penilaian.
5. *Pengaruh kesan terakhir*, maksudnya menggunakan prestasi kerja subjektif, penilaian akan sangat dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan pegawai yang terakhir.

### **2.2.6 Metode-metode Penilaian Prestasi Kerja Karyawan**

Menurut Sunyoto (2012:202) mengatakan bahwa dalam penilaian prestasi kerja ada macam-macam metodenya, antara lain:

1. *Rating Scale*

Penilaian prestasi kerja terhadap pegawai berdasarkan sifat-sifat dan karakteristik dari macam pekerjaan dan menentukan parameternya.

2. *Cheklis*

Penilaian yang dilakukan untuk mengurangi beban dinilai, dengan diminta laporan secara singkat mengenai perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan pegawai.

3. *Field review method.*

Penilaian prestasi kerja pegawai untuk mencapai penilai yang lebih standar. Dalam hal ini wakil ahli dari departemen personalia turun kelapangan membantu penilai dalam penilaian.

4. *Tes dan observasi prestasi kerja.*

Hal ini dimaksudkan untuk menguji keterampilan-keterampilan pegawai dan pengetahuan yang perlu dimiliki seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya.

5. *Metode evaluasi kelompok.*

Penilaian prestasi kerja dengan tujuan untuk mengevaluasi pengetahuan pegawai dan kemampuan-kemampuan pegawai dan kemampuan-kemampuan pegawai dalam berbagai macam pekerjaan guna pengambilan keputusan.

### **2.2.7 Indikator Penilaian Prestasi Kerja**

Salah satu Indikator yang dapat dijadikan gambaran mengenai penilaian prestasi kerja seorang karyawan (Unsur-unsur yang dinilai) Menurut Siswanto dalam Simanjuntak (2015:24) adalah:

1. Kesetiaan yaitu tekad dan kesanggupan, menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan penuh tanggung jawab.

2. Tanggung jawab yaitu kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat serta berani memikul resiko atau keputusan yang telah diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.
3. Ketaatan kesanggupan seorang tenaga kerja untuk menaati segala ketentuan, peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, menaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditetapkan perusahaan maupun pemerintah baik tertulis maupun tidak tertulis.
4. Kejujuran yaitu ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.
5. Kerjasama yaitu kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan waktu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
6. Prakarsa yaitu kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu.
7. Kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang dimiliki seorang tenaga kerja untuk meyakini orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimum untuk melaksanakan tugas pokok.
8. Kualitas kerja yaitu mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan biasanya diukur melalui ketetapan, ketelitian, keterampilan dari hasil kerja.