

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

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

Menurut Hasibuan (2010:10), Manajemen sumber daya manusia disebut sebagai “ilmu dan seni” mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif membantu terwujudnya tujuan organisasi atau perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Definisi yang dikemukakan Edwin B. Flippo dalam Hasibuan (2010:11), Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat.

Menurut Fahmi (2016:1), menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif

Berdasarkan ketiga definisi diatas dapat di tarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi atau perusahaan dengan tujuan agar tercapainya tujuan perusahaan dan mampu memberikan kepuasan kerja maksimal kepada pihak manajemen.

Adapun faktor yang dapat mendukung manajer dalam memimpin para bawahannya yang dikemukakan oleh John Frech dan Bertram Raven dalam Hasibuan (2010:14), sebagai berikut:

1. Para karyawan masih mempunyai kebutuhan yang sama, yaitu kebutuhan makan, hidup berkelompok, kebutuhan sosial, kebutuhan kerja sama, dan kebutuhan untuk memperoleh kepuasan kerja.
2. Orang-orang mau berkerja sama dan hidup berkelompok karena adanya kerbatasan (*limit factors*) yaitu keterbatasan fisik dan mental
3. Orang-orang mau berkerja sama karena keinginan untuk mempertahankan hidup berkuasa, mendapat pujian dan pengakuan.

#### **2.2 Pengertian Penilaian Kinerja Karyawan**

Menurut Kusriyanto dalam Mangkunegara (2009:9), Penilaian Kinerja adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam).

Menurut Mangkunegara (2009:9), mengemukakan defenisi kinerja karyawan sebagai ungkapan seperti output, efesiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktifitas.

Menurut Mangkunegara (2009:9), bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya.

Menurut Hasibuan (2010:87), kebijaksanaan berarti apakah karyawan menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan. Menetapkan akan dipromosikan, didemosikan, dan atau balas jasanya dinaikkan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa penilain kenerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia dalam periode waktu dalam melaksanakan tugas kerja sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepada karyawan, tujuannya untuk memberikan promosi jabatan, balas jasa, umpan balik terhadap karyawan.

### 2.3 Proses Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja selalu melibatkan proses penilaian kinerja karyawan, banyak proses penilaian kinerja karyawan gagal karena mereka yang bertanggungjawab tidak melalui apa yang mereka lakukan. Menilai kinerja yang aktual karyawan secara relatif terhadap standar (biasanya melibatkan beberapa formulir penilaian) dan memberikan umpan balik kepada karyawan.

Menurut Allen dalam Wibowo (2014:192), proses penilaian kinerja yang berhasil terletak pada beberapa dasar utama yaitu: *timing*, *clarity*, dan *consistency*

1. *Timing*. Penilaian kinerja harus diatur oleh kalender, bukan jam. Manajer harus melakukan paling tidak dua kali pertemuan formal dengan perkerjaan setiap tahun. Sekali di awal pada waktu melakukan perencanaan dan di akhir pekerjaan sekali lagi untuk nilai hasil. Di antara kedua periode tersebut.
2. *Clarity*. Kita tidak dapat menilai seberapa baik pekerja melakukan pekerjaan sampai jelas tentang apa sebenarnya pekerjaan itu, setiap pekerjaan mempunyai lima sampai enam tanggung jawab, Apabila belum jelas di awal tahun, maka perlu kedudukan bersama untuk merumuskan sebelum menilai seberapa baik pekerja mengerjakan tugasnya.
3. *Consistency*. Proses penilaian yang efektif mengikat langsung dengan *mission statement* dan nilai-nilai organisasi. Apa yang tercantum dalam penilaian kinerja harus sama dengan apa yang terdapat dalam *mission statemen*.

## 2.4 Unsur - Unsur yang Dinilai

Menurut Hasibuan (2010:94), mengemukakan bahwa unsur-unsur yang di nilai mencakup sebagai berikut:

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 orang yang tidak bertanggung jawab.
2. Prestasi kerja  
Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaan.
3. Kejujuran  
Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tuganya 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 instruksi yang diberikan kepadanya.
5. Kreativitas  
Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
6. Kerjasama  
Penilai menilai kesedian karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertical atau horizontal didalam 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 bawahnya untuk bekerja secara efektif.
8. Kepribadian  
Penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai memberikan kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta penampilan simpatik dan wajar.
9. Prakarsa  
Penilai menilai kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapi.
10. kecakapan  
Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijakan
11. Tanggung jawab  
Penilaian menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaan, pekerjaan dan hasil kerjanya

Menurut Mangkunegara (2009:18) Adapun aspek-aspek standar pekerjaan yang terdiri dari aspek kuantitatif dan kualitatif

1. Aspek kuantitatif
  - a. Proses kerja dan kondisi pekerjaan
  - b. Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan
  - c. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan dan
  - d. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja
2. Aspek kualitatif
  - a. Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan
  - b. Tingkat kemampuan dalam bekerja
  - c. Kemampuan menganalisis data atau informasi, kemampuan dan kegagalan menggunakan mesin atau peralatan dan
  - d. Kemampuan mengevaluasi

### **2.5 Syarat-syarat penilaian (*appraiser*) sebagai berikut:**

Menurut Hasibuan (2010:90) adapun syarat-syarat penilaian kerja sebagai berikut:

1. penilaian harus jujur, adil, objektif dan mempunyai pengetahuan mendalam tentang unsur-unsur yang akan di nilai supaya penilaiannya sesuai dengan realita, fakta yang ada.
2. penilaian hendaknya mendasarkan penilaian atas benar atau salah, baik atau buruk terhadap unsur-unsur yang dinilai sehingga hasil penilaian jujur, adil dan objektif. Penilaian tidak mendasarkan penilaiannya atas rasa supaya penilaian bukan didasarkan atas suka atau tidak suka
3. penilaian harus mengetahui secara jelas uraian pekerjaan dari setiap karyawan yang akan dinilai supaya hasil penilaiannya dapat dipertanggung jawabkan dengan baik
4. penilaian harus mempunyai kewenangan (*authority*) formal, supaya mereka dapat melakukan tugasnya dengan baik
5. penilaian harus mempunyai penilaiannya jujur dan adil

### **2.6 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan**

Menurut Sastrohadiwiryono (2005:233), Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan, yaitu:

1. Sumber data untuk perencanaan keterangan dan kegiatan pengembangan jangka panjang bagi perusahaan yang bersangkutan,
2. Nasehat yang perlu disampaikan kepada para tenaga kerja dalam perusahaan.
3. Alat untuk memberikan umpan balik (*feed back*) yang mendorong kearah kemajuan dan kemungkinan memperbaiki/meningkatkan kualitas kerja bagi para tenaga kerja.
4. Salah satu cara untuk menetapkan kinerja yang diharapkan dari seorang pemegang tugas kerja.
5. Landasan atau bahan informasi dalam pengambilan keputusan pada bidang ketenaga kerjaan, baik promosi, mutasi. Maupun kegiatan ketenagaan lainnya

## 2.7 Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Fahmi (2016:205), manfaat yang diperoleh dari penilaian kinerja ini terutama menjadi pedoman dalam melakukan tindakan evaluasi bagi pembentukan organisasi sesuai dengan pengharapan dari berbagai pihak, yaitu baik pihak manajemen serta komisaris perusahaan.

1. perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dapat ditetapkan dalam standar.
3. Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan .

## 2.8 Mengukur Kinerja Karyawan

Di kemukakan oleh Bangun (2012:234), Standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, dapat di jadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan, untuk mempermudah penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat di ukur dari jumlah, kualitas, ketepatan waktu mengerjakannya, kehadiran, kemampuan bekerja sama yang dituntut suatu pekerjaan.

1. Jumlah Pekerjaan  
Menunjukkan jumlah pekerjaan yang di hasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadikan standar pekerjaan.
2. Kualitas Pekerjaan  
Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.
3. Ketepatan Waktu  
Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.
4. Kehadiran  
Jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan
5. Kemampuan Kerja Sama  
Tidak semua pekerjaan dapat dikerjakan oleh satu orang karyawan saja. Untuk pekerjaan tertentu perlu dikerjakan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan

## 2.9 Metode Penilaian Kinerja Karyawan

Metode yang digunakan dalam penilaian prestasi karyawan di organisasi atau perusahaan menggunakan skala nilai adalah bobot nilai yang diberikan kepada setiap unsur yang dinilai bobot-bobot dinyatakan dengan huruf (a, b, c, d, dan e) atau dengan angka dari 1 sampai dengan 100.

Menurut Hasibuan (2010:95), metode penilaian prestasi karyawan pada dasarnya dikelompokkan atas metode tradisional dan metode modern sebagai berikut:

#### 1) Metode Tradisional

Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi karyawan dan diterapkan secara tidak sistematis maupun dengan sistematis, yang termasuk ke dalam metode tradisional adalah:

##### a. *Rating Scale*

Metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakteristik. Misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan dan kontribusinya terhadap tujuan kerjanya.

##### b. *Employee Comparison*

Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara orang pekerja dengan pekerja lainnya. Metode *employee comparison* terbagi:

##### 1. *Alternation Ranking*

Metode ini merupakan metode penilaian dengan cara mengurutkan peringkat (*ranking*) karyawan dimulai dari terendah sampai tertinggi dan sebaliknya.

##### 2. *Paired Comparison*

Metode ini adalah penilaian dengan cara seorang karyawan dibandingkan dengan seluruh karyawan lainnya

##### 3. *Forced Comparison (grading)*

Metode ini sama dengan *paired comparison* tetapi digunakan untuk jumlah karyawan yang banyak.

##### c. *Chek List*

Dengan metode ini penilaian sebenarnya tidak menilai tetapi hanya memberikan masukan/informasi bagi penilai yang dilakukan oleh bagian personalia.

##### d. *Freeform Essay*

Dengan metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang/ karyawan yang sedang dinilainya

##### e. *Critical Incident*

Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan ke dalam buku catatan khusus

#### 2) Metode modern

Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi karyawan. Yang termasuk ke dalam metode modern ini adalah sebagai berikut:

### 1. *Assessment Centre*

Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Tim penilai khusus ini bisa dari luar, dari dalam, maupun kombinasi dari luar dan dalam .

### 2. *Management by objektif (MBO/MBS)*

Dalam metode ini karyawan langsung diikuti sertakan dalam perumusan dan keputusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan itu.

## **2.10 Permasalahan dan kondisi dalam penilaian kinerja karyawan**

Menurut Fahmi (2016:2008), Pada saat dilakukan penilaian kinerja ada beberapa permasalahan yang sering terjadi yaitu:

1. Penilaian kinerja yang dilakukan kadang kala bersifat subjektif dalam artian pihak yang menilai kinerja menyimpulkan dan merekomendasikan berdasarkan pandangan dan pemikiran yang dimilikinya.
2. Hasil penilaian kinerja kadang kala jika tidak sesuai dengan yang diharapkan akan menimbulkan goncangan psikologis bagi penerima. Karena merasa hasil dan kenyataan adalah tidak sesuai, dan ini bisa memberi pengaruh pada penurunan kinerja pihak yang bersangkutan.
3. Jika metode kinerja dibuat adalah bersifat ingin melihat kinerja jangka pendek maka para manajemen perusahaan akan berusaha menampilkan kualitas kinerja jangka pendek yang terbaik.
4. Biaya yang di keluarkan untuk malakukan penilaian kinerja tidaklah murah. Apalagi jika itu mengundang tenaga ahli dari luar seperti konsultan psikolog
5. Hasil penilaian kinerja akan menjadi bahan masukan pada pemimpin maka para manajemen perusahaan khususnya karyawan akan berusaha menampilkan hasil kerja yang baik sehingga lambat laun akan terbentuk budaya yang tidak sehat karena karyawan hanya berfikir ia baik di mata pemimpin bukan sesama rekan kerja. Kondisi merusak kerja sama tim.
6. Jika hasil penilaian kinerja dipublikasikan dan para karyawan mengetahui hasil penilaian tersebut maka itu akan bisa menjadi bahan pembicaraan dan gossip

## **2.11 Solusi dalam meyelesaikan permasalahan dalam penilaian kinerja karyawan**

Menurut Fahmi (2016:2010), bahwa solusi dalam menyelesaikan permasalahan dalam penilaian kinerja karyawan yang dilakukan dan apapun bentuk hasilnya itu adalah sebuah metode, metode terbaik untuk menyelesaikan masalah serta menumbuhkan kembangkan semangat kerja di kalangan karyawan perusahaan khususnya, adalah dengan membangun sifat kekeluargaan perusahaan pendekatan (*approach*). Karena selama ini sering para karyawan merasa bahwa pimpinan adalah sosok yang dianggap

memiliki kekuasaan dan wewenang untuk memerintah dan karyawan harus mematuhi perintah tersebut.

Pemimpin tidak boleh menempatkan posisi dirinya sebagai orang yang serba tahu, namun pemimpin juga tidak boleh terlalu memperlihatkan dirinya sebagai orang yang serba tidak tahu, seorang pemimpin tidak boleh segan untuk menanyakan apapun kepada pemimpin dan tidak boleh segan juga untuk mengajarkan apapun kepada pemimpin.