

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia mengandung pengertian yang erat kaitannya dengan pengelolaan sumber daya manusia atau pegawai dalam perusahaan. Menurut Fahmi (2016:1) menyatakan “Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif”. Sedangkan menurut Suparyadi (2015:2) “Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk memengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja karyawan agar mampu memberikan kontribusi yang optimal dalam rangka mencapai sasaran-sasaran perusahaan”.

Berdasarkan kedua definisi tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan agar karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan berinisiatif untuk meningkatkan kinerjanya sendiri dan dapat mengatur hubungan antara peranan tenaga kerja, agar efektif dan efisien serta dapat membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

#### 2.2 Pengertian Kinerja, Pengukuran Kinerja dan Penilaian Kerja

Menurut Amstron dan Baron dalam Fahmi (2016:176) menyatakan “Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi”

Sedangkan menurut Kasmir (2016:189-193) adapun faktor-faktor yang memengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah:

1. Kemampuan dan Keahlian  
Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.
2. Pengetahuan  
Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.
3. Rancangan Kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.

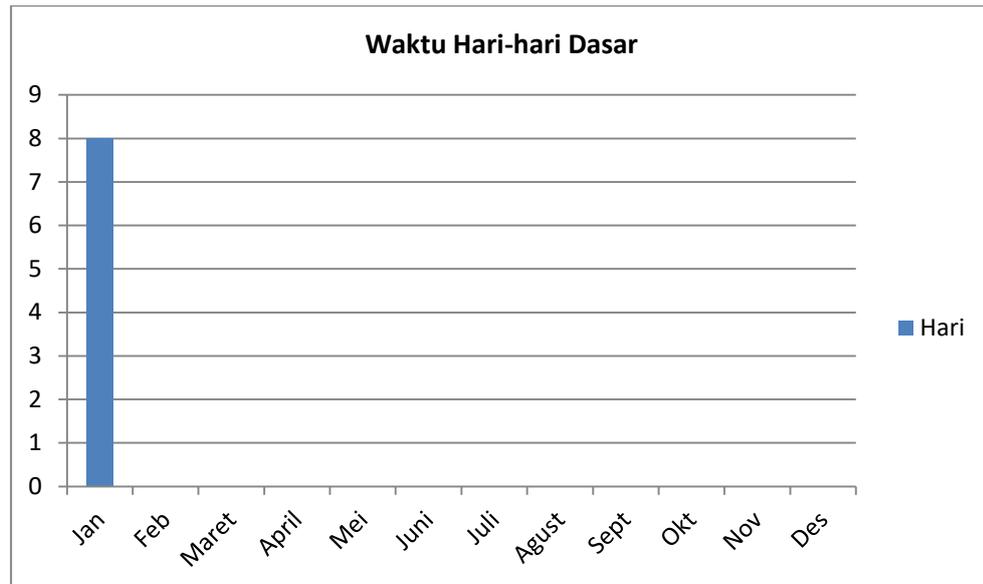
4. Kepribadian  
Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Seseorang yang memiliki kepribadian yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik.
5. Motivasi kerja  
Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.
6. Kepemimpinan  
Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola, dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikan.
7. Gaya kepemimpinan  
Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.
8. Budaya organisasi  
Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.
9. Kepuasan kerja  
Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.
10. Lingkungan kerja  
Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja.
11. Loyalitas  
Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja.
12. Komitmen  
Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau aturan perusahaan dalam berkeja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya.
13. Disiplin kerja  
Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.

Penilaian kinerja merupakan faktor kunci dalam mengembangkan potensi karyawan secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumberdaya manusia yang ada di dalam suatu perusahaan. Begitu juga dengan pengukuran kinerjanya.

Menurut Wibowo (2016:155) “Pengukuran Kinerja hanya dapat dilakukan terhadap kinerja yang nyata dan terukur. Salah satu alat ukur yang paling penting karena menjadi dasar dan awal bagi ukuran lainnya yaitu Baseline Performance

Measures dimana pengukuran ini dilakukan misalnya waktu rata-rata yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu proses produksi tertentu adalah delapan hari. Maka sebagai baselin adalah delapan hari”.

Grafik pengukuran baseline dapat digambarkan pada gambar 2.2.1 menentukan ukuran sebagai dasar biasanya memerlukan kerja keras, terutama untuk proses yang belum pernah diukur sebelumnya.



**Gambar 2.2.1 Pengukuran Baseline**  
Sumber: Wibowo, Manajemen Kinerja, 2016: 179

Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi pertumbuhan organisasi secara keseluruhan.

Menurut Mathis dan Jackos dalam Fahmi (2016:203) “Penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut”.

Menurut Davis dalam Kasmir (2016:185) mengatakan bahwa “Penilaian kinerja merupakan suatu proses di mana organisasi mengevaluasi hasil kinerja individu pegawai”. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja pegawai sangat perlu dilakukan, karena dapat dijadikan sebagai evaluasi terhadap setiap karyawan di perusahaan.

### 2.3 Tujuan dan Manfaat Penilaian kinerja karyawan

Dalam melakukan penilaian kinerja karyawan tentunya memiliki tujuan dan manfaat tersendiri untuk perusahaan maupun karyawan itu sendiri.

Menurut Kasmir (2016:200) tujuan penilaian kerja adalah:

1. Untuk memperbaiki kualitas perkerjaan
2. Keputusan penempatan
3. Perencanaan dan pengembangan karier.
4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
5. Penyesuaian kompensasi
6. Inventori kompetensi pegawai
7. Kesempatan kerja adil
8. Komunikasi efektif antara atasan bawahan
9. Budaya kerja
10. Menerapkan sanksi.

Berdasarkan definisi tersebut dapat dikemukakan bahwa penilaian kinerja merupakan serangkaian proses untuk mengevaluasi proses atau hasil kerja seorang pegawai untuk memudahkan pimpinan dalam menentukan kebijakan bagi pegawai tersebut yang berkaitan dengan pekerjaan atau jabatannya.

Menurut Fahmi (2016:204-205) menyatakan “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 komisariss perusahaan”. Berdasarkan beberapa uraian diatas maka kinerja individual dapat diukur, dimana pada tingkat individu ini berhubungan dengan pekerjaan, mengacu kepada tanggungjawab utama.

### 2.4 Syarat-syarat penilaian kinerja karyawan

Penilaian kinerja karyawan tentunya memiliki persyaratan-persyaratan standar kinerja sebagaimana yang dijelaskan Abdullah ( 2014:115-116) antara lain:

1. Terdapat hubungan yang relevan dengan strategi organisasi
2. Mencerminkan keseluruhan tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
3. Memperhatikan pengaruh faktor-faktor di luar kontrol karyawan.
4. Memperhatikan teknologi dan proses produksi.
5. Sensitif, dapat membedakan antara kinerja yang dapat diterima dan yang tidak dapat diterima.

6. Memberikan tantangan kepada karyawan.
7. Realistis, dapat dicapai oleh karyawan.
8. Berhubungan dengan waktu pencapaian standar.
9. Dapat diukur dan ada alat ukur untuk mengukur pencapaian standar.
10. Standar harus konsisten.
11. Standar harus adil.
12. Standar harus memenuhi ketentuan undang-undang dan peraturan ketenagakerjaan.

Terpenuhinya persyaratan tersebut maka perusahaan akan lebih mudah dalam menilai kinerja karyawan, dan karyawan akan merasa sangat dihargai karena penilaian dilakukan secara menyeluruh dan adil sehingga membuat dampak baik untuk perusahaan.

## **2.5 Karakteristik Sistem Penilaian Kinerja yang Objektif**

Adapun untuk mempertegas dan memperjelas bagaimana penilaian kinerja dalam suatu organisasi dapat menghasilkan individu-individu yang berkualitas maka Menurut Fahmi (2016:203) menyatakan “Penilaian kerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya”.

Sedangkan menurut Suparyadi (2015:306) menyatakan “Penilaian kinerja karyawan mencakup sejumlah aspek teknis yang perlu dipahami oleh seluruh manajer dan karyawan, dan bahwa penilaian kinerja bukan merupakan wahana untuk menjalin hubungan kedekatan demi keuntungan pribadi atau sebaliknya, yaitu menjadi wahana untuk memperlakukan seseorang scar tidak adil, menghakimi, atau mnjatuhkan karier karyawan”.

Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan dapat memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka serta memungkinkan perusahaan untuk mengetahui seberapa baik seseorang karyawan bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi.

Agar para penilai semakain mampu melakukan penilaian yang objektif ada tiga langkah yang perlu diambil. Menurut Siagian (2008:249-250) yaitu:

1. Menjelaskan maksud dan tujuan penilaian serta penggunaan teknik tertentu dengan harapan bahwa dengan penggunaan teknik tersebut tersebut maksud dan tujuan penilaian benar-benar tercapai. Penjelasan ini, oleh bagian kepegawaian, sangatlah penting karena tidak sedikit manajer yang kurang menyadari pentingnya penilaian yang objektif

dilakukan secara berkala, apalagi kalau harus menilai bawahan secara negatif.

2. Membantu para penilai memahami secara mendalam segala prosedur dan mekanisme penggunaan instrumen penilaian tentunya sehingga objektivitas semakin terjamin. Bantuan tersebut dapat berupa seminar/sosialisasi yang diselenggarakan oleh bagian kepegawaian, tetapi dapat pula sekedar informal antara bagian kepegawaian dengan para penilai.
3. Menekankan pentingnya usaha para penilai untuk menghindari subjektivitas dalam melakukan penilaian. Segi penting dari usaha ini ialah peningkatan kemampuan para penilai menginterpretasikan jawaban yang diberikan oleh para pegawai yang dinilai.