

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Samsudin (2006: 22) Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resources Management*) adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut cara-cara mendesain sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dalam organisasi dapat didayagunakan secara efektif dan efisien guna mencapai berbagai tujuan. Konsekuensinya, manajer- manajer di semua lapisan organisasi harus menaruh perhatian yang besar terhadap pentingnya pengelolaan sumber daya manusia.

2.2 Pengertian Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Penilaian prestasi kerja adalah prosedur yang formal dilakukan di dalam organisasi untuk mengevaluasi pegawai dan sumbangan serta kepentingan bagi pegawai. penilaian prestasi berarti para bawahan mendapat perhatian dari atasannya sehingga mendorong mereka bergairah bekerja, asalkan proses penilaiannya jujur dan objektif serta ada tindak lanjutnya. Tindak lanjut penilaian ini memungkinkan karyawan dipromosikan, didemosikan, dikembangkan dan atas balas jasanya di naikan.

Penilaian kinerja merupakan kegiatan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu, penilaian kinerja harus berpedoman pada ukuran-ukuran yang telah disepakati bersama dalam standar kerja (Usman, 2010: 487).

Penilaian Prestasi Kerja (*Performance Appraisal*) adalah proses oleh organisasi untuk mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan dengan baik dan tertib maka akan dapat membantu meningkatkan motivasi kerja dan loyalitas organisasional dari karyawan (Samsudin, 2006: 159).

Penilaian kinerja merupakan faktor penting untuk suksesnya manajemen kinerja. Meskipun penilaian kinerja hanyalah salah satu unsur manajemen kinerja, sistem tersebut penting karena mencerminkan secara langsung rencana strategi organisasi. Meskipun evaluasi atas kinerja tim penting seiring keberadaan tim-tim dalam suatu organisasi, fokus penilaian kinerja pada sebagian besar perusahaan tetap pada karyawan individual. Lepas dari penekanan tersebut, sistem penilaian

yang efektif akan mengevaluasi prestasi dan menginisiasi rencana-rencana untuk pengembangan, tujuan dan sasaran (Mondy, 2008: 257).

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja adalah:

1. Penilaian Prestasi kerja dilakukan untuk mengevaluasi kerja karyawan
2. Penilaian kinerja merupakan faktor penting untuk suksesnya manajemen kinerja
3. Penilaian prestasi berarti para bawahan mendapat perhatian dari atasannya sehingga mendorong mereka bergairah bekerja

2.3 Tujuan dan Manfaat Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Pelaksanaan penilaian prestasi kerja berperan sebagai umpan balik kepada karyawan tentang pekerjaan yang dilakukan secara keseluruhan sehingga akan bermanfaat bagi karyawan itu sendiri.

Adapun tujuan dan kegunaan dilaksanakannya penilaian prestasi kerja menurut Rivai (2011: 551) antara lain:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk meningkatkan kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
3. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lainnya.
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam:
 - a. Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan.
 - b. Promosi, kenaikan jabatan.
 - c. Training atau latihan.
6. Meningkatkan motivasi kerja.
7. Meningkatkan etos kerja.
8. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja dan rencana karir selanjutnya.
10. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas.
11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karir dan keputusan perencanaan sukses.
12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.
13. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji, upah, insentif, kompensasi dan berbagai imbalan lainnya.

14. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan.
15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.
16. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
17. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan di antara fungsi-fungsi SDM.
18. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
19. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
20. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

Menurut Fathoni (2010: 242) manfaat dari penilaian prestasi kerja karyawan antara lain:

1. Mendorong peningkatan prestasi kerja
Dengan mengetahui hasil prestasi kerja, ketiga pihak yang terlibat dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan agar prestasi kerja para pegawai lebih meningkat lagi di masa-masa yang akan datang.
2. Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan
Telah dimaklumi bahwa imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada para anggotanya tidak hanya terbatas pada upah atau gaji yang merupakan penghasilan tetap bagi anggotanya yang bersangkutan, akan tetapi juga berbagai imbalan lainnya seperti bonus akhir tahun, hadiah pada hari-hari besar tertentu dan bahkan juga banyak organisasi niaga pemilikan sejumlah saham perusahaan. Keputusan tentang siapa yang berhak menerima berbagai imbalan tersebut dapat didasarkan antara lain pada hasil penilaian atas prestasi kerja pegawai yang bersangkutan.
3. Untuk kepentingan mutasi pegawai
Prestasi kerja seseorang dimasa lalu merupakan dasar bagi pengambilan keputusan mutasi baginya di masa depan, apapun bentuk mutasi tersebut seperti promosi, alih tugas, alih wilayah maupun demosi.
4. Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan
Untuk mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan maupun untuk mengembangkan potensi karyawan yang ternyata belum sepenuhnya digali dan yang terungkap melalui penilaian prestasi kerja.
5. Membantu para pegawai menentukan rencana karir
Dengan bantuan bagian kepegawaian menyusun program pengembangan karir yang paling tepat dalam arti sesuai dengan kebutuhan para pegawai dan dengan kepentingan organisasi.

2.4 Unsur-unsur Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Sastrohadiwiryo (2005: 235-236) 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 pengabdiaannya. Pengabdian yang dimaksud adalah sumbangan pikiran dan tenaga yang ikhlas dengan mengutamakan kepentingan public di atas kepentingan pribadi.
2. Prestasi kerja
Yang dimaksud 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 ketaatan adalah 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 telah ditetapkan perusahaan maupun pemerintahan, baik secara tertulis maupun tidak 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 unsure kepemimpinan bagi tenaga kerja sebenarnya khusus diperuntukkan bagi tenaga kerja yang memiliki jabatan seluruh hirarki dalam perusahaan.

2.5 Prosedur Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Didalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan seorang pimpinan harus mengetahui prosedur penilaian prestasi kerja karyawan, sehingga apa yang dinilai diketahui oleh karyawannya. Menurut Sedarmayanti (2010: 274) langkah dalam prosedur penilaian kinerja adalah:

1. Kepegawaian mengirim daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan kepada setiap pejabat yang memiliki karyawan dalam lingkungan pengawasan dan bimbingannya, disertai pedoman dalam member nilai.
2. Pejabat penilai wajib melaksanakan penilaian atas hasil kerja karyawan. Penilaian ini dilaksanakan secara periodik. Missal: enam bulan/satu tahun sekali.
3. Setelah menilai dan mengisi daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan, maka daftar diberikan kepada karyawan yang dinilai untuk dipelajari dan ditanda tangani sebagai tanda menyetujui penilaian.
4. Apabila karyawan yang dinilai keberatan atas penilaian atasannya maka dia dapat mengajukan keberatan disertai dengan alasan yang logis.
5. Pada tahap yang sama karyawan yang dinilai wajib mengembalikan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan kepada jabatan penilai selambat-lambatnya dalam batas waktu tertentu.
6. Apabila setelah karyawan yang dinilai mempelajari dan menyetujui penilaian, maka pejabat menyampaikan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan tersebut kepada atasan pejabat penilai tanpa perbaikan.
7. Apabila karyawan yang dinilai keberatan, maka pejabat penilai menyerahkan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan kepada atasan pejabat penilai dengan catatan tentang tanggapan pejabat penilai atas keberatan yang diberikan karyawan yang dinilai.
8. Atasan pejabat penilai memeriksa daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan yang telah disampaikan kepadanya.
9. Apabila pimpinan pejabat penilai memperoleh alasan yang logis, maka pimpinan pejabat penilai dapat melakukan perubahan nilai yang telah dibuat.
10. Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan berlaku sejak setelah ada tanda tangan pejabat penilai, karyawan yang dinilai dan dari pimpinan pejabat penilai. Tanda tangan pejabat penilai menunjukkan keputusan yang terakhir dan tidak dapat dirubah.

11. Apabila bagian personalia melihat adanya keanehan dalam daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan karyawan, maka mereka wajib menelaah dan meneliti kembali untuk memperoleh kebenaran penilaian.

2.6 Metode Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Rivai (2011:563) Metode atau teknik penilaian kinerja karyawan dapat digunakan dengan pendekatan yang berorientasi masa lalu dan masa depan. Dalam praktiknya tidak ada satupun teknik yang sempurna, pasti ada keuntungan dan kelemahannya. Adapun metodenya yaitu:

1. Metode penilaian berorientasi masa lalu

Ada beberapa metode untuk menilai prestasi kinerja waktu yang lalu, dan hampir semua teknik tersebut merupakan suatu upaya untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan ini. Teknik-teknik penilaian ini meliputi:

a. Skala peringkat (*Rating Scale*)

Merupakan metode yang paling tua dan paling banyak digunakan dalam penilaian prestasi dimana para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai yang tinggi.

b. Daftar pernyataan (*Checklist*)

Penilaian berdasarkan metode ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka macam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu. Penilaian tinggal memilih kata atau pertanyaan yang menggambarkan karakteristik dan hasil kerja karyawan, dan penilai biasanya sebagai atasan langsung.

c. Metode dengan pilihan terarah (*Forced Choice Methode*)

Metode ini dirancang untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subtektivitas dalam penilaian. Salah satu sasaran dasar pendekatan pilihan ini adalah untuk mengurangi dan menyingkirkan kemungkinan berat sebelah penilaian dengan memaksakan suatu pilihan antar pernyataan-pernyataan deskriptif yang kelihatannya mempunyai nilai yang sama.

d. Metode peristiwa kritis (*Critical Incident Methode*)

Metode ini merupakan pemilihan yang mendasarkan pada catatan kritis penilai atas perilaku karyawan, seperti sangat baik atau sangat jelek didalam melaksanakan pekerjaan. Pernyataan-pernyataan tersebut disebut sebagai insiden kritis dan biasanya dicatat oleh atasan selama masa penilaian untuk setiap karyawan yang amat berguna dalam memberikan umpan balik karyawan yang bersangkutan.

e. Metode cacatan prestasi

Metode ini berkaitan dengan metode peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan yang banyak digunakan terutama oleh para

professional. Misalnya penampilan, kemampuan berbicara, peran kepemimpinan dan aktivitas lain yang berhubungan dengan pekerjaan.

- f. Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku (*Behaviorally Anchored Rating Scale=BARS*)

Metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk satu ukuran waktu tertentu dimasa lalu dengan meningkatkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu. Salah satu kelebihan metode ini adalah pengurangan subjektivitas dalam penilaian.

- g. Metode peninjauan lapangan (*Field Review Methode*)

Disini penyelia turun kelapangan bersama-sama dengan ahli dari SDM, Spesialis SDM mendapat informasi dari atasan langsung perihal prestasi karyawannya, lalu mengevaluasi berdasarkan informasi tersebut.

- h. Tes dan observasi prestasi kerja (*Performance Test and Observation*)

Karena berbagai pertimbangan dan keterbatasan penilaian prestasi dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan berupa tes tertulis dan peragaan, syaratnya tes harus valid (sah) dan realiable (dapat dipercaya). Untuk jenis-jenis pekerjaan tertentu penilaian dapat berupa tes dan observasi.

- i. Pendekatan evaluasi komparatif (*Comparative Evaluation Approach*)

Metode ini mengutamakan perbandingan kerja seorang dengan karyawan lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis. Perbandingan demikian dianggap bermanfaat untuk manajemen sumber daya manusia dengan lebih rasional dan efektif, khususnya dalam hal kenaikan gaji, promosi dan pemberian berbagai bentuk penghargaan.

2. Metode penilaian berorientasi masa depan

- a. Penilaian diri sendiri (*Self Appraisal*)

Penilaian diri sendiri adalah penilaian yang dilakukan oleh karyawan sendiri dengan harapan karyawan tersebut dapat lebih mengenal kekuatan-kekuatan dan kelemahannya sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang.

- b. Manajemen berdasarkan sasaran (*Management By Objective*)

Management by objective (MBO) yang berarti manajemen berdasarkan sasaran, artinya adalah satu bentuk penilaian dimana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja diwaktu yang akan datang.

- c. Penilaian secara psikologis

Penilaian secara psikologis adalah proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologis untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan intelektual, motivasi, dan lain-lain yang bersifat psikologis.

d. Pusat penilaian (*Assessment Center*)

Pusat penilaian adalah penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

2.7 Standar Penilaian Prestasi Kerja

Dimuka telah dikemukakan bahwa pada kenyataannya praktek teknik penilaian kinerja antara perusahaan yang satu dengan perusahaan lain seringkali berbeda. Namun, perbedaan tersebut tidaklah berarti karena umumnya skala penilaian yang digunakan adalah sama, yaitu skala seratus (*T. Score/hundred score standard*). Nilai kinerja dinyatakan dengan sebutan dan angka sebagai berikut: (Sastrohadiwiryono, 2005: 239-240).

Tabel 2.1

Standar Penilaian Prestasi Kerja

No	Standar Nilai	Keterangan
1	81-100	Baik Sekali
2	71-80	Baik
3	61-70	Cukup/Sedang
4	51-60	Kurang
5	< 50	Kurang Sekali

Hasil penilaian kinerja yang telah dituangkan dalam daftar penilaian kinerja yang dibuat dan telah ditandatangani oleh manajemen penilai diberikan secara langsung kepada tenaga kerja yang dinilai oleh manajemen penilai. Akan tetapi, apabila tempat bekerja antara manajemen penilai dengan tenaga kerja yang dinilai berbeda, maka daftar penilaian kinerja tersebut hendaknya dikirimkan kepada tenaga kerja yang dinilai, baik melalui pos maupun melalui perantara yang ditunjuk. Apabila tenaga kerja yang dinilai merasa keberatan/ tidak setuju atas nilai yang tertuang dalam daftar penilaian kinerja, baik secara keseluruhan maupun sebagian, ia dapat mengajukan keberatan secara tertulis disertai alasan-alasannya kepada manajemen lini dari manajemen penilai melalui hirarki perusahaan.