BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Umum Tentang Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Semakin meningkatnya kemajuan teknologi mengakibatkan berkembangnya pemahaman manusia tentang pentingnya aspek Sumber Daya Manusia di dalam suatu organisasi. Peranan manusia sebagai sumber daya dalam organisasi semakin diyakini kepentingannya, sehingga makin mendorong perkembangan ilmu tentang bagaimana mendayagunakan sumber daya manusia tersebut agar mencapai kondisi yang optimal.

Malayu S.P. Hasibuan (2002:9) menuturkan pendapatnya bahwa :

" Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumbur-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur yaitu: man, money, methode, materials, machines, dan market."

Unsur manajemen yang pertama tersebut yaitu manusia berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia atau disingkat MSDM. Manajemen yang mengatur kepegawaian atau manajemen personalia (personel management).

Tentunya ada persamaan dan perbedaan antara MSDM dengan manajemen personalia tersebut. Mengenai hal ini **Malayu S. P. Hasibuan** (2002:9) mengungkapkan bahwa :

"Persamaan MSDM dengan manajemen personalia adalah keduanya merupakan ilmu yang mengatur unsur manusia dalam organisasi, agar mendukung terwujudnya tujuan."

Sedangkan perbedaannya juga diungkapkan oleh **Malayu S.P. Hasibuan** (2002:9) sebagai berikut :

a. MSDM dikaji secara makro, sedangkan manajemen personalia dikaji secara mikro.
b. MSDM menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan (asset) utama organisasi, jadi harus dipelihara dengan baik. Manajemen personalia menganggap bahwa karyawan adalah faktor produksi, jadi harus dimanfaatkan secara produktif.
c. MSDM pendekatannya secara modern, sedangkan manajemen personalia pendekatannya secara klasik.

Untuk lebih jelasnya mengenai pengertian MSDM ini, di bawah ini dirumuskan dan dikutip definisi yang dikemukakan para ahli.

Malayu S.P. Hasibuan (2002:10) mengungkapkan bahwa :

" MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat."

Sedangkan **T. Hani Handoko** (2000:4) berpendapat bahwa :

" Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumberdaya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi."

Dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia, **Malayu S.P. Hasibuan** (2002:11) mengutip pendapat **Andrew F. Sikula** yang mengemukakan bahwa :

" Personel administration is the implementation of human resource (man power) by and with in an enterprise". Administrasi kepegawaian adalah penempatan orang-orang ke dalam suatu perusahaan."

Soekidjo Notoatmodjo (1998:108) juga menuturkan pendapatnya bahwa:

" Manajemen sumber daya manusia adalah seni untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengawasi kegiatan-kegiatan sumber daya manusia atau karyawan, dalam rangka mencapai tujuan organisasi."

Berdasarkan defenisi yang diungkapkan oleh para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pengertian manajemen sumber daya manusia adalah ilmu atau seni atau proses memperoleh,memajukan atau mengembangkan, dan memelihara tenaga kerja yang kompeten sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien, dan ada kepuasan pada diri pribadi.

2.1.2 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

M. Manullang (1996:145) dalam bukunya Dasar-Dasar Manajemen mengutip pendapat **Biswanath Ghosh**, bahwa " Manajemen personalia dibagi atas tiga bagian utama, yaitu evaluation, motivation, dan modification of human,". Evaluation dimaksudkan menilai tenaga kerja yang tersedia dari berbagai sumber untuk memenuhi kebutuhan perusahaan, motivation dimakdsudkan usaha-usaha memotivasi tenaga kerja dan dengan modification diartikan usaha-usaha mengubah tenaga kerja menjadi lebih terampil. Sedangkan materi yang menjadi sorotan **M. Manulang** (1996:146), hanya menyoroti dua aspek utama MSDM, yaitu:

a. Pengadaan sumber daya manusia.
b. Pengembangan sumber daya manusia.

Malayu S.P. Hasibuan (2002:14) mengungkapkan bahwa :

MSDM mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut :

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan "job description, job specification, job requirement, dan job evaluation".
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas "the righ man in the righ place and righ man in the 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 kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan perkembangan serikat buruh.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pemberian pesangonnya.

2.2 Pengertian Penilaian Kinerja Karyawan

Mengembangkan dan memajukan karyawan merupakan tugas manajemen/penyelia. Mengembangkan dan memajukan karyawan ini dimaksudkan sebagai usaha dari pimpinan untuk menambah keahlian dan efisiensi kerja dari bawahan hingga tingkat atas, di dalam melaksanakan tugas serta usaha untuk menempatkan mereka pada kedudukan yang tepat. Untuk mewujudkannya dapat berupa latihan, memindahkan dan mempromosikan karyawannya. Supaya lebih jelas definisi mengenai penilaian kinerja, maka penyusun mengutip dari beberapa difinisi yang dikemukakan beberapa ahli.

Menurut **Dr. B. Siswnto Sastrohadiwiryo** dalam bukunya Manajemen Tenaga Kerja Indonesia (2003:231) mengemukakan :

“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.”

Berdasarkan uraian tersebut sasaran utama dari kegiatan penilaian kinerja adalah untuk mengukur kinerja masing-masing tenaga kerja dalam mengembangkan kualitas kerja, pembinaan selanjutnya, tindakan perbaikan atas pekerjaan yang kurang sesuai dengan deskripsi pekerjaan, serta untuk keperluan yang berhubungan dengan masalah

ketenagakerjaan lainnya. Hasil penilaian kinerja tersebut disampaikan kepada manajemen tenaga kerja untuk mendapatkan kajian dalam rangka keperluan selanjutnya yang berhubungan dengan pengembangan perusahaan.

Selanjutnya mengenai penilaian kinerja ini penulis mengacu pada pendapat **H. Hadari Nawawi** dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia untuk bisnis yang kompetifif (2005:236) mengemukakan :

1. Penilaian kinerja adalah Pendadaran (deskripsi) secara sistematis (teratur) tentang relevansi antara tugas-tugas yang diberikan dengan pelaksanaannya oleh seorang pekerja".

   Dari pengertian diatas jelas bahwa yang diskripsikan adalah tugas-tugas yang telah dilaksanakan oleh seorang pekerja untuk suatu tenggang waktu tertentu. Tugas yang dilaksanakan mengacu pada tugas-tugas yang diperintahkan atau dinyatakan sebagai tanggung jawab yang dipercayakan dalam jabatannya.
2. Penilaian Kinerja adalah usaha mengidentifikasi, mengukur (menilai) dan mengelola (manajemen) pekerjaan yang dilaksanakan oleh para pekerja (SDM) di lingkungan suatu organisasi/perusahaan

   Maksudnya, mengidentifikasi pekerjaan yang dilaksanakan dan mendiskripsikan segala sesuatu yang dikerjakan selama tenggang waktu tertentu, kemudian mengukur (menilai) pelaksanaan pekerjaan yang dilaksanakan seorang pekerja, dengan ukuran tertentu. Hasil pengukuran itu kemudian dipergunakan sebagai masukan untuk mengelola para pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya yang telah dinilai.

Selanjutnya pengertian dari penilaian kinerja ini, penulis mengacu pada pendapat **Dr. Ir. Sjafri Mangkuprawira** dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik (2004:223) mengemukakan,

" Penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seorang ".

Dari uraian tersebut maka yang menjadi acuan bagi perusahaan, Manajemen Sumber Daya Manusia menjadi sangat penting bila dilaksanakan dengan benar, oleh para karyawan, penyelia, departemen SDM, dan akhirnya akan sama-sama diuntungkan yang pada gilirannya keberhasilan atau tujuan perusahaan dapat tercapai.

2.3 Tujuan Tentang Penilaian Kinerja Karyawan

Sistem pencatatan standar dalam penyelanggaraan penilaian kinerja, yang menjadi masukan khususnya manajemen/penyelia sebagai langkah awal atas rencana selanjutnya. Menurut **Dr B. Siswanto sastrohadiwirjo** dalam bukunya Manajemen Tenaga Kerja Indonesia (2003:233) mengemukakan, tujuan tentang penilaian kinerja adalah :

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 memberi umpak balik (feed back) yang mendorong kearah kemajuan dan kemungkinan memperbaiki/meningkatkan kualitas kerja bagi 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.

2.3.1 Tujuan Umum Penilaian Kinerja

Tujuan umum dari penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan para pekerja, dengan memberi bantuan agar setiap pekerja mewujudkan dan mempergunakan potensi yang dimilikinya secara maksimal dalam melaksanakan misi organisasi/perusahan melalui pelaksanaan pekerjaan masing-masing. Tugas-tugas tersebut bertujuan sebagai informasi, agar para manajer dalam membuat keputusan,

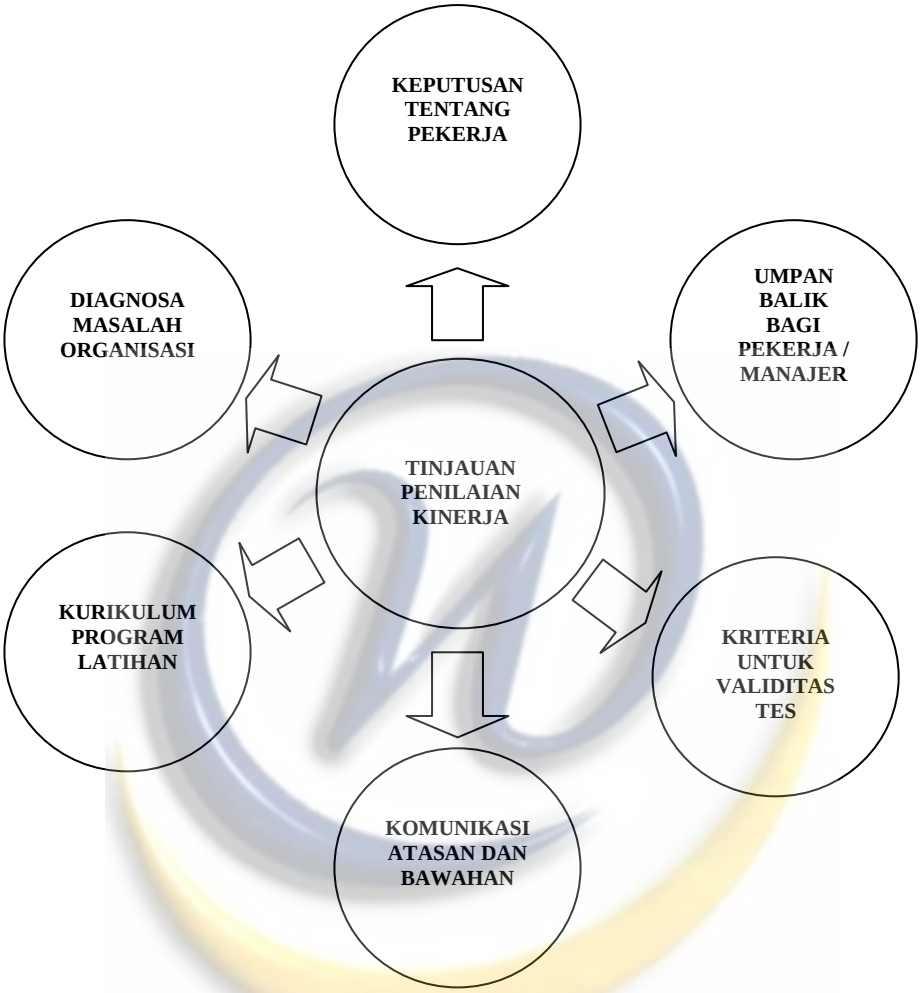
memperbaiki, memotivasi dan mempertahankan, pengembangan karir, program pelatihan mengembangkan kerjasama hubungan antara atasan dan bawahan guna mewujudkan saling pengertian dan penghargaan dalam rangka mengembangkan keseimbangan antara keinginan pekerja secara individual dengan sasaran organisasi/perusahaan.

2.3.2 Tujuan Khusus Penilaian Kinerja

Menurut **H hadari Nawawi** dalam bukunya manajemen Sumber Daya Manusia (2005: 250) mengemukakan pendapatnya,

1. Dasar dalam melakukan promosi, menghentikan pelaksanaan pekerjaan yang keliru, menegakkan disiplin, menetapkan pemberian penghargaan/balas jasa.
2. Untuk keperluan rekrutment dan seleksi, yang digunakan untuk memprediksi kemampuan calon tenaga kerja dalam mengisi kekosongan.
3. Sebagai umpan balik (feed back) bagi pekerja dalam meningkatkan efisiensi kerjanya.
4. Infomasi yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pekerja dalam meningkatkan prestasi kerja.
5. Informasi tentang spesifikasi jabatan, baik menurut pembidangnya maupun berdasarkan penjenjangannya dalam struktur organisasi/perusahaan.
6. Meningkatkan komunikasi antara Manajemen SDM terhadap bawahannya, sebagai usaha mewujudkan hubungan manusiawi yang harmonis.

Untuk lebih jelas, penulis mengutip pendapat **H. Hadari Nawawi** (2005:252) mengungkapkan ilustrasi atau bagan tujuan penilaian kinerja.



GAMBAR 1. TINJAUAN PENILAIAN KINERJA

2.4 Metode Dalam Penilaian Kinerja Karyawan

Dalam menganalisa suatu pekerja, organisasi/perusahaan sudah tentu mempunyai sistem, standar atau suatu metode yang mana fungsinya atau tujuannya adalah menganalisa pekerjaan yang disesuaikan dengan bidang kerjanya serta berdasar jenjang posisi/jabatan yang hasilnya tentang pelaksanaan dalam jabatan masing-masing individu.

H. Hadari Nawawi dalam bukunya manajemen Sumber Daya Manusia (2005:267) mengemukakan pendapatnya tentang metode penilaian kinerja,

1. Metode Uraian Ringkas

   Metode ini dilakukan dengan cara meminta/memerintahkan kepada pekerja yang dinilai, untuk menguraikan secara ringkas mengenai segala sesuatu yang dikerjakannya selama jangka waktu.

2. Metode rangking/Skala Nilai dan Membandingkan.

   Metode ini dilakukan dengan menetapkan aspek-aspek yang hendak dinilai, diiringi dengan nilai berupa angka 1,0/7,0, yang diartikan bahwa semakin tinggi angkanya menunjukkan gejala (aspek) yang dinilai semakin baik/tinggi atau semakin efektif.

3. Metode Daftar (check list) Perilaku.

   Daftar cek (check list) adalah sebuah daftar yang berisi sejumlah perilaku yang harus dilaksanakan dalam bekerja menurut pembidang masing-masing di lingkungan perusahaan. Daftar ini dipergunakan mengamati perilaku dalam bekerja, dengan memberikan tanda/symbol tertentu bila perilaku yang dimaksud dilaksanakan, pada kolom yang sesuai dengan kualitasnya. Tanda/symbol dapat berupa tanda silang (x) atau tanda cek (√).

4. Metode Distribusi/Penyebaran Kemampuan.

   Metode ini dimaksud untuk mengetahui semua aspek dalam kemampuan pekerjaan secara individual dengan menempatkannya didalam grafik untuk mengetahui posisinya dalam seberan/distribusi kurva normal, atau kurva yang miring ke kanan (positif) atau kurva yang miring ke kiri (negatif).

5. Metode Grafik Skala Nilai.

   Metode ini menggabungkan antara Metode Skala Nilai denga Metode Sebaran Kemampuan dalam bekerja.

6. Metode Pencatatan Kejadian Penting.

   Metode ini dilaksanakan dengan menyediakan lembaran kertas kosong, untuk mencatat sewaktu-waktu pelaksanaan pekerjaan oleh

seorang dan setiap pekerja, yang menunjukkan kelebihan atau kekurangannya. Pencatatan berkala tersebut dilakukan selama periode penilaian kinerja, yakni antara selesainya Penilaian Kinerja yang satu sampai yang berikutnya.

7. Manajemen berorientasi pada hasil (Management By Objective - MBO).

   Metode ini dilakukan dengan membandingkan antara hasil yang dicapai dalam pelaksanaan dan tujuan berupa sasaran atau target yang harus dicapai selama periode tertentu.

8. Metode Penyusunan dan Review Perencanaan Pekerjaan.

   Metode ini sebenarnya berfokus pada proses, tidak pada hasil/sasaran, dan cenderung pada penerapan manajemen Pengendalian Mutu Terpadu (Total Quality Management disingkat TQM). Akan tetapi karena proses berpengaruh pada hasil, maka sulit dibedakan dengan Penilaian Kinerja yang berorientasi pada hasil.

Penunjang lain dari Penilaian Kinerja karyawan yang digunakan Manajemen untuk melakukan tindak lanjut (follow-up) yang telah memenuhi persyaratan.

2.5 Syarat Dalam Penilaian Kinerja

H. Hadari Nawawi dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (2005:255) mengungkapkan syarat sistem penilaian kinerja,

A. Persyaratan Ilmiah/Persyaratan Legal,formal meliputi,

1. Relevansi

   Relevansi adalah tugas-tugas yang dinilai dalam Penilaian Kinerja harus relevan (sesuai) dengan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh pekerja. Dengan kata lain tugas yang harus sesuai dengan volume dan beban kerja yang harus dikerjakan.

2. Sensitivitas

   Sensitivitas adalah kepekaan dalam membedakan pekerjaan yang efektif dengan yang tidak efektif, dalam melaksanakan tugas-tugasnya, baik secara individual maupun kelompok.

3. Reliabilitas

   Realibilitas adalah Penilaian Kinerja harus konsisten hasilnya jika dilakukan dengan berulang-ulang dalam menilai seorang pekerja. Dengan kata lain bahwa hasil yang dicapai seorang pekerja secara individual, tidak dipengaruhi dan mempengaruhi hasil yang dicapai oleh pekerja yang lain.

B. Persyaratan operasional :

1. Akseptabel

   Akseptabel adalah yang berarti dapat diterima, apa yang dinilai berhubungan atau bertekanan dengan apa yang dilakukan dalam pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja, mendefinisikan secara jelas dan tepat mengenai bentuk dan tingkatan perilaku/kegiatan dalam pelaksanaan pekerjaan di bidang masing-masing.

2. Praktis

   Praktis adalah Penilaian Kinerja harus didesain dalam bentuk yang mudah melaksanakannya, baik dari sudut penilai maupun pekerja yang dinilai.

Manfaat Dari Penilaian Kinerja Karyawan.

Penilaian Kinerja karyawan memiliki manfaat yang ditinjau dari beragam perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia.

Dr.Ir. Tb. Sjafri Mangkuprawira dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik (2004:224), mengemukakan tentang manfaat dari Penilaian Kinerja Karyawan,

1. Perbaikan Kinerja.

   Umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer, spesialisasi personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

2. Penyesuaian Kompensasi.

   Membantu mengambil keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk upah dan bonus yang didasarkan pada sistem merit.

3. Keputusan Penempatan.

   Promosi, transfer dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif/pemberian ; misalnya dalam bentuk penghargaan.

4. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan.

   Kinerja buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali, setiap karyawan hendaknya selalu mampu mengembangkan diri.

5. Perencanaan dan Pengembangan Karir.

   Umpan balik Kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karir spesifik karyawan.

6. Defisiensi Proses Penempatan Staf.

   Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di Departemen SDM.

7. Ketidakakuratan Informasi.

   Kinerja buruk dapat mengidikasikan kesalahan dalam infomasi analisis pekerjaan, rencana SDM, atau hal lain dari sistem manajemen personal. Hal demikian akan mengarah pada ketidaktepatan dalam keputusan menyewa karyawan, pelatihan dan keputusan konseling.

8. Kesalahan Rancangan Pekerjaan.

   Gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru, lewat penilaian dapat di diagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan Kerja Yang Sama.

   Menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah sesuatu yang bersifat diskriminasi.

10. Tantang-Tantangan Eksternal.

    Kinerja juga kadang dipengaruhi faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, financial, kesehatan, atau masalah-masalah lainnya.

11. Umpan Balik SDM.

    Mengidikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen SDM diterapkan.

Tantangan Dalam Penilaian Kinerja Karyawan.

Suatu perusahaan khusus departemen SDM selalu dihadapkan pada berbagai kendala dari pihak luar, dalam rancangan sistem penilaian kinerja yang sering menyebabkan akan tatangan-tantangan bagi para profesional SDM.

Dr.Ir. Tb. Sjafri Mangkuprawira dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik (2004:226) mengemukakan tantangan meliputi kendala,

1. Kendala Legal.

   Harus bebas dari diskriminasi yang tidak sah atau legal penilaian kinerja yang digunakan departemen SDM harus percaya dan absah. Keputusan yang tidak tepat mungkin terjadi kasus-kasus pemecatan yang penuh keteledoran yang muncul ketika keputusan-keputusan yang meyangkut pemberhentian sementara, penurunan pangkat, atau kegagalan dalam promosi. Oleh karena itu, setiap keputusan hendaknya objektif dan dilindungi hukum.

2. Bias Penilai.

   Bias sering terjadi ketika penilai tetap tidak lepas dari unsur emosional ketika mereka menilai kinerja karyawan. Bentuk bias penilai meliputi hal-hal berikut :

   a. Hallo Effek, Merupakan opini personal penilaian terhadap karyawan yang mempengaruhi ukuran kinerja.
   b. Kesalahan Kecenderungan sentral, Dimana penilai tidak menyukai penilaian karyawan dalam hal efekktif atau tidak efektif.
   c. Bias Kemurahan dan Ketegasan Hati, penilai tidak mudah dalam memberikan penilaian kinerja pada karyawan.
   d. Bias Lintas Budaya, harapan penilai tentang perilaku manusia yang berdasarkan pada budayanya.
   e. Prasangka Personal, ketidaksukaan penilai terhadap sebuah kelompok atau kelas orang dapat mendistorsi penilaian yang orang tersebut terima.