

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber – sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari 6 unsur (6M), yaitu: *men, money, method, materials, machine, dan market.*

2.1.2 Definisi Manajemen

Pengertian manajemen menurut **Hasibuan (2005:1)** adalah :

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Pengertian manajemen menurut **Manullang (2004:5)** adalah:

“Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan”.

Pengertian manajemen menurut **Haiman** yang dikemukakan didalam buku **Manullang (2004:3)** adalah :

“Manajemen adalah fungsi untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha individu untuk mencapai tujuan bersama”.

2.1.3 Dasar-dasar Manajemen

Dasar-dasar manajemen menurut **Hasibuan** adalah sebagai berikut :

1. Adanya kerjasama diantara sekelompok orang dalam ikatan formal.
2. Adanya tujuan bersama serta kepentingan yang sama yang akan dicapai.
3. Adanya pembagian kerja, tugas, dan tanggung jawab yang teratur.
4. Adanya hubungan formal dan ikatan tata tertib yang baik.
5. Adanya sekelompok orang dan pekerjaan yang akan dikerjakan.
6. Adanya *Human Organization*.

2.1.4 Pentingnya Manajemen

Manajemen hanyalah merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan manajemen, daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan.

Adapun unsur-unsur manajemen itu terdiri dari: *men, money, methode, machines, materials, dan market*, disingkat 6 M.

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Timbul pertanyaan tentang : apa yang diatur, apa tujuannya diatur, mengapa harus diatur, siapa yang mengatur, dan bagaimana mengaturnya.

1. **Yang diatur** adalah semua unsur manajemen, yakni 6 M.
2. **Tujuannya diatur** adalah agar 6M lebih berdaya guna dan berhasil dalam mewujudkan tujuan.
3. **Harus diatur** supaya 6M itu bermanfaat optimal, terkoordinasi dan terintegrasi dengan baik dalam menunjang terwujudnya tujuan organisasi.
4. **Yang mengatur** adalah pimpinan dengan kepemimpinannya yaitu pimpinan puncak, manajer madya, dan supervise.
5. **Mengaturnya** dengan melakukan kegiatan urutan-urutan fungsi manajemen tersebut.

2.2 Manajemen SDM

Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam suatu perusahaan, karena suatu aktivitas perusahaan, dalam mencapai tujuannya yaitu menghasilkan produk berkualitas yang mampu bersaing di pasar serta penggunaan sumber daya lainnya seperti *money*, *material*, *machine*, dan sebagainya baru dapat terlaksana apabila ada unsur manusia semua itu dikarenakan manusia merupakan faktor penting dari seluruh proses administrasi dan manajemen.

Unsur *men* (manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia atau disingkat MSDM yang merupakan terjemahan dari *man power management*. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini ada yang menyebutnya manajemen kepegawaian atau manajemen personalia (*personnel management*). Persamaan dan perbedaan antara MSDM dengan manajemen personalia yaitu :

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

Perbedaan MSDM dengan manajemen personalia.

1. MSDM dikaji secara makro, sedangkan manajemen personalia dikaji secara mikro.
2. 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.
3. MSDM pendekatannya secara modern, sedangkan manajemen personalia pendekatannya secara klasik.

MSDM adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan demikian, fokus yang dipelajari MSDM ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja.

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan. Mengatur karyawan adalah sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang heterogen yang dibawa kedalam organisasi. Karyawan tidak dapat di atur dan dikuasai sepenuhnya seperti mengatur mesin, modal, atau gedung.

MSDM adalah bagian dari manajemen. Oleh karena itu, teori-teori manajemen umum menjadi pembahasannya. MSDM lebih memfokuskan pembahasannya mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Pengaturan ini meliputi masalah perencanaan (*human resources planning*), pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Jelasnya MSDM mengatur tenaga kerja manusia sedemikian rupa sehingga terwujud tujuan perusahaan, kepuasan karyawan, dan masyarakat.

2.2.1 Definisi MSDM

Agar pengertian MSDM ini lebih jelas, di bawah ini dirumuskan dan dikutip definisi yang dikemukakan oleh para ahli.

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut **Hasibuan (2005:10)** adalah :

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

Fungsi-fungsi MSDM terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian. Tujuannya ialah agar perusahaan mendapatkan rentabilitas laba yang lebih besar dari persentase tingkat bunga bank. Karyawan bertujuan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya. Masyarakat bertujuan memperoleh barang atau jasa yang baik dengan harga yang wajar dan selalu tersedia di pasar, sedang pemerintah selalu berharap mendapatkan pajak.

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut **Flippo** yang dikutip oleh **Hasibuan (2005:11)** adalah :

“Personnel management is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to that individual, organization and societal objectives are accomplished”.

(Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud tertujunya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat).

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut **Yoder** yang dikutip oleh **Hasibuan (2005:11)** adalah :

“Personnel management is the provision of leadership and direction of people in their working or employment relationship”.

(Manajemen personalia adalah penyedia kepemimpinan dan pengarahan para karyawan dalam pekerjaan atau hubungan kerja mereka).

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut **Sikula** yang dikutip oleh **Hasibuan (2005:11)** adalah :

“Personnel administration is the implementation of human resources (man power) by and within an enterprise”.

(Administrasi kepegawaian adalah penempatan orang-orang ke dalam suatu perusahaan).

Implementasi tenaga kerja manusia adalah pengadaan, pemeliharaan, penempatan, indoktrinasi, latihan dan pendidikan sumber daya manusia (*human resources* atau *man power*)

Implementasi sumber daya manusia adalah : *recurement, selection, training, education, placement, indoctrination, dan development.*

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut **B. Miner** dan **G. Miner** yang dikutip oleh **Hasibuan (2005:11)** adalah :

“Personnel management may be defined as the process of developing, applying and evaluating policies, procedures, methods, and programs relating to the individual in the organization”.

(Manajemen personalia didefinisikan sebagai suatu proses pengembangan, menerapkan, dan menilai kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, metode-metode, dan program-program yang berhubungan dengan individu karyawan dalam organisasi).

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut **Jucius** yang dikutip oleh **Hasibuan (2005:11)** adalah :

“Personnel management is the field of management which has to do with planning, organizing, and controlling various operative function of procuring developing, maintaining, and utilizing a labor force, such that the:

- 1. Objectives for which the company is established are attained economically and effectively.*
- 2. Objectives of all levels of personnel are served to the highest possible degree.*
- 3. Objectives of the community are duly considered and served.”*

(Manajemen personalia adalah lapangan manajemen yang bertalian dengan perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian bermacam-macam fungsi pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pemanfaatan tenaga kerja sedemikian rupa sehingga:

- 1. Tujuan untuk apa perkumpulan didirikan dan dicapai secara efisien dan efektif.**
- 2. Tujuan semua pegawai dilayani sampai tingkat yang optimal.**
- 3. Tujuan masyarakat diperhatikan dan dilayani dengan baik.**

2.2.2 Komponen MSDM

Tenaga kerja manusia pada dasarnya dibedakan atas pengusaha, karyawan, dan pemimpin.

1. Pengusaha

Pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu tergantung pada laba yang dicapai perusahaan tersebut.

2. Karyawan

Karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai. Lalu siapakah sebenarnya yang disebut karyawan itu?

Karyawan adalah penjual jasa (pikiran dan tenaganya) dan mendapatkan kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Mereka wajib dan terikat untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berhak memperoleh kompensasi sesuai dengan perjanjian. Posisi karyawan dalam suatu perusahaan dibedakan atas karyawan oprasional dan karyawan manajerial (pimpinan)

a. Karyawan Oprasional

Karyawan oprasional adalah setiap orang secara langsung harus mengerjakan sendiri pekerjaannya sesuai dengan perintah atasan.

b. Karyawan Manajerial

Karyawan manajerial adalah setiap orang yang berhak memerintah bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dan dikerjakan sesuai dengan perintah. Mereka mencapai tujuannya melalui kegiatan-kegiatan orang lain. Karyawan manajerial ini dibedakan atas manajer lini dan manajer staf.

1) Manajer lini

Manajer lini adalah seorang pemimpin yang mempunyai wewenang lini (*line authority*), berhak dan bertanggung jawab langsung merealisasi tujuan perusahaan.

2) Manajer staf

Manajer staf adalah pemimpin yang mempunyai wewenang staf (*staff authority*) yang hanya berhak memberikan sasaran dan pelayanan untuk memperlancar penyelesaian tugas-tugas manajemen lini.

2.2.3 Peranan MSDM

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen.

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 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 kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Peranan MSDM diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit.

Tenaga kerja selain mampu, cakap, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

2.2.4 Perkembangan MSDM

Perkembangan MSDM didorong oleh kemajuan peradaban, pendidikan, ilmu pengetahuan, dan tuntutan daya saing produksi barang dan jasa yang dihasilkan.

MSDM sudah ada sejak adanya kerja sama dan pembagian kerja di antara dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan tertentu. MSDM ini pada mulanya terpadu dalam manajemen atau belum menjadi ilmu yang berdiri sendiri.

Para ahli pada abad ke-20 mengembangkan MSDM menjadi suatu bidang studi yang khusus mempelajari peranan dan hubungan manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Perkembangan MSDM didorong oleh masalah-masalah ekonomi, politis, dan sosial.

Masalah-masalah ekonomis meliputi hal-hal berikut :

1. Semakin terbatasnya faktor-faktor produksi menuntut agar sumber daya manusia dapat berkerja lebih efektif dan efisien.
2. Semakin disadari bahwa sumber daya manusia paling berperan dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
3. Karyawan akan meningkatkan moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerjanya jika kepuasan diperolehnya dari pekerjaannya.
4. Terjadinya persaingan yang tajam untuk mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas di antara perusahaan.
5. Para karyawan semakin menuntut keamanan ekonominya pada masa depan.

Masalah-masalah politis meliputi hal-hal berikut :

1. Hak manusia semakin mendapat perhatian dan kerja paksa tidak diperkenankan lagi.

2. Organisasi buruh semakin banyak dan semakin kuat mengharuskan perhatian yang lebih baik terhadap sumber daya manusia.
3. Campur tangan pemerintah dalam mengatur perburuhan semakin banyak.
4. Adanya persamaan hak dan keadilan dalam memperoleh kesempatan kerja.
5. Emansipasi wanita yang menuntut kesamaan hak dalam memperoleh pekerjaan.

Masalah-masalah sosial meliputi hal-hal berikut :

1. Timbulnya pergeseran nilai di dalam masyarakat akibat pendidikan dan kemajuan teknologi. Misalnya, anggapan anak akan memberikan jaminan hidup di masa tua berubah menjadi uang pensiun yang akan menjamin masa tuanya.
2. Berkurangnya rasa kebanggaan terhadap hasil pekerjaan, akibat adanya spesialisasi pekerjaan yang mendetail. Misalnya, dahulu mendesain, mengerjakan hingga selesai dikerjakan sendiri dan hasil akhirnya dapat dilihat, sekarang hanya mengerjakan satu suku cadang saja dan hasil akhirnya tidak diketahui.
3. Semakin banyak pekerja wanita yang karena kodratnya perlu mendapat pengaturan dengan perundang-undangan.
4. Kebutuhan manusia yang beraneka ragam, material dan non material yang harus dipenuhi oleh perusahaan. Misalnya, masalah status social dan kesehatan.

Manajemen sumber daya manusia ini akan terus berkembang sesuai dengan kemajuan peradaban, teknologi, dan perundang-undangan Negara-negara di dunia.

Persaingan yang ketat di antara perusahaan dan semakin besarnya perhatian tentang hak asasi manusia akan mendorong timbulnya pendekatan-pendekatan yang lebih modern dan manusiawi dalam perburuhan. Pemerintahpun akan semakin besar campur tangannya dalam mengatur pemanfaatan sumber daya manusia untuk melindungi kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tidak diperlakukan sewenang-wenang oleh pemilik perusahaan.

2.2.5 Fungsi MSDM

Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

1. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan

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

6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) 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 sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (*Separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

2.3 Pengertian Kinerja SDM

Kinerja SDM merupakan istilah yang berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) jadi pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Pengertian penilaian kinerja menurut **Efendi Hariandja** dalam bukunya yang berjudul **Manajemen Sumber Daya Manusia (2005:195)**, adalah sebagai berikut :

“Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai untuk kerja pegawainya”

Pengertian kinerja menurut **Sikula** yang dikutip oleh **Mangkunegara** dalam bukunya yang berjudul **Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (2005:10)**, adalah sebagai berikut :

”Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas, atau status dari beberapa objek, orang atau perusahaan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan salah satu sarana dalam melakukan penilaian terhadap seorang pegawai atau karyawan

dalam rangka mencapai pekerjaan secara optimal yang terlihat dari beberapa aspek yaitu menentukan penilaian dan kualitas dari beberapa objek yang dinilai

2.3.1 Dasar Penilaian Kinerja dan Standar Penilaian Kinerja

Dasar penilaian kinerja menurut **Hasibuan** dalam bukunya yang berjudul **Manajemen Sumber Daya Manusia** Edisi Revisi (2007:93) adalah sebagai berikut :

“Dasar penilaian adalah uraian pekerjaan dari setiap individu karyawan karena dalam uraian pekerjaan inilah, ditetapkan tugas dan tanggung jawab yang akan dilakukan oleh setiap karyawan”.

Penilaian menilai pelaksanaan uraian pekerjaan itu baik atau buruk, selesai atau tidak selesai dan efektif atau tidak efektif tolak ukur yang akan digunakan untuk mengukur prestasi kerja karyawan adalah standar, sebuah standar dapat dianggap sebagai pengukur yang ditetapkan sesuatu yang harus diusahakan, sebuah modal untuk perbandingan dengan suatu alat untuk membandingkan suatu hal dengan hal lain.

Standar penilaian kinerja menurut **Hasibuan** dalam bukunya yang berjudul **Manajemen Sumber Daya Manusia** edisi revisi (2007:93) di bagi menjadi dua yaitu :

1. *Tangible Standard*

Yaitu sasaran yang ditetapkan alat ukurnya/standarnya. Standar ini dibagi menjadi atas :

- A. standar dalam bentuk fisik yang terbagi atas standar kualitas, standar kuantitas dan standar waktu, misalnya kilogram, meter, baik buruk, jam hari bulan dan lainnya.
- B. Standar dalam bentuk yang terbagi atas : standar biaya, standar penghasilan dan standar inventasi.

2. *Intangible Standar*

yaitu sasaran yang tidak dapat ditetapkan alat ukur karyawan terhadap perusahaan misalnya standar perilaku. Kesetiaan, partisipasi dan dedikasi.

Dengan penentuan standar untuk berbagai keperluan maka timbulah apa yang disebut "standarisasi" yaitu penentuan dan penggunaan berbagai ukuran, tipe, gaya tertentu tipenya tertentu dan sebagainya berdasarkan suatu yang komposisi standar sebagai alat ukur hasil yang dicapai dan perilaku yang dilakukan baik di dalam maupun di luar pekerjaan karyawan.

2.3.2 Tujuan dan Kegunaan Penilaian Kinerja

Tujuan dari penilaian kinerja karyawan pada perusahaan menurut **Efendi Hariandja** dalam bukunya yang berjudul **Manajemen Sumber Daya Manusia (2005:195)** adalah :

1. Perbaikan untuk kerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan - tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui *feedback* yang diberikan organisasi
2. Penyesuaian gaji dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasi pegawai secara layak sehingga dapat memotivasi mereka
3. Keputusan untuk penempatan yaitu dapat dilakukannya penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya.
4. Pelatihan dan pengembangan yaitu melalui penilai akan diketahui kelemahan kelemahan dari pegawai sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang efektif
5. Perencanaan karir, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karir bagi pegawai dan menyelesaikannya dengan kepentingan organisasi.
6. Mengidentifikasi kelemahan - kelemahan dalam proses penempatan, yaitu untuk kerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan perbaikan
7. Dapat mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan, yaitu kekurangan kinerja yang akan menunjukkan adanya kekurangan dalam perencanaan jabatan.
8. Meningkatkan adanya perlakuan kesempatan yang sama pada pegawai, yaitu Dengan dilakukannya penilaian yang objektif berarti meningkatkan perlakuan yang adil bagi pegawai.

9. Dapat membantu pegawai mengatasi masalah yang bersifat eksternal, yaitu dengan penilaian unjuk kerja atasan akan mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya unjuk kerja yang jelek sehingga atasan dapat membantu menyelesaikannya.
10. Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu dengan diketahui unjuk kerja pegawai secara keseluruhan, ini akan menjadi informasi sejauh mana fungsi manajemen sumber daya manusia berjalan baik atau tidak.

Menurut **Mathis** dan **Jackson** dalam bukunya yang berjudul **Manajemen Sumber Daya Manusia, (2002:82)** menuliskan bahwa penilaian kinerja karyawan memilih penggunaan yang umum di dalam organisasi dan keduanya bisa merupakan konflik yang potensial.

1. Penggunaan administratif

Sistem penilaian kinerja kadangkala merupakan hubungan antara penghargaan yang diharapkan diterima oleh karyawan dengan produktivitas yang dihasilkan mereka, hubungan ini dapat diperkirakan sebagai berikut :

Produktivitas - penilaian kinerja – penghargaan.

Kompensasi berdasarkan penilaian kinerja ini merupakan inti dari pemikiran, bahwa gaji harusnya diberikan untuk suatu pencapaian kinerja dan bukannya untuk senioritas. Di bawah sistem orientasi kinerja ini, karyawan menerima kenaikan berdasarkan bagaimana mereka melaksanakan pekerjaan mereka.

Penilaian kinerja Adalah penting ketika organisasi memberhentikan, mempromosikan atau membayar orang secara berbeda, karena hal - hal ini membutuhkan pembelaan yang kritis jika karyawan menuntut keputusan yang ada. dengan demikian perlu bagi penggunaan administratif yang meluas dari penilaian kinerja ini. akan tetapi beberapa masalah khusus, termasuk memberikan kelonggaran, adalah umum ketika penilaian digunakan untuk tujuan administrasi.

2. Penggunaan untuk pengembangan

Penilaian kinerja dapat menjadi sumber informasi utama dan umpan balik untuk karyawan yang merupakan kunci bagi pengembangan mereka di masa

mendatang disaat atasan mengidentifikasi kelemahan, potensi dan kebutuhan pelatihan melalui umpan balik penilaian kinerja mereka dapat memberi tahu karyawan mengenai kemajuan mereka, mendiskusikan keterampilan apa yang perlu mereka kembangkan dan melaksanakan perencanaan pengembangan.

Tujuan umpan balik pengembangan adalah untuk mengubah atau mendorong tingkah laku seorang, bukannya untuk membandingkan individu-individu sebagaimana dalam kasus dalam penggunaan administrasi, yang digunakan untuk penilaian kinerja. dorongan yang positif, untuk tingkah laku yang diinginkan organisasi adalah bagian yang penting dari pengembangan. fungsi pengembangan dari penilaian kinerja juga dapat mengidentifikasinya karyawan mana yang ingin berkembang.

Dari beberapa pendapat di atas dapat diketahui bahwa hasil penilaian kinerja dapat digunakan dalam banyak hal dalam kerangka pengembangan sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan organisasi. apabila penilaian kinerja dilakukan dengan efektif dan hasilnya di gunakan sebagai pertimbangan utama dalam menetapkan kebijakan sumber daya manusia maka secara langsung maupun tidak langsung penilain ini akan berpengaruh terhadap perilaku atau sikap kerja karyawan. karyawan akan lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerja yang terbaik dengan harapan mencapai kemajuan dalam karirnya sehingga mendorong karyawan untuk meningkatkan disiplin kerjanya karena kedisiplinan merupakan salah satu dari penilaian kinerja karyawan.

2.3.3 Ruang lingkup pengukuran kinerja

Ruang lingkup pengukuran kinerja menurut **Hasibuan** dalam bukunya yang berjudul **Manajemen Sumber Daya Manusia (2007:88)** merumuskan sebagai berikut, 5W+1H yaitu:

1. *Who* (siapa)

Pertanyaan ini mencakup

- a. Siapa yang harus dinilai? yaitu seluruh tenaga kerja yang ada dalam organisasi dari jabatan yang tertinggi sampai yang terendah.
- b. Siapa yang harus menilai? penilaian kinerja dapat dilakukan oleh atasan langsung ataupun tidak langsung atau penilaian kinerja dapat dilakukan oleh orang tertentu yang ditunjuk pemimpin perusahaan karena dinilai memiliki keahlian dalam bidangnya.

2. *What* (Apa)

Apa yang harus dinilai yaitu :

- a. Objek atau materi yang dinilai, antara lain hasil kerja kemampuan sikap kepemimpinan kerja kemampuan sikap kepemimpinan kerja dan motivasi kerja
- b. Dimensi waktu yaitu kinerja yang dicapai pada saat ini dan potensi yang dapat dikembangkan pada waktu yang akan datang

3. *Why* (Mengapa)

Mengapa penilaian kinerja itu harus dilakukan? hal ini untuk

- a. Memelihara potensi
- b. Menentukan kebutuhan pelatihan kerja
- c. Dasar pengembangan karir
- d. Dasar promosi jabatan

4. *When* (Bilamana)

Waktu pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan secara

- a. Formal yaitu dilakukan secara periodik, setiap bulan kwartal, triwulan semester, atau tiap bulan.
- b. Informal yaitu dilakukan secara terus menerus dan setiap saat atau setiap hari kerja

5. *Where* (Dimana)

Penilaian kinerja pegawai dapat dilakukan pada 2 alternatif tempat, yaitu

- a. Di tempat kerja (*on the job appraisal*). pelaksanaan penilaian kinerja ditempat kerja pegawai yang bersangkutan atau ditempat lain yang masih dalam lingkungan organisasinya sendiri.
- b. Di luar tempat kerja (*off the job appraisal*). pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan di luar organisasi dengan cara meminta bantuan konsultan.

6. *How* (bagaimana)

Bagaimana penilaian kinerja dilakukan yaitu dengan cara menggunakan *rating cal* dan *employee comparaison* sedangkan metode modern antara lain *Management By Objective* (MBO) dan *assessment center*.

2.3.4 Faktor - faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor *ability* (kemampuan) dan faktor *motivation* (motivasi). hal ini sesuai dengan pendapat **Davis** yang dikutip oleh **Mangkunegara** dalam bukunya yang berjudul **Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (2005:13)** yang merumuskan bahwa :

$$\text{Human performance} = \text{Ability} + \text{motivati}N$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} + \text{Skill}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} + \text{situation}$$

Faktor kemampuan secara psikologis terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*Knowledge + Skill*) artinya pegawai yang memiliki kemampuan di atas rata - rata (IQ110 – 120). Dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari – hari maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. oleh karna itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the man in the right place, the man in the right job*).

2.3.5 Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian atau teknik penilaian kinerja karyawan menurut **efendi hariandja**, dalam bukunya yang berjudul **Manajemen Sumber Daya Manusia edisi revisi (2002:204)** adalah sebagai berikut :

1. Metode penilaian Berorientasi masa lalu

Dengan mengevaluasi prestasi kinerja pada masa lalu, karyawan dapat memperoleh umpan balik dari upaya - upaya mereka. umpan balik ini selanjutnya bisa mengarah kepada perbaikan - perbaikan prestasi. teknik – teknik ini meliputi.

a. Skala peringkat (*rating scale*)

Pada metode ini evaluasi subjektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi. formulir. penilai biasanya diisi oleh atasan langsung dengan menandai tanggapan yang paling sesuai untuk setiap dimensi pelaksanaan kerja. tanggapan-tanggapan penilai bisa diberikan dengan nilai nilai numerik agar memungkinkan skor rata - rata dihitung dan diperbandingkan di antara para karyawan.

b. *Checklist*

Metode penilai *checklist* dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata kata yang menggambarkan prestasi kerja dengan karakteristik karyawan seperti metode *rating scale* penilai biasanya adalah atasan langsung.

c. Metode peristiwa kritis

Metode ini merupakan metode penilaian yang mendasarkan pada catatan catatan penilai yang menggambarkan perilaku perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja catatan ini disebut peristiwa-peristiwa kritis berbagai peristiwa tersebut dicatat oleh penyelia selama periode evaluasi terhadap setiap karyawan.

d. Field Review Methode

Agar tercapainya penilaian yang lebih terstandarisasi banyak perusahaan menggunakan metode peninjauan lapangan (*Field Rivew Methode*) dengan metode ini wakil ahli departemen personalia turun ke “lapangan” dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka. spesialis personalia mendapat informasi khusus dari atasan langsung tentang prestasi kerja karyawan. kemudian ahli itu mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut evaluasi dikirim kepada penyedia untuk *review*, perubahan, Persetujuan dan pembahasan dengan karyawan yang dinilai, spesialis personalia bisa mencatat penilai pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan.

e. Tes dan Observasi Prestasi Kerja

Bisa jumlah pekerjaan terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan kerampilan. Agar berguna tes ini harus reliabel dan valid.

f. Metode evaluasi kelompok

Metode-metode penilaian kelompok berguna untuk mengambil kepuasan kenaikan upah, promosi, dan berbagai bentuk penghargaan operasional karena dapat menghasilkan Ranking karyawan dari yang terbaik sampai yang terjelek penilaian ini biasanya dilakukan oleh penyelia atau atasan langsung.

2. Metode penilai Berorientasi Masa Depan.

Penilaian ini memusatkan para prestasi kerja yang akan datang melalui penilaian potensi karyawan atau penetapan sasaran - sasaran prestasi kerja di masa mendatang. teknik teknik yang bisa digunakan adalah :

a. Penilaian diri (*self appraisals*)

Teknik ini berguna bila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri bila karyawan menilai dirinya pelaku defensif cenderung tidak terjadi sehingga upaya perbaikan diri juga cenderung dilaksanakan

b. Penilaian psikologis (*psychological appraisal*)

Umumnya penilai ini terjadi dari wawancara mendalam tes psikologi biasanya dilakukan oleh para psikolog terutama digunakan untuk menilai potensi karyawan di waktu yang akan datang.

c. Pendekatan *Management By Objective* (MBO)

Inti pendekatan MBO adalah bahwa setiap karyawan dan penyelia secara besar menetapkan tujuan - tujuan atau sasaran pelaksanaan kerja diwaktu yang akan datang kemudian penilaian prestasi kerja dilakukan secara bersama pula

d. Teknik pusat penilaian

Adalah suatu bentuk penilaian karyawan yang di standarisasikan dimana tergantung pada berbagai tipe penilaian dari penilai, penilai bisa berupa wawancara mendalam tes tes psikolog diskusi kelompok simulasi dan sebagainya untuk mengevaluasi potensi karyawan di waktu yang akan datang.

2.3.6 Masalah-masalah dalam Penilaian Kinerja

Permasalahan biasanya terjadi dalam melaksanakan penilaian kinerja menurut **Mathis** dan **Jackson** dalam bukunya yang berjudul **Manajemen Sumber Daya Manusia (2002:101:107)** adalah :

1. Permasalahan dari standar yang berbeda - berbeda

ketika menilai seorang karyawan manajer harus menghindari pemakaian standar dan harapan yang berbeda terhadap para karyawan, yang mengerjakan pekerjaan yang sama, yang pastinya akan membangkitkan kemarahan karyawan. Persoalan seperti ini kemungkinan terjadi ketika kriteria yang ambigu dan pembobotan yang subjektif oleh atasan digunakan dalam penilain. Jika informasi mengenai penilaian kinerja yang diharapkan dapat membantu, penilai harus menggunakan standar dan bobot yang sama untuk setiap karyawan dan dapat mempertahankan karyawannya.

2. Efek Resensi

Efek resensi ini terjadi ketika penilai memberikan bobot yang lebih besar untuk kejadian yang memang baru juga terjadi pada kinerja karyawan. Efek

resensi ini merupakan kesalahan penilai yang dapat dimengerti. mungkin sulit bagi penilai untuk mengingatkan kinerja karyawan yang terjadi tujuh atau delapan bulan yang lalu. Para karyawan bisa jadi lebih memperhatikan kinerja mereka di saat waktu penilaian telah mendekat. beberapa karyawan mungkin mencoba mengambil keuntungan dari efek referensi ini dengan memberikan bantuan - bantuan kepada atasannya begitu penilaian akan dilakukan.

Masalah ini akan dapat di minimalkan dengan menggunakan beberapa metode pencatatan baik terhadap kinerja positif maupun yang negatif.

3. Bias dari penilai

Bias dari penilai terjadi ketika nilai – nilai atau prasangka dari si penilai mempengaruhi penilaian. Bias penilai ini mungkin saja secara tidak sadar atau malah disengaja jika seorang manajer sangat tidak suka dengan suatu bangsa tertentu, agama, usia, jenis kelamin, maka bias ini cenderung mengganggu informasi penilaian untuk beberapa orang.

Salah satu alasan dimana bias penilai yang positif atau yang di namakan kelonggaran ini bisa terjadi adalah jika atasan khawatir akan merusak hubungan kerja yang sudah harmonis dengan memberikan yang tidak menyenangkan.

4. Efek Halo

Penilaian yang subjektif diberikan kepada pegawai, baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif berlebihan karena dilihat dari penampilan pegawai.

5. Kesalahan kontras

Penilaian harus dilakukan dengan menggunakan standar yang telah ditetapkan kesalahan kontras adalah kecenderungan untuk menilai orang-orang secara relatif terhadap orang lain bukannya dibandingkan dengan suatu standar kerja.