

BAB II

BAHAN RUJUKAN

2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam suatu perusahaan, karena semua aktivitas perusahaan dalam pencapaian tujuannya yaitu menghasilkan produk berkualitas yang mampu bersaing di pasar, serta penggunaan sumber daya—sumber daya lainnya seperti *Money, Material, Machine*, dan sebagainya. Baru dapat terlaksana bila ada unsur manusia (MEN). Karena manusia merupakan faktor penting dalam seluruh proses administrasi dan manajemen. Maka penulis menguraikan kembali tentang pengertian peran dan fungsi manajemen sumber daya manusia

Garry Dessler (1997 : 2) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktek yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek orang atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen dan meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengupahan, dan penilaian.

Dilain pihak Edwin B. Flippo (1996:65) mengemukakan bahwa Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perorangan, organisasi dan masyarakat.

Dari penjelasan diatas ada hal yang akan penulis kemukakan berkaitan dengan karya tulis ini yaitu mengenai penilaian prestasi kerja karyawan. tetapi sebelum mengetahui apa itu penilaian prestasi kerja terlebih dahulu penulis akan menguraikan mengenai prestasi kerja.

2.2. Pengertian Prestasi Kerja

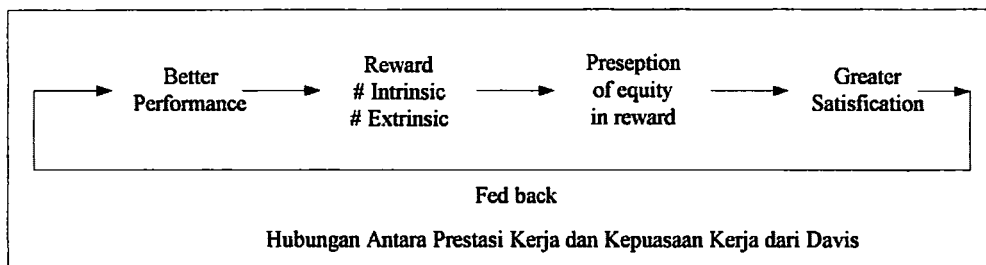
Banyak definisi dari prestasi kerja, diantaranya yaitu: bahwa prestasi kerja merupakan kegiatan lebih penting untuk mengajukan karier, karena hal itu mendasari semua kegiatan pengembangan karier lainnya. Lawler dan Porter (1991:475) menyatakan “prestasi kerja adalah *achievement* yang diperoleh seseorang dari pekerjaannya. Sedangkan dalam terjemahan Dharma Agus (1986:86) menyatakan tingkat prestasi kerja seseorang merupakan ukuran sejauh mana keberhasilan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah hasil yang berlaku untuk pekerjaan tersebut.

Prestasi kerja dalam tujuan psikologi dinyatakan sebagai proses tingkah laku kerja seseorang sehingga menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan pekerjaannya. Perbedaan prestasi kerja antara karyawan satu dengan yang lainnya pada suatu situasi kerja, merupakan akibat adanya perbedaan karakteristik dari setiap individu. Orang yang sama dapat menghasilkan prestasi kerja berbeda dengan lingkungan yang berbeda pula. Dari pernyataan tersebut dapat dikatakan bahwa prestasi kerja pada umumnya dipengaruhi oleh dua faktor yaitu, faktor individu dan faktor lingkungan.

Dari faktor individu diharapkan mempunyai kemampuan keinginan untuk bekerja. Sedangkan dari faktor lingkungan yaitu organisasi, diharapkan adanya dukungan yang menciptakan kondisi dan peluang agar setiap individu dapat bekerja dengan baik.

Keputusan kerja dan prestasi kerja merupakan dua hal yang erat dan kompleks kaitannya. Berbagai model hubungan antara kepuasan kerja dan prestasi kerja telah dikemukakan oleh beberapa ahli.

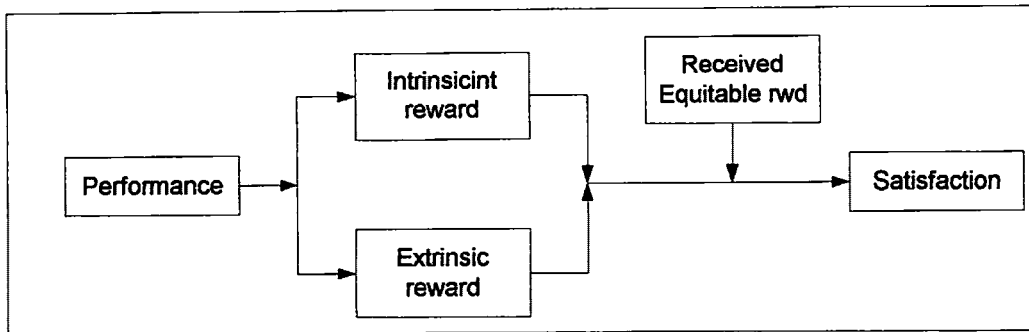
Model lingkungan umpan balik antara prestasi kerja dan kepuasan kerja dari Davis (1996: 290) digambarkan seperti gambar II – 1. prestasi kerja yang lebih baik adalah identik dengan penghargaan yang lebih tinggi. Hal ini menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi.



Gambar II -1

Sedangkan Lawler – Porter (191 :481) mengatakan bahwa prestasi yang tinggi akan mengakibatkan kepuasan, seperti yang terlihat pada model yang ditunjukkan pada gambar II – 2 berikut :

Hubungan Prestasi Kerja dengan Kepuasan Kerja dari Lawler – Porter



Gambar II-2

2.3. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Sebelum membahas apa itu penilaian prestasi kerja, perlu dijelaskan terlebih dahulu pengertian penilaian. Penilaian adalah proses pengevaluasian pencapaian prestasi kerja dengan cara membandingkan apa yang telah dilakukan terhadap standar (apa yang diharapkan). Penilaian perlu dilakukan untuk membuat rencana, memberikan umpan balik dan memberikan komunikasi diantara pihak yang terkait didalam perusahaan.

Penilaian prestasi kerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai prestasi kerja dari para karyawannya. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan personalia dan memberikan umpan balik pada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Jadi dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja secara umum diartikan sebagai suatu evaluasi yang dilakukan secara terus menerus

dan sistematis tentang prestasi kerja atau jabatan seorang karyawan termasuk potensi pengembangannya.

Di dalam melaksanakan sistem penilaian prestasi kerja pada karyawan, terdapat berbagai faktor yaitu :

1. Yang dinilai adalah manusia yang disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan.
2. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistis berhubungan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara objektif.
3. Hasil penilaian harus disampaikan kepada para karyawan yang dinilai dengan tiga maksud
 - a. Dalam penilaian tersebut positif, menjadi dorongan kuat bagi karyawan yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi dimasa yang akan datang sehingga kesempatan meniti karier lebih terbuka baginya
 - b. Dalam hal penilaian bersifat negatif, karyawan yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan demikian dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahannya.
 - c. Jika seseorang karyawan merasa mendapat penilaian tidak objektif maka diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatannya sehingga pada akhirnya dapat memenuhi dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya.

4. hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu didokumentasikan dengan rapi dalam arsip kepegawaian setiap orang sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan karyawan.
5. hasil penilaian pada setiap orang menjadi bahan yang selalu dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi karyawan baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun pemberhentian atas permintaan sendiri.

2.3.1. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Pengalaman banyak orang menunjukan bahwa suatu sistem penilaian prestasi kerja yang baik sangat bermanfaat untuk berbagai kepentingan, seperti:

1. Mendorong peningkatan prestasi kerja dengan mengetahui hasil prestasi kerja, pihak-pihak yang terlibat dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan agar prestasi kerja para karyawan lebih meningkat lagi dimasa yang akan datang
2. Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam memberikan kompensasi. Telah diketahui bahwa kompensasi yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan, tidak hanya terbatas pada upah dan gaji yang merupakan penghasilan tetap bagi para karyawan yang bersangkutan, akan tetapi juga berbagai kompensasi lainnya seperti bonus akhir tahun, hadiah pada hari-hari tertentu. Keputusan tentang siapa yang berhak menerima berbagai kompensasi tersebut dapat

didasarkan antara lain pada hasil penilaian atas prestasi karyawan yang bersangkutan

3. Untuk keperluan mutasi karyawan prestasi kerja seseorang di masa lalu merupakan dasar untuk pengambilan keputusan baginya dimasa depan. Apapun bentuk mutasi tersebut seperti promosi, alih tugas, alih wilayah, maupun yang lainnya.
4. Untuk menyusun program sistem penilaian prestasi kerja dapat pula menjadi dimaksudkan untuk mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan maupun untuk mengembangkan potensi karyawan ternyata belum sepenuhnya digali dan yang terungkap melalui penilaian prestasi kerja.
5. membantu para karyawan dalam menentukan rencana hasilnya dan dengan bantuan bagian karyawan menyusun program pengembangan karier yang paling tepat, dalam arti sesuai dengan kebutuhan para karyawan dengan kepentingan organisasi

Disamping berbagai manfaat suatu sistem penilaian prestasi kerja yang ditujukan pemuasan kebutuhan dan kepentingan sumber penting dari berbagai segi manajemen sumber daya manusia.

Suatu sistem prestasi kerja harus pula menunjukan berbagai tantangan eksternal yang dihadapi oleh para karyawan, terutama yang mempunyai dampak terhadap pelaksanaan tugasnya. Tidak dapat dipungkiri bahwa berbagai situasi yang dihadapi oleh seseorang karyawan diluar pekerjaannya. Seperti masalah keluarga,

keadaan keuangan, tanggungjawab sosial, dan berbagai masalah probadi lainnya, pasti berpengaruh terhadap prestasi kerja seseorang. Berarti suatu sistem prestasi kerja harus memungkinkan para karyawan untuk mengemukakan berbagai masalah yang dihadapi. Organisasi seyogyanya memberikan bantuan kepada para karyawan untuk mengatasinya.

2.3.2. Syarat-syarat Sistem Penilaian Prestasi Kerja

Terciptanya suatu sistem penilaian prestasi kerja yang baik sangat tergantung pada persiapan yang benar-benar matang. Matang berarti memenuhi persyaratan yaitu :

1. Keterkaitan langsung dengan pekerjaan

Bahwa penilaian ditunjukan pada perilaku dan sikap yang menentukan keberhasilan menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu. Misalnya sikap ramah dalam memberikan pelayanan ketepatan waktu memenuhi janji, kejujuran bagi seorang karyawan, penilaian dan sebagainya.

2. Kriteria yang objektif

Penilaian dapat dikatakan objektif apabila seorang penilaian yang melakukan pengamatan memberikan penilaian yang relatif sama.

2.3.3. Metode Penilaian Prestasi Kerja

Dalam penilaian prestasi kerja ada beberapa metode yang dapat dipakai dalam melaksanakan penilaian prestasi dimana metode tersebut terbagi ke dalam kelompok, yaitu berorientasi kepada perilaku dalam melaksanakan pekerjaan dan yang kedua berorientasi pada hasil atau sasaran yang ingin dicapai dalam bekerja:

1. Berorientasi pada perilaku dalam melakukan pekerjaan ini dilakukan untuk mengetahui efektif atau tidaknya perilaku seseorang karyawan atau kelompok dalam melakukan tugasnya masing-masing dilihat dari perbandingan dengan standar pekerjaan

- **Metode Uraian Ranking**

Metode ini dilakukan dengan cara memerintahkan kepada karyawan yang dinilai untuk menguraikan secara ringkas mengenai segala sesuatu yang dikerjakannya selama suatu jangka waktu tertentu. Dalam perintah/instruksi harus jelas mengenai apa saja yang harus diuraikan oleh karyawan yang dinilai oleh karyawan yang dinilai, agar tidak menguraikan sesuatu yang tidak perlu, tidak adanya hubungan dengan pekerjaan atau menyimpang dari maksud penilaian prestasi kerja.

- **Metode Ranging/Nilai dan Membandingkan**

Dilakukan dengan mantap, aspek-aspek yang akan dinilai diiringi dengan nilai berupa angka dari 1-7 yang diartikan semakin tinggi angka, mengajukan aspek yang dinilai semakin baik/tinggi dan efektif. Untuk keseragaman dalam

memeberikan ranking, nilai, atau angka, sebaiknya untuk setiap aspek dirumuskan gejala-gejalanya yang akan diberi nilai 1 atau 2 atau 3 dan seterusnya sampai dengan 7 sebagai nilai tertinggi.

Pelaksanaannya dapat dilakukan dengan mudah dengan cara melingkari atau memberi angka silang pada angka yang bersedia. Sesuai dengan apa yang ditemukan dalam prestasi kerja. Pemberian MAKNA ranking (tabel II – 2) dimaksudkan untuk menyatakan kualitas serta kemampuan, karena tidak semua ranking antara yang dinilai itu sama kualitasnya. Nilai terbesar untuk aspek pertama misalnya, diperoleh oleh jumlah 75 sedangkan ukuran maksimal 100, maka maknanya bukan 10 meskipun pada ranking satu. dengan kata lain mendapat pada ranking satu pada nilai makna dan pada dasarnya berarti kualitas belum maksimal.

No	Aspek Penilaian Dan Skala Penilaian						
	Ketegasan						
1	1	2	3	4	5	6	7
	Sangat rendah			Moderat			Sangat tinggi
2	Konsisten						
	1	2	3	4	5	6	7
3	Energik						
	1	2	3	4	5	6	7
4	Dst						
	1	2	3	4	5	6	7

Tabel II-1

Makna	Pengambilan Keputusan	Hubungan Kerja	Pemecahan Masalah	Resiki
10 tinggi		Darto (1)	Tuti (1)	
9			Budi (2)	Darto (1)
8	Toto (2)	Maman (8)	Toto (3)	
7	Darto (2)	Tuti (3)	Maman (4)	Tuti (2)
6		Maman (4)	Darto (5)	Toto (3)
5	Tuti (3)	Budi (5)		
4				
3				Maman (4)
2	Maman (4)			
1	Budi (5)			Budi (5)
Rendah				

Ranking kemajuan manjerial

Tabel II-2

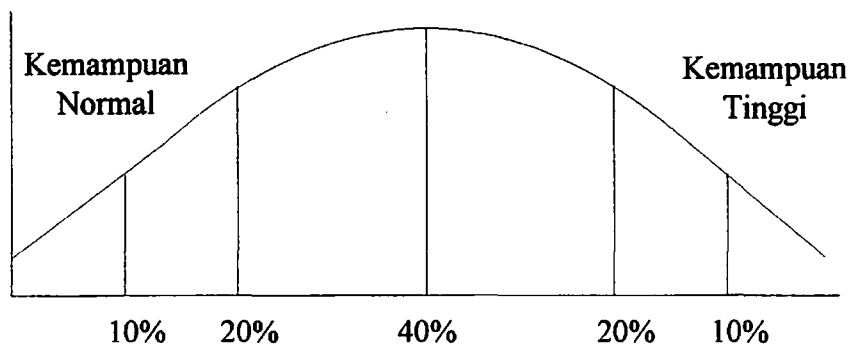
Metode ini kurang efektif digunakan dalam penilaian prestasi kerja untuk memperoleh umpan balik. Karena cara melakukan pekerjaan tidak dinyatakan secara rinci, dalam keadaan seperti itu berarti juga metode juga ini kurang atau tidak efektif untuk pengembangan karier.

- Metode Daftar Cek (Check List)

Daftar ini digunakan untuk mengamati perilaku dalam bekerja dengan memberikan tanda atau simbol tertentu apabila pelaksanaan yang dimaksud dilaksanakan pada kolom yang sesuai dengan kualitasnya. Metode ini berhubungan langsung dengan analisa pekerjaan karena didalamnya telah terdapat secara rinci tugas-tugas yang harus dilaksanakan untuk setiap pekerjaan (jabatan).

- **Metode Distribusi (Penyebaran Kemampuan)**

Metode ini dimaksudkan untuk mengetahui semua aspek dalam kemampuan karyawan secara individual dengan menetapkan didalam grafik untuk mengetahui prestasinya dalam sembarang kurva normal. Kurva yang minus disebut negatif dan sebaliknya.



Gambar II-3

2. **Berorientasi pada sasaran yang di capai didalam bekerja.**

Dilaksanakan dengan membandingkan antara hasil yang dicapai dalam pelaksanaan dan tujuan berupa sasaran atau target yang harus di capai pada suatu periode tertentu.

Dari segi kualitas dilakukan dengan membandingkan jumlah produk berupa barang, dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya untuk satu periode masa produksi.

Sedangkan dari segi kualitatif, penilai prestasi yang berorientasi pada hasil dapat dilakukan pada kualitas produk, dengan mengacu pada standar kualitas/mutu, yang berarti karyawan belum efektif dan efisien dalam melaksanakan tugas-tugasnya

Bagi penilai prestasi yang produknya berupa jasa yang diukur adalah terpenuhi atau tidaknya keinginan kebutuhan dan kepuasan. Banyaknya keluhan dalam penilaian prestasi kerja diartikan kurang atau tidak efektifnya para karyawan dalam melatih tugas-tugasnya. Keadaan sebaliknya dalam penilaian prestasi kerja harus diarahkan bahwa para karyawan telah efektif dalam melakukan tugasnya.

Metode ini berfokus pada proses, tidak pada hasil/sasaran dan yang sedang pada penerapan manajemen pengendalian mutu terpadu (*Total Quality Management*).

Pengertian berfokus pada manajemen maksudnya bagaimana kerja yang akan berlangsung sebagai rangkaian kegiatan yang direncanakan.

2.4. Program Pelatihan

Hal yang penting lagi selain metode adalah mutu atau pelatihan. Tentu saja waktu dan perhatian yang memadai harus diberikan kepada seleksi dan perancangan suatu sistem penilaian, tetapi malah lebih banyak waktu dan usaha yang harus diberikan untuk memutuskan pernyataan seperti apa yang harus menilai, bagaimana penilaian harus dilakukan dan bagaimana ketelitian penilai dapat dipertahankan.

2.4.4. Siapa yang Harus Menilai

Umumnya penilai adalah atasan langsung dari orang yang harus dinilai. Penilaian dari penilai sering kali ditinjau dari dan disetujui oleh manajemen yang lebih tinggi.

Jika semakin banyak keterlambatan yang dianggap perlu proses penilaian dapat dilakukan oleh suatu kelompok penilai. Para anggota kelompok itu bisa terdiri dari para penilai dan para bawahan.

Beberapa perusahaan telah memberikan pertimbangan serius pada teman-teman sejawat.

Kemungkinan terakhir yang berorientasi pada perilaku adalah penilai izin kepada para bawahan untuk menilai diri mereka sendiri. Nilai-nilai utama terletak dalam bidang pengembangan motivasi. Karena dengan pendekatan ini maka:

1. Menghasilkan aliran informasi kualitas dengan baik.
2. Memaksa bahwa untuk lebih terlibat secara pribadi.
3. Memperbaiki komunikasi antara atasan dan bawahan dalam arti saling memberikan informasi.
4. Memberikan motivasi sebagai hasil dan partisipasi yang lebih besar.

2.4.5. Kapan Harus Menilai

Jadwal penilaian yang paling banyak adalah sekitar setengah tahunan atau setahun. Para karyawan baru lebih sering menilai dari pada karyawan yang lama.

Kebiasaan suatu karyawan menghasilkan penilaian:

- Tahunan pada tanggal penempatan karyawan
- Sesudah enam bulan pertama pada penempatan
- Pada waktu promosi atau tiga bulan setelah promosi
- Jika pekerjaan yang dipegang telah ditingkatkan
- Pada saat pemberhentian karyawan

Jika penilaian diberikan pada pengulangan tahun penempatan tenaga, penilaian atas semua karyawan tidak akan jatuh pada hari yang sama. Jika penilai itu harus menilai 20-30 karyawan pada waktu yang sama, maka tekanan dari tugas-tugasnya tidak akan mempunyai waktu dan perhatian .