

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Pengertian Manajemen

Manusia merupakan makhluk sosial yang memerlukan interaksi dengan lingkungannya. Dalam kehidupan sehari-hari manusia tidak dapat lepas dari kehidupan berkelompok, baik secara langsung maupun tidak langsung manusia harus selalu berhubungan dengan orang lain, baik hubungan fisik, biologis, maupun sosial. Hal tersebut dapat menimbulkan kerja sama yang kemudian melahirkan berbagai bentuk organisasi, baik organisasi formal maupun informal. Organisasi merupakan suatu sistem sosial yang terdiri dari berbagai individu yang memiliki berbagai macam tingkah laku, harapan, motivasi dan pandangan yang berbeda dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Untuk dapat mewujudkan tujuan yang diinginkan perlu dilakukan proses pengaturan semua unsur-unsur manajemen yang terdiri dari *man, money, method, materials, machines dan market* ( 6M ). Pengaturan yang dilakukan melalui proses dari urutan fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Proses tersebut harus dilakukan agar dapat berdaya guna, berhasil guna, terintegrasi dan terkoordinasi dalam mencapai tujuan yang optimal. Unsur-unsur manajemen dapat diatur oleh manajer dengan wewenang kepemimpinannya melalui instruksi atau persuasi sehingga 6M dan semua proses manajemen tertuju serta terarah kepada tujuan yang optimal.

Manajemen dan organisasi hanya merupakan alat dan wadah yang perlu diatur sebaik-baiknya. Karena jika manajemen dan organisasi ini baik, maka tujuan optimal dapat diwujudkan, pemborosan terhindari dan semua potensi yang dimiliki akan lebih bermanfaat. Untuk lebih jelasnya mengenai pengertian manajemen, penulis mengutip beberapa definisi yang terdapat pada salah satu buku sebagai berikut :

Definisi manajemen menurut **Henry Simamora (1997:3)** yaitu :

**“Manajemen adalah proses pendayagunaan bahan baku dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan.”**

Sedangkan definisi manajemen menurut **Koontz and O’Donnel ( 1996:3 )** yaitu :

**“ Manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah**

**aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan, dan pengendalian.”**

Dari definisi tentang manajemen di atas maka penulis menyimpulkan bahwa Manajemen adalah proses pendayagunaan bahan baku dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan melalui kegiatan orang lain.

## **2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mencapai keberhasilan dalam menjalankan semua aktifitas perusahaan. Walaupun ditunjang dengan aspek teknologi yang sempurna, tetapi apabila tanpa aspek manusia sulit kiranya perusahaan mencapai tujuannya dengan baik. Pentingnya sumber daya manusia juga terlihat dari aktifitas perusahaan dalam mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya yang lain seperti uang, bahan baku, metode, dan sebagainya baru bisa terlaksana jika ada unsur manusia yang mampu mengelola atau menggunakannya secara maksimal.

### **2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam setiap organisasi manusia merupakan faktor penting yang harus dikelola dengan baik guna mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan, karena ditangan manusia itulah tergantung masa depan organisasi. Semakin besar dan berkembang suatu organisasi maka akan semakin besar pula peran, tugas, dan tanggung jawab yang dituntut dari manusia. Oleh karena itu, suatu organisasi akan menjadi lebih produktif bila berhasil dalam mengelola sumber daya manusia-nya secara efektif dan efisien, dan perusahaan harus memberikan perhatian khusus terhadap suatu pengelolaan sumber daya tersebut agar dapat memberikan kontribusi yang optimal bagi tercapainya tujuan perusahaan. Banyak definisi

manajemen sumber daya manusia yang dirumuskan oleh para ahli. Hal ini tentunya terjadi karena sudut pandang yang berbeda-beda dari para ahli. Walaupun demikian pada dasarnya unsur-unsur yang terkandung di dalamnya hampir sama dan saling melengkapi. Untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas, penyusun akan mengemukakan beberapa definisi manajemen sumber daya manusia. Sebelum membahas pengertian manajemen sumber daya manusia. Sebaiknya di telusuri dahulu beberapa istilah pokok beserta

pengertian-pengertian yang terkait, manajemen sumber daya manusia terdiri dari 2 unsur yang berbeda, yaitu : (1) manajemen, dan (2) sumber daya manusia.

**a. Manajemen**

Manajemen berasal dari kata kerja *to manage*, yang artinya mengurus, mengatur, melaksanakan, dan mengelola.

**b. Sumber Daya Manusia**

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas.

Definisi manajemen sumber daya manusia menurut **Veithzal dan Ella (2009:1)** yaitu :

**“Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian.”**

Sedangkan definisi manajemen sumber daya manusia menurut **Malayu S.P. Hasibuan (2001:10)** yaitu :

**“Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.”**

Dari definisi tentang manajemen sumber daya manusia di atas maka penulis menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian sumber daya manusia agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan individu maupun organisasi.

Manajemen sumber daya manusia akhir-akhir ini semakin mendapat perhatian dan sorotan yang sungguh dari berbagai pihak, baik yang berasal dari sektor publik maupun sektor swasta.

Berbagai penyelenggaraan seminar, pelatihan, dan kursus-kursus lokakarya, dan sejenisnya, semuanya menekankan manajemen sumber daya manusia. Semua pihak agaknya menyadari betapa pentingnya manajemen sumber daya manusia, dan tampaknya telah menjadi kebutuhan pokok bagi organisasi-organisasi tanpa pandang bulu. Apakah organisasi besar atau kecil, apakah organisasi publik atau swasta, apakah organisasi sosial atau bisnis,

semuanya berusaha membenahi diri melalui manajemen sumber daya manusia agar bisa hidup dan mampu menjawab tantangan-tantangan zaman.

### **2.2.2 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut **Malayu S.P. Hasibuan (2001:27)** mengungkapkan bahwa fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia terdiri dari dua fungsi pokok Yaitu:

#### **1. Fungsi Manajerial**

##### **a. Perencanaan**

Yaitu Menentukan lebih dulu program sumber daya manusia yang akan membantu mencapai tujuan perusahaan yang lebih ditetapkan.

##### **b. Pengorganisasian**

Organisasi merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan, maka manajer sumber daya manusia haruslah membentuk organisasi dengan merancang susunan dari berbagai hubungan antara jabatan, sumber daya manusia dan faktor-faktor fisik.

##### **c. Pengarahan**

Fungsi selanjutnya adalah melaksanakan pekerjaan tersebut yang berarti mengusahakan agar karyawan mau berkerjasama secara efektif

##### **d. Pengawasan**

Yaitu mengamati dan membandingkan pelaksanaan dengan rencana dan melakukan koreksi apabila terjadi penyimpangan, atau apabila perlu menyesuaikan kembali rencana yang telah dibuat atau dengan kata lain. Pengawasan adalah menyangkut masalah pengaturan berbagai kegiatan sesuai dengan rencana sumber daya manusia, yang dirumuskan sebagai dasar analisa dari tujuan organisasi yang Fundamental.

#### **2. Fungsi Operasional**

##### **a. Pengadaan**

Yaitu memperoleh jumlah dan jenis karyawan yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi, terutama menyangkut tentang penentuan kebutuhan tenaga kerja dan penarikannya, seleksi dan penempatannya. Menentukan kebutuhan tenaga kerja menyangkut masalah memilih dan menarik

tenaga kerja, pembahasan formulir-formulir lamaran, test psikologi dan wawancara.

b. Pengembangan

Pengembangan ini dilakukan untuk meningkatkan keterampilan lewat latihan yang diperlukan untuk dapat menjalankan tugas dengan baik. Kegiatan ini makin penting karena berkembangnya teknologi, dan makin kompleksnya tugas-tugas manajer.

c. Kompensasi

Yaitu pemberian imbalan atau penghargaan yang adil dan layak dari pihak perusahaan terhadap karyawan atau prestasi yang telah diberikan karyawan.

d. Integrasi

Yaitu menyangkut penyesuaian dari pada individu dengan keinginan organisasi dan masyarakat. Sehingga perlu memahami perasaan dan sikap dari pada karyawan untuk dipertimbangkan dalam pembuatan berbagai kebijaksanaan organisasi.

e. Pemeliharaan

Adalah mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada, dan menitik beratkan pada pemeliharaan kondisi fisik dari para karyawan (Kesehatan dan keamanan) dan pemeliharaan sikap yang menyenangkan (program-program pelayanan karyawan).

f. Pemutusan

Merupakan aktivitas perusahaan untuk memberhentikan karyawannya melepas karyawannya karena suatu hal biasanya pemutusan hubungan kerja ini terjadi karena lanjut usia atau sudah melampaui batas masa kerja.

Dari uraian mengenai fungsi manajemen sumber daya manusia diatas, ternyata fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan suatu mata rantai yang saling berkaitan dan saling menunjang satu sama lainnya, dalam arti dapat dipisahkan sehingga dapat tercapai suatu tujuan.

### **2.2.3 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

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

Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menerapkan program kepegawaian yang mencakup masalah- masalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penetapan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right in the right place and the right man right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Pemikiran keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemaajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian kinerja karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik xertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangon.

Peranan manajemen sumber daya manusia diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia 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.

### **2.3 Penilaian Kinerja**

Salah satu tujuan Proses penting dari suatu organisasi yang dinamis dan selaras adalah memastikan bahwa organisasinya atau sumber daya manusia mereka mampu melaksanakan bermacam-macam tugas yang berkaitan dengan peran atau kedudukan mereka.

Semua itu dapat diwujudkan dengan melakukan penilaian kinerja karyawan yang dapat memudahkan perusahaan dalam segala hal tentang pengambilan keputusan yang berhubungan dengan karyawan, untuk lebih jelasnya tentang definisi dari penilaian kinerja maka penyusun mengutip beberapa definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut :

Definisi kinerja menurut **Anwar Prabu Mangkunegara (2005:67)** yaitu :

**”Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”**

Sedangkan definisi kinerja menurut **Malayu S. P. Hasibuan (2005:94)** :

**”Kinerja atau prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.”**

Dari beberapa definisi tersebut penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa kinerja merupakan *out put* atau hasil kerja yang dihasilkan baik segi kualitas maupun kuantitas pekerjaannya dan dapat dipertanggung jawabkan sesuai dengan perannya di dalam organisasi atau perusahaan yang disertai dengan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

### **2.3.1 Kegunaan Penilaian Kinerja**

Penilaian pelaksanaan pekerjaan harus dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional, ditetapkan secara objektif serta didokumentasikan secara sistematis sehingga penilaian kinerja dapat berjalan dengan baik karena suatu sistem penilaian kinerja yang baik sangat bermanfaat untuk berbagai kepentingan seperti :

- a. Mendorong peningkatan kinerja.** Dengan mengetahui hasil kinerja, semua pihak terlibat dapat mengambil langkah yang diperlukan agar kinerja karyawan lebih meningkat dimasa yang akan datang.
- b. Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberi imbalan.** Dimana imbalan yang diberikan oleh orang tidak hanya berupa upah dan atau gaji yang merupakan penghasilan tetap karyawan tetapi juga bonus atau berbagai imbalan lain. Keputusan tentang siapa yang berhak yang menerima berbagai imbalan tersebut dapat didasarkan antara lain pada hasil penilaian atas kinerja karyawan yang bersangkutan.
- c. Untuk kepentingan mutasi karyawan.** Kinerja seseorang dimasa lalu merupakan dasar bagi pengambilan keputusan mutasi dimasa depan, apapun bentuk mutasi tersebut dapat alih tugas, alih wilayah, promosi maupun demosi.

- d. Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan.** Baik untuk mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan maupun untuk mengembangkan potensi karyawan yang ternyata belum sepenuhnya digali yang terungkap melalui penilaian kinerja.
- e. Membantu karyawan menentukan rencana kariernya.** Yaitu untuk menyusun program mengembangkan karir yang paling tepat, dengan arti sesuai dengan kebutuhan para karyawan dengan kepentingan organisasi.
- f. Sebagai prosedur pengadaan karyawan.** Artinya, jika sistem rekrutmen, seleksi, pengenalan dan penempatan karyawan sudah baik, sangat besar kemungkinan kinerja karyawanpun akan memuaskan sebaliknya jika sistem tersebut kurang baik, tidak mustahil kinerja para karyawan dengan kepentingan organisasi.
- g. Ketidak tepatan informasi.** Tentang berbagai aspek Manajemen Sumber Daya Manusia seperti dalam hal informasi tentang perencanaan tenaga kerja, analisis pekerjaan, uraian pekerjaan dan sebagainya yang dapat berakibat pada pilihan yang tidak tepat dalam seleksi karyawan, pelatihannya atau konselingnya.
- h. Kelemahan dalam rancang bangun pekerjaan.** Artinya, jika uraian pekerjaan tidak tepat, apalagi tidak lengkap, wewenang dan tanggung jawab tidak seimbang, jalur pertanggung jawaban kabur dan berbagai kelemahan lainnya akan berakibat pada kinerja yang kurang memuaskan.
- i. Tentang eksternal.** Terutama yang mempunyai dampak kuat terhadap pelaksanaan tugasnya, tidak dapat di sangkal bahwa berbagai situasi yang dihadapi oleh seseorang diluar pekerjaannya, seperti ; masalah keluarga, keadaan keuangan, tanggung jawab sosial dan berbagai masalah pribadi lainnya pasti berpengaruh terhadap kinerja seseorang. Berarti suatu sistem penilaian kinerja harus memungkinkan para karyawan bantuan pada anggota untuk mengatasinya.

### **2.3.2 Syarat-Syarat Penilaian Kinerja**

Pelaksanaan penilaian kinerja dalam perusahaan dapat berhasil sesuai sasaran yang diharapkan, maka diperlukan syarat-syarat tertentu yang harus dipenuhi dalam suatu sistem penilaian kinerja :

#### **1. Relevansi**

Suatu sistem penilaian kinerja hanya mengukur hal-hal yang berhubungan atau berkaitan langsung (relevan) pada perilaku dan sikap yang menentukan keberhasilan menyelesaikan suatu pekerjaan dalam suatu jabatan tertentu.

## **2. Akseptabel**

Suatu sistem penilaian kinerja harus dapat diterima dan dimengerti baik oleh penilai maupun yang dinilai dalam hubungannya dengan kesuksesan dari pelaksanaan pekerjaan dalam organisasi.

## **3. Reliabilitas**

Sistem penilaian kinerja harus dapat dipercaya serta mempunyai alat ukur yang dapat diandalkan, konsisten dan stabil. Artinya, apabila alat ukur tersebut memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi jika digunakan oleh penilaian lain untuk mengukur objek yang sama, maka akan memberikan hasil penilaian yang sama pula.

## **4. Praktis**

Syarat ini menghendaki agar suatu sistem penilaian kinerja harus praktis dan mudah dilaksanakan, handal, dan memberikan informasi tentang perilaku yang kritikal yang menentukan keberhasilan dalam pelaksanaan pekerjaan. Sehingga sistem penilaian dapat mendukung secara langsung untuk tercapainya tujuan organisasi.

### **2.3.3 Hal-Hal Yang Harus Dipertimbangkan Dalam Penilaian Kinerja**

Terciptanya suatu sistem penilaian kinerja yang baik sangat bergantung pada persiapan yang benar-benar matang guna memenuhi normal-normal mengenai praktek penilaian hendaknya memberikan suatu gambaran yang akurat mengenai kinerja karyawan untuk mencapai tujuan tersebut. Siste-sistem penilaian harus memenuhi standar-standar pelaksanaan penilaian seperti :

#### **1. Maksud dan tujuan penilaian**

Perusahaan harus dapat menjelaskan maksud dan tujuan penilaian serta penggunaan teknik dengan harapan bahwa dengan penggunaan teknik-teknik tersebut maksud dan tujuan dari penilai kinerja dapat tercapai.

#### **2. Penilai**

Pada umumnya yang melakukan penilaian adalah atasan langsung yang dianggap paling mengenali sikap, perilaku, ketentuan, loyalitas, pengetahuan, keterampilan serta kemampuan para karyawan bawahannya. Selain itu penilaian juga atasan yang lebih yang masih berhubungan dengan pengelolaan sumber daya manusia bagi seluruh organisasi. Para penilai harus memahami secara mendalam segala

prosedur mekanisme penggunaan instrumen penilaian tertentu sehingga objektivitas terjamin.

#### **2.3.4 Metode Penilaian Kinerja**

Berbagai metode dan teknik penilaian pada dasarnya mempunyai sasaran yang sama yaitu menilai karyawan dalam meniti kariernya dan juga bermanfaat bagi orang untuk kepentingan yang berkaitan dengan karyawan. , untuk lebih jelasnya tentang metode penilaian kinerja maka penyusun mengutip beberapa definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut:

##### **A. Metode penilaian kinerja menurut Wungu Jiwo (2003:9) dalam bukunya Tingkatkan Kinerja Perusahaan Anda Dengan Merit.**

**Merit sistem** adalah sistem penilaian untuk melakukan mutasi pegawai yang didasarkan atas landasan yang bersifat obyektif dan prestasi kerja.

➤ Pada intinya metode ini adalah menghargai prestasi yang telah dibuat oleh karyawan dalam suatu organisasi.

Merit sistem ini merupakan dasar mutasi yang baik karena :

- Output dan produktivitas kerja meningkat
- Semangat kerja meningkat
- Jumlah kesalahan yang buat menurun
- Absensi dan disiplin kerja semakin baik

**Kelebihan** dari metode ini adalah Adanya usaha/ motivasi untuk peningkatan ketrampilan dan kinerja oleh karyawan. **Kelemahan** dari metode ini adalah insentif imbalan yang ditawarkan terkadang rendah, dan kurangnya perhatian untuk membangun suatu proses yang terpecaya dan untuk menyakini karyawan.

##### **B. Metode penilaian kinerja menurut Veithzal dan Ella (2009:563) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia**

➤ **Penilaian berorientasi masa depan** berasumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Karyawan mengambil peran penting bersama-sama dengan penyelia dalam menetapkan tujuan-tujuan strategis perusahaan. Karyawan

tidak saja bertanggung jawab kepada penyelia, tetapi bertanggung jawab pada dirinya sendiri. **Kelebihan** dari metode ini adalah digunakan sebagai acuan untuk menetapkan kinerja yang diharapkan. **Kelemahan** dari metode ini adalah tidak ada yang bisa memastikan bagaimana kinerja seseorang pada masa yang akan datang. Teknik-teknik ini meliputi :

### **1. Penilaian Diri Sendiri (*Self Appraisal*)**

Penilaian diri sendiri adalah penilaian yang dilakukan oleh karyawan sendiri dengan harapan karyawan tersebut dapat lebih mengenal kemampuan dan kelemahannya sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang harus diperbaiki pada masa yang akan datang. **Kelebihan** dari metode ini adalah dapat mencegah terjadinya perilaku membenarkan diri. Sedangkan **kelemahannya** adalah penilaiannya dilakukan hanya oleh diri sendiri tanpa bantuan orang lain jadi cenderung menilai secara subjektif.

### **2. Manajemen Berdasarkan Sasaran (*Manajemen By Objektif*)**

Manajemen berdasarkan sasaran adalah suatu bentuk penilaian dimana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang. Penilaian kinerja berdasarkan metode ini merupakan suatu alternatif untuk mengatasi kelemahan-kelemahan dari bentuk penilaian kinerja lainnya. **Kelebihan** dari metode ini adalah karyawan mengetahui secara tepat apa yang diharapkan dirinya dan apa yang harus di tempuh jika mereka ingin dinilai positif oleh penyelia. Sedangkan **kelemahannya** metode ini tidak efektif dalam lingkungan dimana manajemen tidak mempercayai karyawan-karyawannya.

### **3. Penilaian Secara Psikologis**

Penilaian secara psikologis adalah proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti pengetahuan intelektual, motivasi, dan lain-lain yang bersifat psikologi. **Kelebihan** dari metode ini adalah karyawan mengetahui potensi-potensi yang dimiliki tentang pekerjaannya melalui serangkaian tes yang dilakukan oleh para ahli psikologi sedangkan **kelemahannya** adalah akurasi penilaiannya tergantung pada keterampilan psikologi, pendekatan ini lamban dan mahal sehingga biasanya hanya digunakan bagi kepentingan-kepentingan tingkat eksekutif saja.

#### 4. Pusat Penilaian

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. Dasar dari teknik ini berupa serangkaian latihan situasional dimana para calon ikut serta selama 2 atau 3 hari untuk diamati dan dinilai. Proses pelaksanaannya dilakukan dengan *interview* mendalam, pemeriksaan latar belakang, diskusi terbuka dan lain-lain. **Kelebihannya** adalah penilai dapat mengidentifikasi orang yang cocok bagi suatu jenis dan tingkat pekerjaan dan jabatan tertentu. Sedangkan **kelemahannya** adalah pusat penilaian biasanya dilaksanakan di suatu tempat yang terpisah dari tempat kerja dan membutuhkan waktu yang lama dan tentu saja bila dilihat dari segi biaya tentu saja membutuhkan dana yang besar.

➤ **Metode Penilaian kinerja berorientasi masa lalu** merupakan suatu upaya untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu dengan mengevaluasi prestasi kerja yang terjadi di masa lalu. **Kelebihannya** adalah karyawan dapat memperbaiki prestasi kerja dengan melihat kinerja yang dilakukan dimasa lalu. Sedangkan **kelemahannya** adalah bahwa teknik-teknik penilaiannya mencakup antara lain :

##### 1. Skala Peringkat (*Rating scale*)

Metode ini merupakan metode tertua dan paling banyak digunakan dalam penilaian kinerja. Cara penggunaannya ialah :

- Pada lembaran penilaian terdapat kolom-kolom yang berisikan faktor-faktor yang dinilai seperti kesetiaan, prakarsa, kerajinan, ketekunan, sikap, kerjasama, kepemimpinan, kejujuran, ketelitian, kecermatan, dan kerapihan.
- Pada kolom lain dari lembaran penilaian terdapat kategori penilaian yang diisi oleh penilai yang dinyatakan dengan amat baik, baik, cukup, kurang, dan sangat kurang. **Kelebihannya** adalah mudah mempersiapkannya dan dapat digunakan untuk menilai banyak karyawan sekaligus. Sedangkan **kelemahannya** terletak pada subyektivitas penilai, nilai yang diberikan dapat diartikan dengan cara yang berbeda. Selain itu faktor-faktor yang dinilai belum tentu berkaitan langsung dengan tugas pekerjaan seseorang.

## 2. Daftar Pertanyaan (*Checklist*)

Penilaian pada metode ini terdiri dari sejumlah formulir isian mengandung nama karyawan yang dinilai bagian karyawan bekerja, nama, dan jabatan penilai. **Kelebihan** metode ini adalah pemberian bobot yang berbeda untuk berbagai faktor dari satu jenis pekerjaan ke pekerjaan yang lain, selain itu penilaian benar-benar terkait dengan tugas dan pekerjaan seseorang. **Kelemahannya** adalah kecenderungan penilai yang bersifat subjektif, interpretasi yang tidak tepat tentang faktor yang dinilai dan cara pembobotan yang kurang tepat.

## 3. Pristiwa kritis (*Critical Incident*)

Peristiwa tertentu yang terjadi dalam rangka pelaksanaan tugas seseorang karyawan yang menggambarkan perilaku karyawan yang bersangkutan, baik yang sifatnya positif maupun negatif. Berbagai peristiwa tersebut harus dicatat oleh penilai secara kontinue selama periode evaluasi terhadap setiap karyawan yang dinilai. **Kelebihannya** adalah peristiwa kritis sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan dan mengurangi kesalahan kesan terakhir. **Kelemahannya** yaitu penilai hanya mencatat insiden yang baru saja terjadi dengan rapi dan lengkap karena masih segar dalam ingatan penilai yang bersangkutan yang biasanya dilakukan apabila masa penilaian sudah dekat.

## 4. Evaluasi Lapangan

Penggunaan metode ini meletakkan tanggung jawab utama dalam melakukan penilaian dengan mendatangkan para ahli turut kelapangan melakukan penilaian atas kinerja para karyawan. Hasil penilaian yang telah dilakukan kemudian disampaikan kepada atasan langsung karyawan yang dinilai untuk diteliti, diubah atau disetujui dan kepada karyawan yang bersangkutan sendiri untuk dibicarakan. **Kelebihannya** adalah penilaian lebih terjamin karena para ahli langsung terjun kelapangan. Sedangkan **kelemahannya** adalah bagi perusahaan besar menjadi mahal karena harus mendatangkan ahli penilai ke tempat pelaksanaan tugas.

### 2.3.5 Unsur-Unsur Penilaian Kinerja

Di dalam penilaian Kinerja terdapat unsur-unsur yang mempengaruhi efektifitas kinerja, sehingga unsur-unsur Penilaian Kinerja ini dapat memberikan gambaran mengenai Penilaian Kinerja ini dapat memberikan gambaran mengenai Penilaian Kinerja

1. Menurut **Siswanto Sastro Hadiwiryo (2002:237)** dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia

Faktor-faktor Penilaian Kinerja, antara lain :

- a. Keadilan
- b. Inisiatif
- c. Kehadiran
- d. Sikap
- e. Kerja Sama
- f. Kualitas Hasil
- g. Kesetiaan
- h. Kejujuran
- i. Disiplin
- j. Kreativitas
- k. Kepemimpinan
- l. Tanggung Jawab

2. Menurut **Malayu S.P Hasibuan (2000:197)** dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia

Unsur-unsur yang dinilai dari kinerja :

- **Kinerja**  
Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan oleh karyawan tersebut berdasarkan uraian pekerjaannya.
- **Kejujuran**  
Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada bawahannya.
- **Kedisiplinan**  
Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada mengajukan pekerjaannya sesuai dengan intruksi yang diberikan kepadanya.
- **Kesetiaan**  
Kesetiaan dicerminkan oleh kesediaan karyawannya menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaannya.

- **Kreatifitas**  
Kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreatifitas untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga berkerja lebih berdaya guna.
- **Kerjasama**  
Kesediaan karyawan berpartisipasi dan berkerja sama dengan karyawan lain sehingga pekerjaan akan lebih baik.
- **Kepemimpinan**  
Kemampuan untuk memimpin, mempengaruhi, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk berkerja secara efektif.
- **Kepribadian**  
Sikap, perilaku, kesopanan, disukai, memberikan kesan yang menyenangkan, memperhatikan sikap yang baik, dan penampilan simpatik secara wajar dari karyawan tersebut.
- **Prakarsa**  
Kemampuan berpikir yang rasional dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisa, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapat kesimpulan dan membuat kesimpulan bagi penyelesaian masalah yang dihadapi.
- **Kecakapan**  
Kecakapan karyawan dalam menyatakan dan menjelaskan semua yang terlibat didalam penyusunan kebijakan karyawan perusahaan.
- **Tanggung Jawab**  
Kejadian karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijakan pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakan, perilaku serta hasil kerja dari bawahannya.