

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber daya Manusia merupakan hal paling penting bagi perusahaan karena sumber daya manusia yang menentukan kesuksesan suatu perusahaan . oleh sebab itu perusahaan sangat teliti dalam mengelola sumber daya manusia agar apa yang diginiin perusahaan dapat tercapai dan perusahaan juga ingin meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia karena dengan meningkatkan sumber daya manusia dapat menghasilakn tenaga kerja produktif .sehingga sumber daya manusia dapat mencapai tujuan perusahaan dan dapat mengembangkan perusahaan.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah manajemen yang mengatur dan mengelola sumber daya manusia agar tenaga kerja dapat bekerja dengan baik dan juga dapat meningkatkan kemampuan secara maksimal. Selain itu tujuan dari manajemen sumber daya manusia yaitu untuk memperoleh tenaga kerja yang baik dan juga mempunyai kemampuan dalam bidang masing-masing agar tujuan perusahaan dapat tercapai. agar perusahaan tersebut dapat terus berkembang.

Dalam penjelasan diatas, maka dapat dirumuskan dari para ahli :

1. Menurut **Veithzal Rivai (2009:1)** manajemen SDM merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.
2. Menurut **Raymond A. Noe et. Al., (2010:5)** Menurut human resources management (HRM) mengacu pada kebijakan-kebijakan , praktik-praktik, serta sistem-sistem yang memengaruhiperilaku, sikap, dan kinerja karyawan.
3. Menurut **Wayne F. Casio** adalah penarikan seleksi penerimaan, seleksi, penerimaan, pengembangan dan pemanfaatan sumber daya manusia dalam rangka pencapaian tujuan baik individu maupun organisasi.

Berdasarkan kutipan diatas,dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan hal paling penting dalam organisasi perusahaan karena manajemen merupakan hal dasar dalam mengatur dan mengelola organisasi perusahaan.dengan menggunakan sumber daya manusia secara efektif dan efisien dapat meningkatkan kemampuan tenaga kerja sehingga dapat mewujudkan tujuan perusahaan.

2.1.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen sumber Daya Manusia terbagi 4 Fungsi secara umum yaitu :

- 1.**Fungsi Perencanaan** : Melaksanakan tugas dalam perencanaan kebutuhan,pengadaan,Pengembangan dan Pemeliharaan Sumber daya Manusia.
2. **Fungsi Pengorganisasian** : Menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan.
3. **Fungsi pengarahan** : Memberikan dorongan untuk menciptakan kemauan kerja yang dilaksanakan secara efektif dan efisien
4. **Fungsi Pengendalian** : Melakukan pengukuran-pengukuran antara kegiatan yang dilakukan dengan standard-standard yang telah ditetapkan khususnya dibidang tenaga kerja.

2.2 Manajemen Kinerja

Menurut Armstrong (2009:9) : Manajemen kinerja adalah proses sistematis untuk memperbaiki kinerja organisasional dengan mengembangkan kinerja individual dan tim.merupakan sarana untuk mendapatkan hasil lebih baik dengan memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka kerja yang disepakati tentang tujuan terencana,standar dan persyaratan kompetensi.

2.2.1 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja

1. Kemampuan dan Keahlian

Merupakan Kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.Semakin memiliki Kemampuan

dan Keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

3. Rancangan kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik maka akan memudahkan untuk menjala pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

4. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat meakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik.

5. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya. Sebagai contoh perilaku pemimpin yang menyenangkan, mengayomi, mendidik dan membimbing tentu akan

membuat karyawan senang dengan mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasannya.

7. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik. demikian pula jika seseorang tidak senang atau gembira dan tidak suka atas pekerjaannya maka akan ikut memengaruhi hasil kerja karyawan.

8. Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik karena bekerja tanpa gangguan.

9. Komitmen

Merupakan kepatuhan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya. atau dengan kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan kesepakatan yang telah dibuat. dengan mematuhi janji atau kesepakatan tersebut membuatnya berusaha untuk bekerja dengan baik dan merasa bersalah jika tidak dapat menepati janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya.

10. Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.

2.3 Pengertian Penilaian Kinerja

Istilah penilaian kerja disebut dengan Performance Appraisal yaitu: suatu kajian mengenai penilaian yang secara sistem terhadap keadaan kerja pegawai yang dilakukan dengan formal yang berkaitan dengan standar kerja yang sudah ditetapkan organisasi.

Menurut Casio (1991:73) : Penilaian kinerja ialah suatu gambaran yang sistematis tentang kebaikan dan kelemahan dari pekerjaan individu atau kelompok. meskipun ada diantara masalah teknis (seperti pemilihan format) dan masalah manusianya itu sendiri (seperti resistansi penilai dan adanya hambatan hubungan antar individu) yang kesemuanya tidak akan dapat teratasi oleh penilaian kinerja.

Menurut Mondy dan Noe (1993:394) : Merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya.

2.3.1 Manfaat Penilaian Kinerja

Adapun Manfaat dari manajemen kinerja secara umum yaitu :

- a. Penyesuaian-Penyesuaian Kompensasi
- b. Perbaikan Kinerja
- c. Kebutuhan latihan dan pengembangan
- d. Pengambilan Keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja
- e. Untuk kepentingan penelitian kepegawaian
- f. Membantu diagnosis terhadap kesalahan disain pegawai

Informasi penilaian kinerja tersebut oleh pimpinan dapat di pakai untuk mengelola kinerja pegawainya dan mengungkapkan kelemahan kinerja pegawai sehingga manajer dapat menentukan tujuan maupun peringkat target yang harus diperbaiki. Tersedianya informasi kinerja pegawai, sangat membantu pimpinan dalam mengambil langkah perbaikan program-program kepegawaian yang

telah dibuat,maupun program-program organisasi secara menyeluruh.

2.3.2 Bentuk-Bentuk Penilaian Kinerja

Bentuk-bentuk penilaian Kinerja Sebagai Berikut :

1. Tes Tertulis

Tes Tertulis adalah suatu teknik penilaian menuntut jawaban secara tertulis, baik berupa pilihan atau isian Tes yang jawabannya berupa pilihan meliputi antara lain pilihan ganda, benar-salah dan menjodohkan, sedangkan tes yang jawabannya berupa isian berbentuk isian singkat.

2. Observasi

Observasi atau pengamatan adalah teknik penilaian yang dilakukan dengan menggunakan indera secara langsung. Observasi dilakukan dengan menggunakan pedoman observasi yang berisi sejumlah indikator perilaku yang diamati.

3. Tes Praktik

Tes Praktik juga biasa disebut tes kinerja, adalah teknik penilaian yang menuntut peserta didik mendemonstrasikan kemahirannya. Tes praktik dapat berupa tes indentifikasi, tessimulasi dan tes kinerja. Tes indentifikasi dilakukan untuk mengukur kemahiran mengindentifikasi sesuatu hal berdasarkan fenomena yang ditangkap melalui alat indera.

4. Penugasan

Penugasan adalah suatu teknik penilaian menuntut peserta didik melakukan kegiatan tertentu diluar kegiatan pembelajaran dikelas. Penugasan dapat diberikan dalam bentuk individual atau kelompok. Penugasan dapat berupa pekerjaan rumah atau proyek. Pekerjaan rumah adalah tugas menyelesaikan soal-soal dan latihan yang dilakukan

oleh peserta didik diluar kegiatan kelas. Proyek adalah suatu tugas yang melibatkan kegiatan perancangan, pelaksanaan, dan pelaporan secara tertulis maupun lisan dalam waktu tertentu dan umumnya menggunakan data lapangan.

5. Tes lisan

Tes lisan dilaksanakan melalui komunikasi langsung antara peserta didik dengan penguji dan jawaban secara lisan. Tes jenis ini memerlukan daftar pertanyaan dan pedoman penskoran.

6. Penilaian Portofolio

Penilaian portofolio adalah penilaian yang dilakukan dengan cara menilai portofolio peserta didik. Portofolio adalah kumpulan karya-karya peserta didik dalam bidang tertentu yang diorganisasikan untuk mengetahui minat, perkembangan, prestasi, dan kreativitas peserta didik dalam kurun waktu tertentu.

7. Jurnal

Jurnal merupakan catatan pendidikan selama proses pembelajaran yang berisi informasi hasil berkaitan tentang kekuatan dan kelemahan peserta didik yang dipaparkan secara deskriptif

8. Penilaian diri

Penilaian diri merupakan teknik penilaian dengan cara meminta peserta didik untuk mengemukakan kelebihan dan kekurangan dirinya, penguasaan kompetensi yang ditargetkan, dan pengalaman ajaran agama yang dianutnya.

9. Penilaian antar teman

Penilaian antar teman merupakan teknik penilaian dengan meminta peserta didik untuk mengemukakan kelebihan

dan kekurangan, penguasaan kompetensi, dan pengalaman ajaran agama yang dianutnya temannya.

2.3.3 Metode Penilaian Kinerja

Menurut (Werther dan Davis ,1996:350) metode penilaian kinerja adalah penilaian kinerja atas kinerja seseorang dari pekerjaan yang telah dilakukannya.ada tujuh metode penilaian kinerja yaitu:

1. Rating Scales

Dalam metode ini,evaluasi subyektif dilakukan oleh penilai terhadap kinerja karyawan dengan skala waktu tertentu dari rendah sampai tinggi,dan evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai,dimana penilai membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan factor-faktor yang dianggap penting terhadap pelaksanaan pekerjaan tersebut.

2. Checklist

Metode penilaian checklist biasanya penilai adalah atasan langsung dan pada metode ini menggunakan kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakter-karakter karyawan sehingga penilai tinggal memilihnya

2.3.4 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Werther dan Davis (1996:342),Penilaian Kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi Perusahaan dan Karyawna yang dinilai,antara lain :

- a. Performance Improvement adalah memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan Kinerja
- b. Compensation Adjustment adalah membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.

- c. Placement Decision adalah menentukan promosi, transfer dan demotion
- d. Training dan Development Needs adalah mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.
- e. Career Planning dan Development memandu untuk menentukan jenis karier dan potensi karier yang dapat dicapai.
- f. Staffing Process Deficiencies adalah mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.

2.3.5 Kegunaan Penilaian Kinerja

Kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen SDM, yaitu :

1. **Dokumentasi**, untuk memperoleh data yang pasti, sistematis, dan faktual dalam penentuan nilai suatu pekerjaan.
2. **Posisi tawar**, untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan karyawan.
3. **Perbaikan kinerja**. Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.
4. **Penyesuaian kompensasi**, penilaian kinerja membantu pengambil keputusan dalam penyesuaian ganti rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan upahnya-bonus atau kompensasi lainnya. Banyak perusahaan mengabdikan sebagian atau semua dari bonus dan peningkatan upah mereka atas dasar penilaian kinerja.
5. **Keputusan penempatan**. Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja. Sering potensi adalah penghargaan untuk kinerja yang lalu.

6. **Pelatihan dan pengembangan.** Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.
7. **Perencanaan dan pengembangan karier.** Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karier karyawan, penyusunan program pengembangan karier yang tepat, dapat menyelaraskan antara kebutuhan karyawan dengan kepentingan perusahaan.

2.3.6 Masalah dalam Penilaian kinerja

Menurut T.V. Rao (1992:73) , ada beberapa masalah dalam penilaian kinerja yaitu:

- a. Halo Effect

Terjadi karena penilai menyukai atau tidak menyukai sifat Karyawan yang dinilainya. Oleh karena itu ,Cenderung akan memperoleh nilai positif pada semua aspek penilaian bagi karyawan yang disukainya dan begitu pula sebaliknya, seorang karyawan yang tidak disukainya akan mendapatkan nilai negative pada semua aspek penilaian.

- b. Leniency and Severity Effect

Leniency effect ialah penilai cenderung beranggapan bahwa mereka harus berlaku baik terhadap karyawan sehingga mereka cenderung memberi nilai yang baik terhadap semua aspek penilaian. Sedangkan Severity Effect ialah penilai cenderung mempunyai falsafah dan pandangan yang sebaliknya terhadap karyawan sehingga cenderung akan memberikan nilai yang buruk.

c. Central Tendency

Penilaian tidak ingin menilai terlalu tinggi dan juga tidak terlalu rendah kepada bawahannya (selalu berada di tengah-tengah).

d. Assimilation and Differential Effect

Assimilation effect ialah penilai cenderung menyukai karyawan yang mempunyai ciri-ciri atau sifat seperti mereka, sehingga akan memberikan nilai yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki kesamaan sifat dan ciri-ciri dengannya. Sedangkan Differential effect yaitu penilai cenderung menyukai karyawan yang memiliki sifat-sifat atau ciri-ciri yang tidak ada pada dirinya tapi sifatnya itulah yang mereka inginkan sehingga penilai akan memberinya nilai yang lebih baik dibandingkan yang lainnya.

e. First impression Error

Penilai yang mengambil kesimpulan tentang karyawan berdasarkan kontak pertama mereka dan cenderung akan membawa kesan-kesan ini dalam penilaiannya hingga jangka waktu yang lama.

f. Recency Effect

Penilai cenderung memberikan nilai atas dasar perilaku yang baru saja mereka saksikan dan melupakan perilaku yang lalu selama suatu jangka waktu tertentu

2.4 Kajian Penelitian Sebelumnya

Tabel 2.1
Penelitian Sebelumnya

NO	Nama Peneliti	Judul Peneliti	Hasil	Tahun
1	Novi Rizqi Nugraha	Pengaruh kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Buana Gajah Nusantara Teknik	Pengaruh Motivasi dan kompesasi pada perusahaan secara bersama-sama Mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 60.2%	2016
2	Zarina Afrida dkk	Pengaruh kompesasi Finansial dan non Finansial terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan (studi Pada Karyawan Departemen Produksi PT. Ekamas Fortuna Malang)	Pengujian hipotesis menggunakan analisis jalur menggunakan operhitungan statistic yang menunjukkan variable kompesasi finansial berpengaruh signifikasi terhadap motivasi sebesar 0,408 dan variable kompesasi non finansial berpengaruh signifikasi terhadap motivasi kerja sebesar 0,397	2014
3	Liza Estino Daoanis, Ph D1	Management journal.org	It's Implication to Employee performance	2012
4	Alexander E.E Ilinger	Organization al Investments In social capital, Managerial Coaching and Service Employee Performance	Penelitian ini menguji Hubungan antara peningkatan lingkungan tempat kerja, pengembangan Karyawan, dan kinerja yang berhubungan dengan	2014

			pekerjaan dengan menilai pengaruh perilaku pembinaan manajerial pada hubungan antara investasi organisasi dalam modal sosial	
5	Wira Adhiyanto	Tinjauan Penilaian kinerja Pegawai (Divisi Barang dan Jasa) Pada PT.Telekomunikasi Indonesia	Manajemen kinerja dan penilaian kinerja adalah praktik SLHRM “Window on the soul” yang paling penting. Oleh karena itu, supervisor mencurahkan waktu untuk tanggung jawab manajemen mikro dan lebih banyak waktu untuk pengaturan tujuan peningkatan nilai, pemecahan masalah dan komunikasi menambah kegiatan yang meningkatkan kualitas, efisiensi dan efektivitas	2014