

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Definisi, Peranan, dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

##### 1. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia mengandung dua artian yaitu sumber daya (*Resources*) dan manusia (*Human*). Siagian (2004:5) menyatakan :

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penerapan fungsi-fungsi manajemen di dalam sumber daya manusia mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, pengadaaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, individu dan masyarakat.

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan.” (Hasibuan 2001:10).

Mengutip [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) yang menyatakan manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat

menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia - bukan mesin - dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Kajian MSDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dll.

## 2. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan menjalankan organisasi/perusahaan.

Menurut **Hasibuan (2001:15)** bahwa manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kekaryawanan yang menyangkut masalah sebagai berikut :

- a. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job recruitment, job evaluation*.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man on the right place and the right man in the right job*.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, demosi dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa mendatang

- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat Undang-undang Perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.
- g. Memonitor kemajuan teknik dan pengembangan Serikat Buruh
- h. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, penilaian prestasi karyawan
- i. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia diakui sangat menentukan bagi terwujudnya perusahaan tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit.

### 3. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

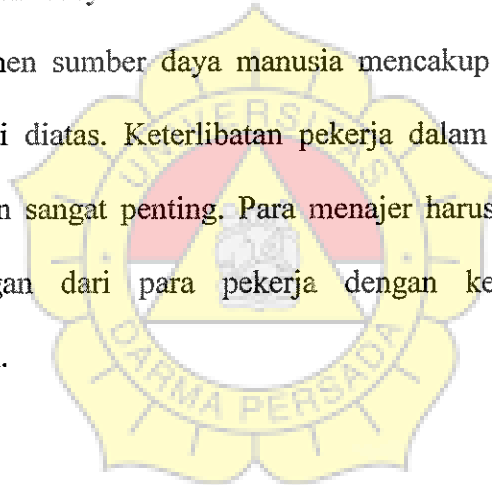
Tugas Manajemen Sumber Daya Manusia berkisar pada upaya mengelola unsur manusia dengan segala potensi yang dimilikinya seefektif mungkin sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang puas (*satisfied*) dan memuaskan (*satisfactory*) bagi organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umumnya yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Perhatian ini mencakup fungsi manajerial, fungsi operasional, dan peran serta kedudukan sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi secara terpadu.

Lingkup manajemen sumber daya manusia meliputi semua aktivitas yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam organisasi. Aktivitas-

aktivitas yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia ini secara umum mencakup :

1. Rancangan Organisasi
2. *Staffing*
3. Sistem *reward*, tunjangan-tunjangan, dan pematuhan
4. Manajemen Performansi
5. Pengembangan Pekerja dan Organisasi, dan
6. Komunikasi dan Hubungan Masyarakat.

Jadi lingkup manajemen sumber daya manusia mencakup kegiatan-kegiatan seperti yang terurai diatas. Keterlibatan pekerja dalam kegiatan-kegiatan seperti itu dirasakan sangat penting. Para manajer harus berusaha mengintegrasikan kepentingan dari para pekerja dengan kepentingan organisasi secara keseluruhan.



#### **4. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi :

- a. Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan
- b. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.

- c. Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan.
- d. Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan dan bekerja sesuai dengan rencana
- e. Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- f. Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan
- g. Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan
- h. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan
- i. Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension
- j. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan dan norma-norma social

k. Pemberhentian adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

## B. Produktivitas

### 1. Pengertian Produktivitas

Pengertian produktivitas kerja menurut beberapa para ahli sebagai berikut :

**Simanjuntak (1985:132)** berpendapat : “Produktivitas mengandung sikap mental dari pegawai yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini”

Produktivitas mengandung pengetahuan filosofi, definisi kerja dan teknis operasional, yaitu sebagai berikut : secara filosofi produktivitas mengandung pandangan hidup dan sikap mental yang selalau berusaha untuk meningkatkan suatu kehidupan. (**Simanjuntak, 1985 : 30**).

**Kusriyanto (1993:2)** mengemukakan bahwa : “Produktivitas karyawan adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta karyawan persatuan waktu, peran serta disini adalah penggunaan karyawan secara efisiensi dan efektif”.

**Nawawi (1997:97)** “ Produktivitas pegawai adalah perbandingan terbalik antar hasil yang diperoleh (output) dengan jumlah pegawai yang dipergunakan (input).

Produktivitas menurut Mathis (2000) dikutip oleh **Yuli (2005 : 204)**.

Produktivitas kerja merupakan pengukuran dan kuantitas dari pekerjaan dengan mempertimbangkan dari seluruh biaya dan hal-hal yang terkait dan yang diperlukan untuk pekerjaan tersebut.

“Produktivitas kerja karyawan dapat dinilai dari perbandingan antara input terhadap output, dan harus di ukur berapa besarnya.” (Yuli 2005 : 204).

Mengutip [www.jurnal-sdm.blogspot.com](http://www.jurnal-sdm.blogspot.com) menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *Planning, Organizing, Actuating,* dan *Controlling* dalam aktivitas/fungsi operasional sumber daya manusia mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan penempatan yang meliputi promosi, demosi, transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial hingga pemutusan hubungan kerja yang bertujuan bagi peningkatan kontribusi produktif sumber daya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien

Menurut **Atmosoeprpto (2000:1)** Produktivitas adalah “Perbandingan antara keluaran (output) yang dicapai dengan masukan (input) yang dihasilkan.”

Dari pengertian diatas, dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Keluar / Output}}{\text{Masukan / Input}}$$

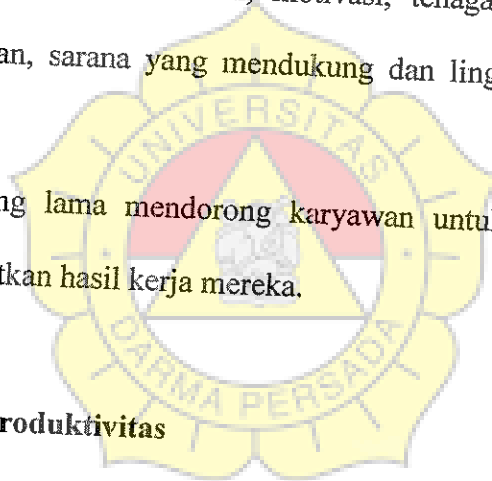
Setelah diperhatikan pengertian-pengertian tersebut diatas, maka terdapat dua pengertian dalam definisi yang berkaitan dengan produktivitas. Pertama, sudah tentu adalah hasil yang lazim sangat terukur, karena perolehan dalam bentuk hasil merupakan titik pusat yang sangat penting dalam konsep produktivitas. Sebab tanpa hasil yang akan dicapai produktivitas akan nihil. Kedua. Penggunaan sumber daya yang kemudian sering disebut input. Sumber daya itu perlu benar dikelola supaya memperlihatkan efisiensi perolehan output dengan pemanfaatan sumber daya yang sehemat-hematnya. Oleh karena itu dapat kita tarik kesimpulan bahwa produktivitas karyawan adalah perbandingan antara hasil produksi yang dicapai (*output*) dengan total karyawan (*input labour*).

## 2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Karyawan

Tolak ukur produktivitas bagi seorang karyawan dapat pula ditentukan berdasarkan kriteria sikap yang bersangkutan, yang secara psikologis bertumpu pada bentuk partisipatif untuk bekerja lebih baik, lebih memuaskan, sehingga menghasilkan kerja yang produktif, efisien dan ekonomis. Untuk itu produktivitas karyawan banyak dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berhubungan dengan karyawan itu sendiri maupun faktor-faktor lainnya.

Ada beberapa faktor yang menentukan besar kecilnya produktivitas kerja karyawan yaitu :

- a. Kepuasan Kerja, karyawan yang merasa puas tentu secara alamiah akan berupaya mencapai tingkat kepuasan yang tinggi dengan cara mengoptimalkan hasil kerja (*output*). Jika *output* yang dihasilkan tidak sebanding dengan semangat yang diberikan maka kepuasan kerja justru akan ikut menurun sehingga produktivitas pun juga akan menurun.
- b. Input, besar kecilnya input yang dimasukkan dalam sebuah proses produksi akan menentukan hasil akhir (*output*) dari sebuah pekerjaan. Input yang dimiliki karyawan dalam bekerja antara lain, motivasi, tenaga, sikap, pengetahuan dan keterampilan, sarana yang mendukung dan lingkungan kerja
- c. Waktu Kerja, jam kerja yang lama mendorong karyawan untuk terus memperbanyak dan meningkatkan hasil kerja mereka.



### 3. Metode – Metode Pengukuran Produktivitas

Menurut Sinungan (2005:23), secara umum pengukuran produktivitas berarti perbandingan yang dapat dibedakan dalam tiga jenis yang sangat berbeda :

- a. Perbandingan-perbandingan antara pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara historis yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan sekarang ini memuaskan, namun hanya mengetengahkan apakah meningkat atau berkurang serta tingkatannya.

- b. Perbandingan pelaksanaan antara satu unit (perorangan, tugas, seksi, proses) dengan lainnya. Pengukuran seperti ini menunjukkan pencapaian relatif
- c. Perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya, dan inilah yang terbaik sebagai memusatkan perhatian pada sasaran atau tujuan.

#### 4. Lingkup Perbaikan Produktivitas

Program-program produktivitas nampaknya dekat pada tiga bidang. Yang pertama meliputi perubahan-perubahan di dalam struktur organisasi, proses-proses, dan prosedur-prosedur pelaksanaan antara lain :

- a. Fleksibilitas dalam prosedur-prosedur pelayanan sipil.
- b. Sentralisasi manajemen yang mendukung pelayanan, seperti mengetik, daftar gaji, pembelian.
- c. Mengumpulkan laporan-laporan keuangan untuk meningkatkan pendapatan.
- d. Desentralisasi yang terpilih atau reorganisasi ke dalam unit-unit yang sama.
- e. Pemakaian yang meningkat mengenai ukuran-ukuran kinerja dalam standar-standar kerja untuk memonitor produktivitas.
- f. Konsolidasi pelayanan-pelayanan.
- g. Penggunaan model-model keputusan ekonomi-rasional untuk menjadwalkan dan masalah-masalah konservasi energi lainnya.

h. *Recycling projects.*

Daya tanggap pemerintah/pengusaha terhadap dorongan nilai efisiensi administrasi telah menyebabkan tumbuhnya usaha-usaha untuk perbaikan produktivitas para pegawai. Pada saat terjadi kesulitan ekonomi, atau dalam menanggapi korupsi, perhatian terhadap efisiensi dalam segala sektor menjadi meningkat di mana efisiensi dianggap hal yang paling baik untuk diupayakan, tanpa perlu dipersoalkan lagi. Jadi produktivitas telah menjadi perhatian dan kepentingan utama di dalam sektor publik.

**5. Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja**

Produktivitas kerja karyawan yang tinggi adalah idaman setiap manager. Tetapi bukan hal mudah meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Menuntut terus menerus karyawan tanpa melihat kondisi mereka bukanlah hal bijaksana, malah dapat membuat karyawan patah semangat atau kondisi fisiknya menurun. Berikut beberapa cara untuk menyiasati meningkatkan produktivitas kerja dan kinerja karyawan (bisa juga untuk meningkatkan produktivitas kerja anda sendiri):

a. *Lingkungan Kerja*

Lingkungan kerja sangat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, bahkan mungkin menjadi salah satu pertimbangan besar calon karyawan ketika melamar. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan

ciptakanlah lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman, baik itu lingkungan fisik maupun lingkungan psikologis .

Lakukan desain ulang, dengar suara karyawan dan konsultasikan keadaan lingkungan kerja anda kepada konsultan yang kompeten agar mendapatkan desain lingkungan kerja yang mengoptimalkan kondisi kerja karyawan serta nyaman. Perkantoran pusat Google.Inc di Amerika merupakan salah satu kantor idaman para karyawan, disana tersedia lingkungan hijau ditengah-tengah kantor serta tersedia fasilitas penitipan anak.

Dari segi psikologis, kondisi yang kondusif dapat dicapai dengan hubungan antar tim kerja yang baik dan menyenangkan serta menghindari konflik di kantor. Sesekali buatlah kebiasaan senyum bagi sesama karyawan atau outbound bersama untuk meningkatkan kekompakan. Banyak kasus, karyawan dapat mentolerir kondisi fisik yang kurang memadai asalkan suasana kerja yang nyaman dan menyenangkan.

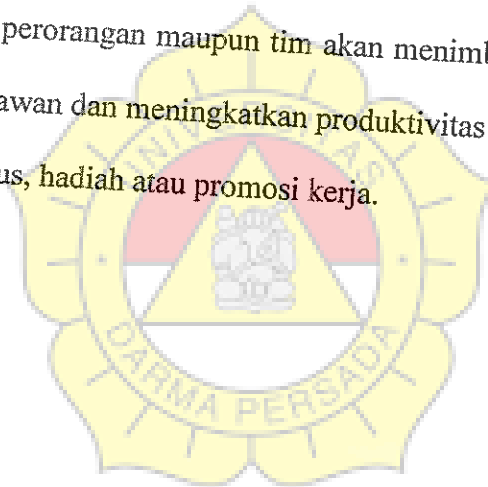
b. Atasan Yang Terbuka dan Dihormati

Tidak dapat dipungkiri factor atasan merupakan factor penting yang menentukan produktivitas kerja karyawan. Respek karyawan tidak dapat diperoleh dengan sikap atasan yang arogan. Sebaliknya hubungan dikantor yang terlalu akrab antara atasan dan bawahan juga dapat mengakibatkan

karyawan kebablasan. Meski cukup sulit untuk dilakukan, hubungan atasan bawahan haruslah hangat, terbuka dan komunikatif. Tetapi tetap ada ruang untuk menyelia bawahan. Atasan yang baik mestinya terbuka memuji kinerja bawahan yang baik dan memberikan kritik membangun bilamana diperlukan.

c. Penghargaan

Setiap orang butuh penghargaan atas kerja kerasnya. Adanya penghargaan khusus / tertentu baik kepada perorangan maupun tim akan menimbulkan persaingan sehat diantara karyawan dan meningkatkan produktivitas kerja. Penghargaan dapat berupa bonus, hadiah atau promosi kerja.



**3. Kinerja Karyawan**

**1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2006:67), mendefinisikan kinerja adalah “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Kemudian menurut Sulistiyani (2003 : 223) “Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya”.

**Hasibuan (2001:34)** mengemukakan “kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”.

**Rivai dan Basri (2005:16)**, berpendapat kinerja adalah “Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika”.

Mengutip [www.scribd.com](http://www.scribd.com) yang menyatakan kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seorang atau suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan”. Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negative dari suatu kebijakan operasional.

“Kinerja adalah hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”. (**Rivai dan Basri 2005:14**).

Dari definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau karyawan dalam melaksanakan tugasnya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Untuk dapat mengetahui beberapa besar kinerja seseorang di dalam pekerjaannya, maka diperlukan evaluasi kinerja yang dikenal juga dengan istilah penilaian kinerja pada dasarnya merupakan proses yang digunakan perusahaan untuk mengevaluasi atau menilai kinerja karyawan. Jika dikerjakan dengan benar, hal ini akan memberikan manfaat yang penting bagi karyawan, supervisor, departemen SDM maupun perusahaan. Bagian supervisi harus mengevaluasi kinerja untuk mengetahui tindakan apa yang akan diambil. Umpan balik yang spesifik meningkatkan mereka untuk membuat perencanaan karier, pelatihan dan pengembangan, peningkatan gaji, promosi dan keputusan-keputusan penempatan lainnya.

Menurut **Rivai dan Basri (2005:19)**, evaluasi kinerja atau penilaian kinerja dapat disimpulkan antara lain sebagai berikut :

- a. Alat yang paling baik untuk menentukan apakah karyawan telah memberikan hasil kerja yang memadai dan melaksanakan aktivitas kerja sesuai dengan standar kerja.
- b. Satu cara untuk penilaian kinerja dengan melakukan penilaian mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan.

- c. Alat yang baik untuk menganalisis kinerja karyawan dan membuat rekomendasi perbaikan

Agar penilaian kinerja tidak biasa dan dapat mencapai sasaran sesuai yang dihendaki oleh perusahaan, maka perlu ditetapkan, disepakati dan diketahui faktor-faktor yang akan dinilai/divaluasi sebelumnya sehingga setiap karyawan yang ada dalam perusahaan telah mengetahui dengan pasti faktor-faktor apa yang akan dinilai. Dengan demikian, akan tercipta ketenangan kerja. Perlu ada kejelasan ruang lingkup pengukuran, seperti berikut ini.

a. Who?

Pertanyaan ini mencakup hal-hal berikut ini.

- 1) Siapa yang harus dinilai?

Yaitu seluruh karyawan yang ada dalam perusahaan dari jabatan yang tertinggi sampai dengan yang jabatan terendah

- 2) Siapa yang harus menilai?

Evaluasi kinerja dapat dilakukan oleh atasan langsung dan atasan tidak langsung. Atau dapat ditunjuk orang tertentu yang menurut pimpinan perusahaan memiliki keahlian dalam bidangnya.

b. What?

Apa yang harus dinilai? Pertanyaan ini mencakup hal-hal berikut ini.

- 1) Objek atau materi yang dinilai, antara lain hasil kerja, kemampuan sikap, kepemimpinan kerja dan motivasi kerja (atau disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan)

- 2) Dimensi waktu, yaitu kinerja yang dicapai pada saat ini dan potensi yang dapat dikembangkan pada waktu yang akan datang

c. Why?

Mengapa penilaian kinerja itu harus dilakukan?

Hal ini digunakan untuk :

- 1) memelihara potensi kerja
- 1) menentukan kebutuhan pelatihan
- 3) dasar untuk mengembangkan karir
- 4) dasar untuk promosi jabatan

d. When?

Waktu pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan secara formal dan informal.

- 1) Penilaian kinerja secara formal dilakukan secara periodic, seperti setiap hari, minggu, bulan, triwulan, semester atau setiap tahun.
- 2) Penilaian kinerja secara informal dilakukan secara terus-menerus dan setiap saat atau setiap hari kerja

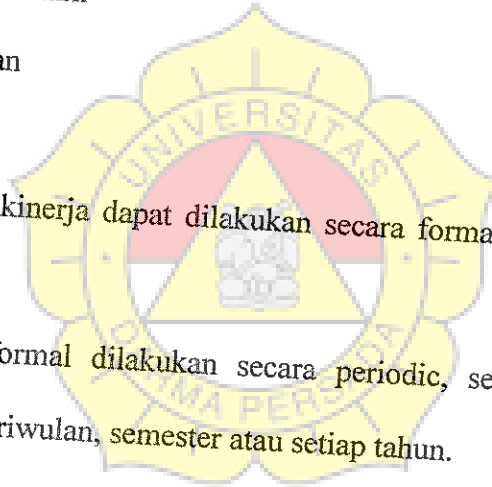
e. Where?

Penilaian kinerja dapat dilakukan pada dua tempat, berikut ini.

- 1) Di tempat kerja

Pelaksanaan penilaian kinerja di tempat kerja yang bersangkutan atau di tempat lain yang masih dalam lingkungan perusahaan itu

- 2) Di luar tempat kerja



Pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan diluar perusahaan dengan cara meminta bantuan konsultan.

f. How?

Bagaimana penilaian dilakukan, yaitu dengan menggunakan metode tradisional atau metode modern. Penilaian menggunakan metode tradisional, antara lain dengan rating scale dan employee comparison, sedangkan penilaian dengan menggunakan metode modern, antara lain dengan management by objective dan assessment centre.

## 2. Indikator Penilaian Kinerja

Dalam penilaian kinerja karyawan diperlukan adanya indikator-indikator sebagai dasar penilaian kinerja karyawan.

Menurut Dessler yang diterjemahkan oleh Dharma (2004:515), indikator penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

- a. Kualitas adalah akurasi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran.
- b. Kuantitas adalah volume keluaran dan kontribusi
- c. Supervisi yang diperlukan adalah membutuhkan saran, arahan atau perbaikan
- d. Kehadiran adalah regularitas dapat dipercaya atau diandalkan dan ketepatan waktu
- e. Konservasi adalah pencegahan pemborosan, pencegahan kerusakan dan pemeliharaan peralatan.

### 3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut **Mathis dan Jackson (2002 : 82)**, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

- a. Kemampuan mereka,
- b. Motivasi,
- c. Dukungan yang diterima,
- d. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan
- e. Hubungan mereka dengan organisasi.

menurut **Mangkunegara (2006:94)** menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

- a. Faktor kemampuan Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b. Faktor motivasi. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situasion*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Menurut **Henry Simamora** yang dikutip oleh **Mangkunegara (2006: 14)**, kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh 3 (tiga) faktor, yaitu :

- a. Faktor individual yang terdiri dari :

- 1) Kemampuan dan keahlian
  - 2) Latar belakang
  - 3) Demografi
- b. Faktor psikologis yang terdiri dari :
- 1) Persepsi
  - 2) *Attitude*
  - 3) *Personality*
  - 4) Pembelajaran
  - 5) Motivasi
- c. Faktor Organisasi yang terdiri dari :
- 1) Sumber daya
  - 2) Kepemimpinan
  - 3) Penghargaan
  - 4) Struktur
  - 5) *Job design*



Kinerja individu adalah hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi.

Dengan kata lain, kinerja individu adalah hasil :

- a. Atribut individu, yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu.

Atribut individu meliputi faktor individu (kemampuan dan keahlian, latar

belakang serta demografi) dan faktor psikologis meliputi persepsi, *attitude, personality*, pembelajaran dan motivasi.

- b. Upaya kerja (*work effort*), yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu.
- c. Dukungan organisasi, yang memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu. Dukungan organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan *job design*.

Menurut A. Dale Timple dikutip oleh Mangkunegara (2006: 17), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal :

- a. Faktor Internal (*dispositional*) yaitu faktor-faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.
- b. Faktor Eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Faktor internal dan faktor eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Jenis-jenis atribusi yang dibuat para pegawai memiliki sejumlah akibat psikologis dan berdasarkan kepada tindakan.

Seseorang pegawai yang menganggap kinerjanya baik berasal dari faktor-faktor internal seperti kemampuan atau upaya, diduga orang tersebut akan mengalami lebih banyak perasaan positif tentang kinerjanya dibandingkan dengan jika ia menghubungkan kinerjanya yang baik dengan faktor eksternal.

#### 4. Cara - Cara untuk Meningkatkan Kinerja

Berdasarkan pernyataan menurut Timpe (1993:37) cara - cara untuk meningkatkan kinerja, antara lain :

##### 1. Diagnosis

Suatu diagnosis yang berguna dapat dilakukan secara informal oleh setiap individu yang tertarik untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengevaluasi dan memperbaiki kinerja. Teknik - tekniknya : refleksi, mengobservasi kinerja, mendengarkan komentar - komentar orang lain tentang mengapa segala sesuatu terjadi, mengevaluasi kembali dasar - dasar keputusan masa lalu, dan mencatat atau menyimpan catatan harian kerja yang dapat membantu memperluas pencarian manajer penyebab - penyebab kinerja.

##### 2. Pelatihan

Setelah gaya atribusional dikenali dan dipahami, pelatihan dapat membantu manajemen bahwa pengetahuan ini digunakan dengan tepat.

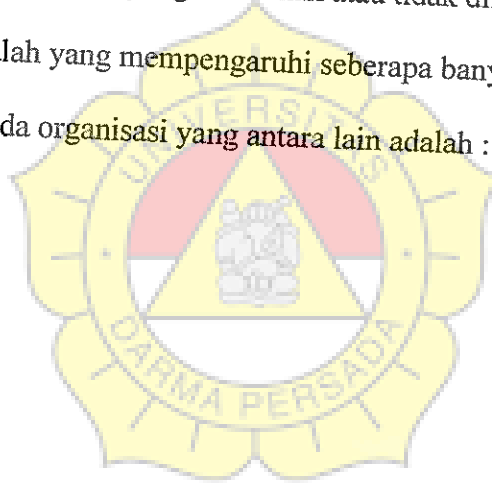
### 3. Tindakan

Tidak ada program dan pelatihan yang dapat mencapai hasil sepenuhnya tanpa dorongan untuk menggunakannya. Analisa atribusi kausal harus dilakukan secara rutin sebagai bagian dari tahap - tahap penilaian kinerja formal.

### 5. Mengidentifikasi Dan Mengukur Kinerja Karyawan

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain adalah :

1. Kuantitas output
2. Kualitas output
3. Jangka waktu output
4. Kehadiran di tempat kerja
5. Sikap kooperatif



Tampaknya dimensi lainnya dari kinerja mungkin tepat untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu, tetapi yang didata ini adalah yang paling umum. Namun demikian penilaian ini bersifat umum karena setiap pekerjaan mempunyai kriteria pekerjaan yang spesifik, atau dimensi kinerja kerja yang mengidentifikasi elemen-elemen paling penting dari suatu pekerjaan.

Standar kinerja menjelaskan tingkat-tingkat kinerja yang diharapkan, dan merupakan bahan perbandingan, tujuan atau target tergantung dari

pendekatan yang diambil. Standar kinerja yang realistis, terukur, dan mudah dipahami, menguntungkan baik bagi organisasi maupun bagi karyawan. Standar kinerja mendefinisikan tentang pekerjaan yang tergolong memuaskan. Adalah penting untuk menetapkan standar-standar sebelum pekerjaan itu tampil sehingga semua yang terlibat akan memahami tingkat kinerja yang diharapkan.

## D. Prestasi Kerja

### 1. Pengertian Prestasi Kerja

“Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dan melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.” (Moekijat 1995:70)

Menurut Flippo (2001:105), “Prestasi kerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dengan melakukan tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.”

“Prestasi kerja adalah gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seseorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ke tiga faktor di atas, maka semakin besarlah prestasi kerja karyawan tersebut.” (Hasibuan 2001:94)

Mengutip <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/07/prestasi-kerja-pengertian-penilaian.html>, prestasi kerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

“Prestasi kerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang.” Dessler (2004:1)

Sedangkan menurut Mangkunegara (2002:67), “Prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

## 2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian prestasi adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*)

### a. Faktor Kemampuan

secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampi dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya

### b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

### 3. Indikator-Indikator Prestasi Karyawan

Mengutip [www.pdfdatabase.com/pengertian-prestasi-kerja.html](http://www.pdfdatabase.com/pengertian-prestasi-kerja.html)

indikator prestasi kerja adalah kemampuan, kerajinan, kualitas pekerjaan, kepatuhan kerja, hubungan kerjasama, prakarsa/inisiatif kerja, kepemimpinan dan tanggung jawab.

Indikator prestasi kerja karyawan adalah sebagai berikut :

- a. Kemampuan/kecakapan kerja merupakan kemampuan menguasai seluk beluk pekerjaan serta mampu menyelesaikan permasalahan dengan baik
- b. Kerajinan merupakan ketekunan atau kerajinan seseorang karyawan dalam melakukan pekerjaan
- c. Kualitas pekerjaan merupakan kesempurnaan hasil pekerjaan, kerapihan, kebersihan, kebenaran prosedur kerja, ketelitian dan kecepatan kerja
- d. Kepatuhan kerja merupakan kepatuhan seseorang karyawan terhadap prosedur atau peraturan dalam melakukan pekerjaan
- e. Hubungan kerjasama merupakan kemampuan seseorang karyawan dalam melakukan kerjasama terhadap teman sekantor, bawahan maupun atasan
- f. Prakarsa/inisiatif merupakan kemampuan dalam mengembangkan pikiran dan berusaha melakukan sesuatu tanpa diminta

- g. kepemimpinan merupakan kemampuan dalam merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan seluruh kegiatan dalam bidang tugasnya serta mampu dan sanggup membimbing, mendorong dan menjadi teladan bawahan
- h. Tanggung jawab adalah berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu sesuai dengan kemampuan.

#### 4. Tujuan dan Kegunaan Prestasi Karyawan

Penilaian prestasi karyawan berguna untuk perusahaan serta harus bermanfaat bagi karyawan.

Tujuan dan kegunaan penilaian prestasi karyawan sebagai berikut.

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.

- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik.
- g. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (*supervisor, managers, administrator*) untuk mengobservasi perilaku bawahan (*subordinate*) supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahan.
- h. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- i. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
- j. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
- k. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- l. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*).

Bagi karyawan, penilaian prestasi kerja dapat menimbulkan perasaan puas dalam diri mereka. Mereka merasa bahwa dengan cara ini hasil kerja mereka dinilai oleh perusahaan dengan sewajarnya dan sekaligus kelemahan-kelemahan yang ada di dalam individu karyawan dapat diketahui. Kelemahan-kelemahan tersebut harus diterima secara sadar oleh karyawan sebagai suatu

kenyataan dan pada akhirnya akan menimbulkan dorongan di hati individu karyawan untuk memperbaiki diri.

Bagi perusahaan, penilaian prestasi kerja karyawan memberikan faedah bagi perusahaan karena dengan cara ini dapat diwujudkan semboyan pada orang yang tepat pada jabatan yang tepat.

Jadi, dengan penilaian prestasi kerja dapatlah diketahui prestasi kerja seorang karyawan dimana terdapat kelebihan-kelebihan maupun kekurangan-kekurangan yang dimilikinya. Bagi mereka yang memiliki prestasi kerja yang tinggi, memungkinkan dirinya untuk diberikan promosi. Sebaliknya, karyawan yang prestasinya rendah prestasi kerjanya dapat diperbaiki dengan memindahkan ke jabatan yang sesuai dengan kecakapannya ataupun melalui pendidikan dan latihan dalam rangka pengembangan karyawan.

Dengan demikian, penilaian prestasi kerja karyawan selain bertujuan untuk memindahkan secara vertikal (promosi/demosi) atau horisontal, pemberhentian dan perbaikan mutu karyawan dapat pula ditujukan untuk memperbaiki moral karyawan dan kepercayaanya kepada pimpinan dan perusahaan

Menurut **Handoko (1989:135-136)**, Penilaian prestasi kerja dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Oleh karena itu kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut:

### 1. Perbaikan Prestasi Kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka.

### 2. Penyesuaian-Penyesuaian Kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

### 3. Keputusan-Keputusan Penempatan

Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

### 4. Kebutuhan-Kebutuhan Latihan dan Pengembangan

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus di kembangkan.

### 5. Perencanaan dan Pengembangan Karier

Umpan balik prestasi kerja mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti

### 6. Penyimpangan-Penyimpangan Proses Staffing

Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia

#### 7. Ketidak-akuratan Informasional

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia.

Akibatnya keputusan-keputusan yang diambil menjadi tidak tepat.

#### 8. Kesalahan-Kesalahan Desain Pekerjaan

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

#### 9. Kesempatan Kerja yang Adil

Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

#### 10. Tantangan-Tantangan Eksternal

Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor di luar lingkungan kerja seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi, departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan

### 5. Metode-Metode Penilaian Prestasi Kerja

#### a. Metode Berorientasi Masa Lalu

Ada berbagai metode untuk menilai prestasi kerja karyawan diwaktu yang lalu. Hampir semua teknik-teknik tersebut merupakan suatu upaya

langsung untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan lain. Tidak ada satu pun teknik yang sempurna, masing-masing mempunyai kebaikan dan kekurangan.

Tetapi dengan mengevaluasi prestasi kerja di masa lalu, para karyawan memperoleh umpan balik mengenai upaya-upaya mereka. Umpan balik ini selanjutnya bisa mengarahkan kepada perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik-teknik penilaian tersebut mencakup antara lain:

1) *Rating Scale*

Pada metode ini, *evaluasi subyektif* dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi.

2) *Checklist*

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

3) Metode Peristiwa Kritis

Metode peristiwa kritis merupakan metode penilaian yang berdasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja

#### 4) Metode Peninjauan Lapangan

Dengan metode ini, wakil ahli departemen personalia turun ke “lapangan” dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka.

#### 5) Tes dan Observasi Prestasi Kerja

Dengan suatu jumlah pekerjaan yang terbatas penilaian suatu prestasi kerja dapat dilaksanakan berdasarkan pada suatu test pengetahuan dan keterampilan.

### **b. Metode Evaluasi Kelompok**

Ada beberapa teknik untuk mengevaluasi kelompok-kelompok karyawan. Penilaian-penilaian seperti ini biasanya dilakukan oleh penyelia atau atasan langsung. Metode-metode penilaian kelompok berguna untuk pengambilan keputusan kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan ranking karyawan dari yang terbaik sampai terjelek. Berbagai metode evaluasi kelompok di antaranya adalah :

#### 1) Metode Ranking

Metode ranking berarti penilai membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan-karyawan lain untuk menentukan siapa yang lebih baik, dan kemudian menempatkan setiap karyawan dalam urutan dari yang terbaik sampai terjelek.

#### 2) Distribusi Kekuatan

Pada metode ini penilaian memisah-misahkan atau ‘menyortir’ para karyawan ke dalam berbagai klasifikasi yang berbeda.

### 3) Alokasi Ganda

Metode ini merupakan bentuk lain metode distribusi kekuatan. Penilai diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan di antara para karyawan dalam kelompok

## c. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Penilaian yang berorientasi masa depan memusatkan pada prestasi kerja di waktu yang akan datang melalui penilaian prestasi karyawan atau penetapan sasaran-sasaran prestasi kerja di masa mendatang. Teknik-teknik yang bisa digunakan adalah :

### 1) Penilaian Diri

Teknik evaluasi ini berguna bila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri

### 2) Penilaian Psikologis

Penilaian ini pada umumnya terdiri dari wawancara mendalam, tes-tes psikologis, diskusi dengan atasan langsung dan review evaluasi-evaluasi lainnya.

### 3) Pendekatan *Management By Objectives (MBO)*

Inti pendekatan MBO adalah bahwa setiap karyawan dan penyelia secara bersama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang

#### 4) Teknik Pusat Penilaian

Suatu bentuk penilaian karyawan yang distandardisasikan dimana tergantung pada berbagai tipe penilaian dari penilai. Penilaian bisa meliputi wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi kelompok, simulasi dan sebagainya untuk mengevaluasi potensi karyawan di waktu yang akan datang.

### 6. Ciri-Ciri Orang Yang Berprestasi

Namun pada umumnya kita mengasosiasikan prestasi sebagai hasil baik. Ketika kita mengatakan seseorang berprestasi maka yang kita maksudkan adalah orang tersebut memperoleh hasil atau prestasi yang baik.

Pada dasarnya setiap orang memiliki keinginan untuk berprestasi atau memperoleh prestasi. Keinginan mendapatkan prestasi merupakan kebutuhan semua orang. Ciri-ciri orang yang memiliki motivasi atau keinginan berprestasi antara lain :

- a. berorientasi pada masa depan atau cita-citanya
- b. berorientasi pada keberhasilan
- c. berani mengambil resiko
- d. memiliki rasa tanggung jawab

e. menerima dan menggunakan kritik sebagai umpan balik

f. kreatif serta mampu mengelola waktu dengan baik

Prestasi seseorang sangat dipengaruhi oleh dua macam faktor yaitu faktor yang berasal dari dalam diri orang itu sendiri dan faktor yang berasal dari luar dirinya.

1. Faktor dari dalam diri, diantaranya bakat atau potensi, kepandaian atau intelektualitas, minat, kebiasaan, motivasi, pengalaman, kesehatan dan emosi.
2. Faktor dari luar, misalnya keluarga, sekolah, masyarakat, sarana prasarana, fasilitas, gizi dan tempat tinggal.

Kedua jenis faktor tersebut mendukung satu sama lain. Prestasi biasanya akan muncul jika kedua macam faktor di atas terpenuhi secara baik. Orang yang berprestasi adalah orang yang dianggap sukses dalam bidang tertentu, karena pada kenyataannya ia memiliki kelebihan-kelebihan yang tidak dimiliki oleh orang lain. Konsep diri yang melekat pada orang yang berprestasi adalah konsep diri positif yang mampu menangkap, mengolah dan memberdayakan diri secara rasional dan proporsional serta efektif dan efisien.

#### **E. Pengertian *Performance Appraisal***

Penilaian kinerja ( *performance appraisal* ) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang

ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan. Dengan adanya performance appraisal, diharapkan karyawan akan terdorong untuk meningkatkan kinerjanya dari waktu ke waktu, yang akhirnya tentu saja peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaannya ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan karyawan. Penilaian demikian disebut sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil. **Artikel-majalah blogspot.com**

Menurut **Bernardin dan Russel ( 1993 : 379 )** “ *A way of measuring the contribution of individuals to their organization* “. Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu ( karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja.

Menurut **Cascio ( 1992 : 267 )** “penilaian kinerja adalah sebuah gambaran atau deskripsi yang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dari seseorang atau suatu kelompok”.

Menurut **Wahyudi ( 2002 : 101 )** “penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja / jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya”.

Mengutip [www.dataworks-.indonesia.com](http://www.dataworks-.indonesia.com) yang menyatakan Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaannya ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan karyawan. Penilaian demikian disebut sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil.

Menurut **Simamora (2004 :338)** “ penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan”.

**Schuler dan Jackson (1997:3)**, Penilaian kinerja sendiri memiliki beberapa pengertian yaitu :

- a. Suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi, dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat.
- b. Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolak ukur kerja individu.

Menurut **Robbins (2005:15)** yang dikutip oleh **Rivai dan Basri**, menyatakan bahwa ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu yaitu:

- a. tugas individu.
- b. perilaku individu.
- c. dan ciri individu.

Menurut **Rivai (2005:16)**, *Performance Appraisal* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika

Menurut **Rivai (2005:18)**, Penilaian kinerja atau *Performance Appraisal* merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan.

### **1. Tujuan penilaian kinerja.**

Menurut **Alwi ( 2005 : 187 )** secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation dan development* yang bersifat evaluation harus menyelesaikan :

- a. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi
- b. Hasil penilaian digunakan sebagai staffing decision

c. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar meengevaluasi sistem seleksi.

Sedangkan yang bersifat development penilai harus menyelesaikan :

- a. Prestasi riil yang dicapai individu
- b. Kelemahan- kelemahan individu yang menghambat kinerja
- c. Prestasi- prestasi yang dikembangkan.

**Schuler dan jackson (1997:18)** menjelaskan bahwa sebuah studi yang dilakukan akhir-akhir ini mengidentifikasi ada dua puluh macam tujuan informasi kinerja yang berbeda-beda, yang dapat dikelompokkan dalam empat macam kategori, yaitu :

- a. Evaluasi yang menekankan perbandingan antar-orang.
- b. Pengembangan yang menekankan perubahan-perubahan dalam diri seseorang dengan berjalannya waktu.
- c. Pemeliharaan sistem.
- d. Dokumentasi keputusan-keputusan sumber daya manusia bila terjadi peningkatan.

**Schuler dan Jackson (1997:48)**, Efektifitas dari penilaian kinerja diatas yang dikategorikan dari dua puluh macam tujuan penilaian kinerja ini tergantung dalam sasaran bisnis strategis yang ingin dicapai. Oleh sebab itu penilaian kinerja diintegrasikan dengan sasaran-sasaran strategis karena berbagai alasan yaitu:

- a. Mensejajarkan tugas individu dengan tujuan organisasi yaitu, menambahkan deskripsi tindakan yang harus diperlihatkan karyawan dan hasil-hasil yang harus mereka capai agar suatu strategi dapat hidup.
- b. Mengukur kontribusi masing-masing unit kerja dan masing-masing karyawan.
- c. Evaluasi kinerja memberi kontribusi kepada tindakan dan keputusan-keputusan administratif yang mempertinggi dan mempermudah strategi.
- d. Penilaian kinerja dapat menimbulkan potensi untuk mengidentifikasi kebutuhan bagi strategi dan program-program baru.

Tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi para karyawan dapat kita ketahui dibagi menjadi dua, yaitu:

- a. Tujuan evaluasi

Seorang manajer menilai kinerja dari masalah seorang karyawan dengan menggunakan ratings deskriptif untuk menilai kinerja dan dengan data tersebut berguna dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi dan kompensasi.

- b. Tujuan pengembangan

Seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan dimasa yang akan datang.

Sedangkan tujuan pokok dari sistem penilaian kinerja karyawan adalah: sesuatu yang menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi atau perusahaan.

## 2. Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak menurut **Rivai dan Basri (2005:55)**, adalah agar mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan. Pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian kinerja adalah orang yang dinilai (karyawan), penilai (atasan, supervisor, pimpinan, manajer, konsultan), dan perusahaan.

Berikut ini manfaat penilaian kinerja bagi karyawan, penilai dan perusahaan.

### a. Manfaat bagi Karyawan yang Dinilai

Bagi karyawan yang dinilai, keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja adalah antara lain :

- 1) meningkatkan motivasi
- 2) meningkatkan kepuasan kerja
- 3) adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan mereka
- 4) umpan balik dari kinerja lalu yang akurat dan konstruktif
- 5) pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar

- 6) pengembangan perencanaan untuk meningkatkan kinerja dengan membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin
- 7) adanya kesempatan untuk berkomunikasi ke atas
- 8) peningkatan pengertian tentang nilai pribadi
- 9) kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mereka dapat mengatasinya
- 10) suatu pemahaman jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu untuk dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut
- 11) adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan
- 12) kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan apa pun, dorongan atau pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi cita-cita karyawan
- 13) meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan

b. Manfaat bagi Penilai (*supervisor*/manajer/penyelia)

Bagi penilai, manfaat pelaksanaan penilaian kinerja adalah antara lain :

kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya

- 1) kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap

- 2) memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahannya
- 3) identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi
- 4) peningkatan kepuasan kerja
- 5) pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan, tentang rasa takut, rasa grogi, harapan dan aspirasi mereka
- 6) meningkatkan kepuasan kerja baik dari para manajer maupun dari para karyawan
- 7) kesempatan untuk menjelaskan tujuan dan prioritas penilai dengan memberikan pandangan yang lebih baik terhadap bagaimana mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan
- 8) meningkatkan rasa harga diri yang kuat di antara manajer dan juga para karyawan, karena telah berhasil mendekatkan ide dari karyawan dengan ide dari para manajer
- 9) sebagai media untuk mengurangi kesenjangan antara sasaran individu dengan sasaran kelompok atau sasaran departemen SDM atau sasaran perusahaan
- 10) kesempatan bagi manajer untuk menjelaskan kepada karyawan apa yang sebenarnya diinginkan oleh perusahaan dari para karyawan sehingga para karyawan dapat mengukur dirinya, menempatkan dirinya dan berjaya dengan harapan dari manajer

- 11) sebagai media untuk meningkatkan interpersonal relationship atau hubungan antar pribadi antara karyawan dengan manajer
- 12) dapat sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan dengan lebih memusatkan perhatian kepada mereka secara pribadi
- 13) merupakan kesempatan berharga bagi manajer agar dapat menilai kembali apa yang telah dilakukan sehingga ada kemungkinan merevisi target atau menyusun prioritas baru
- 14) bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi atau perubahan tugas karyawan

c. Manfaat bagi Perusahaan

Bagi perusahaan, manfaat penilaian adalah antara lain :

- 1) perbaikan seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan, karena:
  1. komunikasi menjadi lebih efektif mengenai tujuan perusahaan dan nilai budaya perusahaan
  2. peningkatan rasa kebersamaan dan loyalitas
  3. peningkatan kemampuan dan kemauan manajer untuk menggunakan keterampilan atau keahlian memimpinya untuk memotivasi karyawan dan mengembangkan kemauan dan keterampilan karyawan
- 2) meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan
- 3) meningkatkan kualitas komunikasi

- 4) meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan
- 5) meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan
- 6) peningkatan segi pengawasan melekat dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh karyawan
- 7) harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan
- 8) untuk mengenali lebih jelas pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan
- 9) kemampuan menemukan setiap permasalahan
- 10) sebagai sarana penyampaian pesan bahwa karyawan itu dihargai oleh perusahaan
- 11) kejelasan dan ketepatan dari pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan oleh karyawan, sehingga perusahaan dapat tampil prima
- 12) budaya perusahaan menjadi mapan. Setiap kelalaian dan ketidakjelasan dalam membina sistem dan prosedur dapat dihindarkan dan kebiasaan yang baik dapat diciptakan dan dipertahankan.
- 13) karyawan yang potensial dan memungkinkan untuk menjadi pimpinan perusahaan atau sedikitnya yang dapat dipromosikan menjadi lebih mudah terlihat, mudah diidentifikasi, mudah dikembangkan lebih lanjut dan memungkinkan peningkatan tanggung jawab secara kuat
- 14) jika penilaian kinerja ini telah melembaga dan keuntungan yang diperoleh perusahaan menjadi lebih besar, penilaian kinerja akan menjadi salah satu sarana yang paling utama dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

### 3. Hambatan dalam Penilaian Kinerja

Kegiatan penilaian kinerja merupakan bagian dari sistem manajemen kinerja yang berkembang sejalan dengan berubahnya waktu. Sistem ini dilandasi oleh kepercayaan bahwa pada setia individu memiliki kinerja yang bervariasi dalam perjalanan waktu dan individu bisa berpengaruh terhadap kinerja mereka. Dari hasil evaluasi kinerja, setiap orang memiliki keinginan memberikan dan memperoleh umpan balik yang mengatakan bahwa “Anda anda tidak perlu berubah” artinya setiap orang menginginkan hasil evaluasi yang baik. Dalam banyak hal hasil penilaian kinerja ini sangat tidak memuaskan. Hasil penilaian yang tidak baik ini disebabkan oleh banyak faktor hambatan diantaranya :

#### 1. Hambatan Hukum

Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi tidak sah atau tidak legal. Jika hal tersebut tidak dipenuhi, keputusan penempatan mungkin ditentang sebab melanggar hukum ketenagakerjaan atau hukum lainnya. Keputusan yang tidak tepat mungkin dapat menimbulkan kasus pemecatan yang diakibatkan kelalaian.

#### 2. Hambatan Norma Sosial

Metode-metode yang mengacu pada norma didasarkan pada anggapan bahwa kinerja yang baik dikenali atau diukur dengan satu kriteria kinerja keseluruhan karena kinerja tunggal ini merupakan ukuran global dan tidak diberi bobot dalam indeks objektif manapun seperti unit yang terjual hasil-

hasilnya dapat dipengaruhi oleh subjektivitas. Adanya norma dinegri kita berupa anggapan yang menyatakan bahwa masih banyak yang lebih tua enggan dinilai oleh yang lebih muda; orang yang lebih tinggi jabatannya tidak suka kalau bawahanya mengevaluasi dirinya; dan sebagainya, karyawan dengan peringkat yang lebih tinggi biasanya hanya menilai karyawan yang peringkatnya lebih rendah dan kurang biasa. Hal ini yang sering terjadi dalam kehidupan bermasyarakat maupun dalam perusahaan.

### 3. Hambatan Politis

Kesulitan yang timbul adalah ketika membuat standar-standar kinerja, acap kali mendapatkan kesulitan dalam penilaian kinerja karena terbentur oleh aturan-aturan pemerintah secara politis. Keberpihakan pemerintah sering dipertanyakan Relatif lebih banyak, kebijakan pemerintah hanya merupakan sebuah usaha untuk melanggengkan kekuasaannya. Tidak jelasnya visi dan misi pemerintah, membuat semakin tidak jelasnya kebijakan di bifang pembangunan. Hal ini jelas merupakan penghambat bagi kinerja perusahaan yang akan mereflesi pada penciptaan kondisi, lingkungan kerja yang harmonis.

### 4. Hambatan Pribadi

Hal-hal yang perlu diperhatikan adalah penilaian kinerja merupakan serangkaian kegiatan yang sarat melibatkan masalah emosi. Akibatnya adalah penilaian kinerja sering kali banyak dilakukan dengan cara menitikberatkan kepada perasaan individu evaluator (penilai). Penilai

maupun yang dinilai/dievaluasi sering beranggapan bahwa penilaian merupakan suatu formalitas saja dan suatu hal yang sangat membosankan karena berdasarkan pengalaman masa lalu, hasil penilaiannya tidak diikuti oleh adanya umpan balik sesuai dengan keinginannya.

#### 5. Bias Penilaian

Halangan lain dalam penilaian kinerja secara efektif adalah perspektif berbeda-beda yang dibawasejak semua pihak ke dalam proses. Kurang mendukungnya situasi kerja menimbulkan kecenderungan alami yang kita miliki bersama, yang menyebabkan kinerja mengabdikan pada diri sendiri. Bias persepsi pada diri sendiri mungkin juga akan mengurangi efek-efek yang diinginkan dari penilaian positif.

#### 4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja

Faktor-faktor kontekstual memengaruhi penilaian kinerja dalam organisasi. Konteks di sini merujuk pada campuran keanekaragaman faktor-faktor, penilaian dari sistem sosial dan sistem legal sehingga organisasi hidup terhadap iklim dan budaya dalam organisasi. Satu cara untuk mengklasifikasikan bermacam tingkatan konteks adalah menyusunnya dalam satu kontinum dari faktor-faktor konteks *proximal* hingga *distal*. Faktor-faktor *proximal* adalah faktor yang langsung mengenai individu penilai, sedangkan faktor *distal* adalah faktor yang langsung memengaruhi penilai (misalnya dengan membatasi norma-norma kinerja pengevaluasian).

Beberapa kemungkinan variabel yang berpengaruh, adalah sebagai berikut :

1. Standar Kinerja

Diperkirakan standar-standar yang membatasi antara kinerja baik dan buruk akan sangat dipengaruhi oleh empat aspek atau lima aspek lingkungan. Pengaruh-pengaruh fisik mungkin sama dalam hal kekuatan terhadap pengaruh ekonomi, tetapi mungkin dalam arah yang berbeda. Ketika sumber-sumber fisik yang diperlukan untuk produksi tidak ada, maka perlu menurunkan standar kinerja.

2. Frekuensi Penilaian

Nilai-nilai kemasyarakatan akan mungkin mempunyai pengaruh yang lemah terhadap frekuensi penilaian pada organisasi yang mengadakan penilaian.

3. Hubungan Penyelia-Bawahan

Teknologi berkembang dengan sangat kompleks, penyelia dapat juga menjadi tidak relevan khususnya jika mereka tidak dapat mengoperasikan komputer, peralatan atau mesin-mesin yang digunakan oleh bawahannya.

4. Konsekuensi Penilaian Tinggi-Rendah

Pengaruh yang luas akan dibatasi oleh tingkat dukungan nilai kemasyarakatan atau ketidakberanian membedakan antara pekerja yang baik dan pekerja yang buruk.

5. Keabsahan Penilaian

Keabsahan dalam hal ini dapat ditunjukkan pada dua hal yaitu *pertama*, pada tingkatan terluas, orang menganggap evaluasi terhadap kinerja individu merupakan fungsi manajerial yang sah dan sempurna sedangkan ada pihak lain yang tidak menerima sama sekali gagasan evaluasi kinerja tersebut; *kedua*, sejumlah orang akan menerima suatu sistem khusus kinerja, sedangkan yang lain menolaknya. Lingkungan organisasi dapat mempengaruhi keduanya. Nilai-nilai kemasyarakatan akan menjadi determinasi persepsi yang kuat tentang legitimasi penilaian kinerja.



## Kerangka Pikir Penelitian

**Gambar I.1**  
**Kerangka Pikir Penelitian**  
**Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Service**  
**Dalam Meningkatkan Jumlah Unit Motor di Dealer Suzuki Galaxi**

