

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Manajemen Sumber Daya Manusia

##### 1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sebelum lebih jauh kita membahas mengenai kinerja dan prestasi kerja serta produktivitasnya, akan lebih baik kita mengenal terlebih dahulu mengenai sumber daya manusia itu sendiri.

Manajemen telah banyak disebut sebagai “seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain”. Menurut Siagian (1995: 5) menyatakan : Manajemen sumber Daya Manusia adalah penerapan fungsi-fungsi manajemen di dalam dalam sumber daya manusia mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, individu dan masyarakat.

Menurut Stoner (dikutip dari [http://organisasi.org/definisi\\_pengertian\\_tugas\\_fungsi\\_manajemen\\_sumber\\_daya\\_manusia\\_sdm\\_ilmu\\_ekonomi\\_manajemen\\_manajer\\_msdm](http://organisasi.org/definisi_pengertian_tugas_fungsi_manajemen_sumber_daya_manusia_sdm_ilmu_ekonomi_manajemen_manajer_msdm)) menyatakan : manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau

perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

**Menurut Wibowo (2009:7) 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 Gomes (1997:1) menyatakan bahwa,** pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia dibedakan menjadi 2 yaitu :

1. **Manajemen.** Manajemen berasal dari kata kerja *to manage*, yang artinya mengurus, mengatur, melaksanakan, dan mengelola.
2. **Sumber Daya Manusia (SDM).** SDM merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitasnya. Secara umum, sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi bisa dikelompokkan atas dua macam, yakni: (1) Sumber Daya Manusia (*human resource*), dan (2) Sumber Daya Non-manusia (*non-human resource*). Yang termasuk dalam kelompok

sumber daya non-manusia antara lain modal, mesin, teknologi, bahan-bahan dan lain-lain.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam satu perusahaan disamping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik, untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan sumber daya manusia.

## 2. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

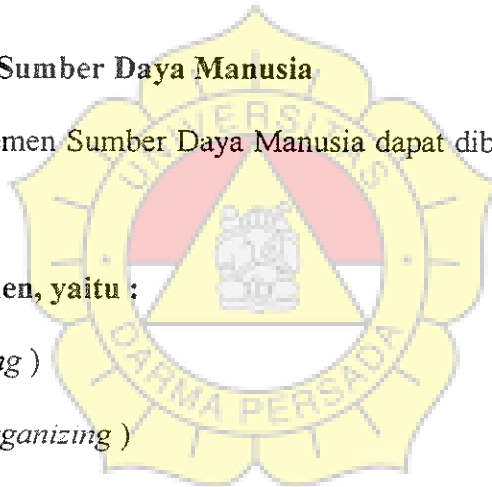
Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia dapat dibedakan menjadi 2 yaitu :

### a. Fungsi-Fungsi Manajemen, yaitu :

- 1) Perencanaan ( *Planning* )
- 2) Pengorganisasian ( *Organizing* )
- 3) Pengarahan ( *Actuating* )
- 4) Pengawasan ( *Controlling* )

### b. Fungsi-Fungsi Operasional, yaitu :

- 1) Pengadaan
- 2) Pengembangan
- 3) Pemberian Kompensasi
- 4) Pengintegrasian
- 5) Pemeliharaan



### 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.

## B. Produktivitas

### 1. Pengertian Produktivitas

Secara umum, pengertian produktivitas karyawan menyangkut hubungan antara keluaran (*output*) dengan masukan (*input*) yang digunakan untuk menghasilkan *output* tersebut. Produktivitas juga sering diartikan orang sebagai kemampuan seseorang atau sekelompok orang yang menghasilkan barang atau jasa, yang ditujukan untuk menjadikan hari esok lebih baik dibanding hari ini. Batasan mengenai produktivitas bisa dilihat dari berbagai sudut pandang, tergantung kepada tujuan masing-masing organisasi (misanya, untuk profit ataukah untuk customer satisfaction), juga tergantung pada bentuk organisasi itu sendiri (misalnya, organisasi publik versus organisasi swasta, organisasi bisnis versus organisasi sosial dan organisasi keagamaan).

Secara umum, pengertian produktivitas dikemukakan orang dengan menunjukkan kepada rasio *output* terhadap *input*. *Inputs* bisa menyangkut biaya produksi (*production cost*) dan biaya peralatan (*equipment costs*). Sedangkan *outputs* bisa terdiri dari penjualan (*sales*), pendapatan (*earnings*), *market share*, dan kerusakan (*defects*). Untuk lebih jelasnya maka penulis akan mengutip pendapat dari para ahli, antara lain :

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”.

Kusriyanto (1993:4) juga mengemukakan, bahwa peningkatan produktivitas dapat terlihat dalam bentuk :

- a. Pengurangan sedikit sumber daya untuk memperoleh jumlah produksi yang sama.
- b. Pengurangan sumber daya yang sekedarnya untuk memperoleh jumlah produksi yang lebih besar.
- c. Penggunaan jumlah sumber daya yang sama untuk memperoleh jumlah produksi yang lebih besar.
- d. Penggunaan sumber daya yang lebih besar untuk memperoleh produksi yang jauh lebih besar lagi.

Nawawi (1997:97) “Produktivitas karyawan adalah perbandingan terbalik antara hasil yang diperoleh (*output*) dengan jumlah karyawan yang dipergunakan (*input*)”. Definisi ini bila dirumuskan sebagai berikut :

$$\text{Produktivitas karyawan} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

Peningkatan produktivitas kerja seorang karyawan hanya akan berhasil kalau karyawan tersebut mempunyai kemauan, keterampilan, kemampuan serta pengembangan diri yang selalu meningkatkan kualitas kerja yang lebih baik, serta memiliki sikap kearah kemajuan.

**Simanjuntak (1985: 132)** berpendapat : “ Produktivitas mengandung sikap mental dari karyawan yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini “, dengan demikian untuk mendapatkan tingkat produktivitas yang diharapkan harus ditunjang oleh sarana yang lengkap, salah satunya adalah rangsangan-rangsangan kepada karyawan berupa apapun, dengan adanya pemberian rangsangan maka akan timbul semangat dan kegairahan dalam bekerja. Hal ini berarti akan berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja.

Dari definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa produktivitas karyawan adalah perbandingan antara hasil produksi yang dicapai (*output*) dengan total karyawan (*input labour*).

## **2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Karyawan**

Produktivitas karyawan banyak dipengaruhi oleh banyak faktor, baik yang berhubungan dengan karyawan itu sendiri maupun faktor-faktor lainnya.

**Ravianto (1985:4)** menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan meliputi :

- a. pendidikan
- b. keterampilan
- c. disiplin
- d. sikap dan etika kerja

- e. motivasi
- f. insentif
- g. tingkat penghasilan
- h. jaminan sosial
- i. lingkungan dan iklim kerja
- j. teknologi
- k. manajemen
- l. kesempatan kerja dan prestasi

dari para pekerja yang ada di dalam organisasi sehingga banyak program perbaikan produktivitas meletakkan hal-hal tersebut sebagai asumsi-asumsi dasarnya.

**Klingner & Nanbaldian yang dikutip oleh Gomes (1997:160)** menyatakan bahwa produktivitas merupakan fungsi perkalian dari usaha karyawan (*effort*), yang didukung dengan motivasi yang tinggi, dengan kemampuan karyawan, (*ability*), yang diperoleh melalui latihan-latihan. Produktivitas yang meningkat, berarti performansi yang baik, akan menjadi *feedback* bagi usaha, atau motivasi pekerja pada tahap berikutnya.

Kondisi ekonomi dan politik dewasa ini telah memaksa para pemerintah/pengusaha memberikan perhatian lebih besar kepada upaya pengembangan para karyawannya. Inflasi ekonomi, resesi, dan pengurangan alokasi karyawan, efisiensi telah tampil sebagai nilai dengan pengaruh yang sangat besar dalam penanganan kegiatan sektor publik. Peningkatan nilai efisiensi ini dibandingkan dengan nilai-nilai lainnya,

terutama keadilan sosial, daya tanggap politik dan keefektifan, dan hak-hak karyawan, telah berpengaruh terhadap fungsi pengembangan melalui peningkatan produktivitas dalam pemerintah.

Usaha perbaikan produktivitas telah mendorong para pemerintah/pengusaha kepada suatu pemahaman yang lebih dalam mengenai kepuasan dan motivasi pekerja, kaitan yang rumit antara orang dan pekerjaan melalui rancangan kerja, dampak dari kesehatan dan keamanan atas kinerja karyawan, dan pengakuan bahwa dalam *labour-intensive work turnover* dan kealpaan dapat secara signifikan berpengaruh terhadap produktivitas.

### 3. 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 karyawan. 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.

#### **4. Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Produktivitas**

Seseorang yang menduduki jabatan pemimpin atau manajerial dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat penting tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak diluar organisasi yang kesemuanya dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuannya. Peran tersebut dikategorikan dalam tiga bentuk antara lain :

## 1. Peranan Yang Bersifat Interpersonal

Dewasa ini telah umum diterima pendapat bahwa salah satu tuntutan yang harus dipenuhi oleh seorang manajer ialah keterampilan insan (*human skill*). Keterampilan tersebut mutlak perlu karena pada dasarnya dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang manajer berinteraksi dengan manusia, bukan hanya dengan bawahannya, akan tetapi juga berbagai pihak yang berkepentingan –yang dikenal dengan istilah “*stake holders*” – di dalam dan di luar organisasi. Itulah yang dimaksud dengan peran “interpersonal” yang menampakkan diri dalam tiga bentuk :

- a. Selaku simbol keberadaan organisasi. Peranan tersebut dimainkan dalam berbagai kegiatan yang sifatnya legal dan seremonial. Menghadiri berbagai upacara resmi, memenuhi undangan atasan, rekanan setingkat, dan lain-lain.
- b. Selaku Pemimpin yang bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada para bawahan yang dalam kenyataan berarti “berurusan” dengan semua bawahan.
- c. Peran selaku penghubung di mana seorang manajer harus mampu menciptakan jaringan yang luas dengan memberikan perhatian khusus kepada mereka yang mampu berbuat sesuatu bagi organisasi dan juga berbagai pihak yang memiliki informasi yang diperlukan oleh organisasi. Peran tersebut dimainkan dengan

berbagai cara, seperti pembicaraan per telepon, menggunakan *email*, pertemuan rapat, dan kunjungan kerja.

## 2. Peranan Yang Bersifat Informasional

Saat ini informasi merupakan aset organisasi yang kritikal sifatnya. Dikatakan demikian karena dewasa ini dan dimasa yang akan datang sukar membayangkan adanya organisasi yang dapat terlaksana dengan efisien dan efektif tanpa dukungan informasi yang mutakhir, lengkap, dan dapat dipercaya karena diolah dengan baik. Peran tersebut mengambil tiga bentuk, yaitu :

- a. **Pertama.** Karena seorang manajer adalah pemantau arus informasi yang terjadi dari dan ke dalam organisasi. Seorang manajer selalu menerima berbagai informasi dari dalam dan luar organisasi. Bahkan juga informasi yang sebenarnya tidak harus ditujukan kepadanya, tetapi kepada orang lain dalam organisasi. Dalam kaitan ini perlu ditekankan bahwa berkat kemajuan dan terobosan dalam bidang teknologi informasi, yang dihadapi oleh para manajer dewasa ini ialah melimpahnya informasi yang diterimanya. Informasi ini tidak semuanya diperlukan dan tidak semuanya bermutu tinggi, berbeda dengan era pra-teknologi informasi dimana kelangkaan informasilah yang dihadapi. Justru karena itu semakin penting untuk menyadari bahwa dalam dunia kenyataan, batapun canggihnya teknologi yang digunakan,

mutu informasi yang dihasilkan tetap tergantung pada mutu data yang dikumpulkan dan diolah.

- b. **Kedua.** Peran sebagai pembagi atau diseminator informasi. Berbagai informasi yang diterima oleh seorang mungkin berguna dalam penyelenggaraan fungsi manajerialnya akan tetapi mungkin pula untuk disalurkan kepada orang atau pihak lain dalam organisasi. Peran ini menuntut pemahaman yang mendalam tentang makna informasi yang diterimanya, dan pengetahuan tentang berbagai fungsi yang harus diselenggarakan.
- c. **Ketiga.** Peran selaku juru-bicara organisasi. Peran ini memerlukan kemampuan menyalurkan informasi secara tepat kepada berbagai pihak di luar organisasi, terutama jika menyangkut informasi tentang rencana, kebijaksanaan, tindakan, dan hasil yang telah dicapai oleh organisasi. Peran ini juga menuntut pengetahuan yang mendalam tentang berbagai aspek industri yang ditanganinya. Peranan ini dapat dimainkan dengan berbagai cara seperti rapat umum pemegang saham, atau lebih terbatas dalam bentuk rapat dengan para anggota dewan komisaris perusahaan, negosiasi dengan instansi pemerintah, negosiasi dengan pemasok, dan pertemuan dengan para anggota asosiasi perusahaan sejenis. Peran tersebut sangat penting artinya dalam pembentukan dan pemeliharaan citra positif organisasi yang dipimpinnya.

### 3. Peran Pengambilan Keputusan

Peranan ini mengambil empat bentuk, sebagai berikut :

- a. Selaku *entrepreneur*. Sebagai *entrepreneur*, seorang pemimpin diharapkan mampu mengkaji terus-menerus situasi yang dihadapi oleh organisasi, untuk mencari dan menemukan peluang yang dapat dimanfaatkan; meskipun kajian itu sering menuntut terjadinya perubahan dalam organisasi.
- b. Peredam gangguan. Peran ini antara lain berarti kesediaan memikul tanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi menghadapi gangguan serius yang apabila tidak ditangani akan berdampak negatif kepada organisasi.
- c. Pembagi sumber dana dan daya. Sering orang mengaitkan manajemen dengan wewenang atau kekuasaan. Tidak jarang orang berpendapat bahwa, makin tinggi posisi manajerial seorang, wewenang atau kekuasaannya pun makin besar. Wewenang atau kekuasaan itu paling sering menampakkan diri pada kekuasaan untuk mengalokasikan dana dan daya. Termasuk diantaranya wewenang untuk menempatkan orang pada posisi tertentu, mempromosikan, menurunkan pangkat dan lainnya.
- d. Perunding bagi organisasi. Telah dikemukakan bahwa makin tinggi jabatan seseorang, ia makin lebih banyak berinteraksi dengan berbagai pihak di luar organisasi ketimbang dengan “orang-orang dalam”. Dengan kata lain ia semakin sering berperan selaku

perunding untuk organisasi. Misalnya, berunding dengan instansi pemerintah tertentu untuk memperoleh izin, berunding dengan para pemasok untuk penyediaan bahan baku dan lainnya.

### C. Peran, Fungsi, Tugas dan Tanggung Jawab Karyawan

#### 1. Melakukan persiapan dan seleksi tenaga kerja / *Preparation and selection*

##### a. Persiapan

Dalam proses persiapan dilakukan perencanaan kebutuhan akan sumber daya manusia dengan menentukan berbagai pekerjaan yang mungkin timbul. Yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan perkiraan / *forecast* akan pekerjaan yang lowong, jumlahnya, waktu, dan lain sebagainya. Ada dua faktor yang perlu diperhatikan dalam melakukan persiapan, yaitu faktor internal seperti jumlah kebutuhan karyawan baru, struktur organisasi, departemen yang ada, dan lain-lain. Faktor eksternal seperti hukum ketenagakerjaan, kondisi pasar tenaga kerja, dan lain sebagainya.

##### b. Rekrutmen tenaga kerja / *Recruitment*

Rekrutmen adalah suatu proses untuk mencari calon atau kandidat karyawan, karyawan, buruh, manajer, atau tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan sdm organisasi atau perusahaan. Dalam tahapan ini diperluaka analisis jabatan yang ada untuk membuat deskripsi

pekerjaan / job description dan juga spesifikasi pekerjaan / *job specification*.

c. Seleksi tenaga kerja / *Selection*

Seleksi tenaga kerja adalah suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang ada. Tahap awal yang perlu dilakukan setelah menerima berkas lamaran adalah melihat daftar riwayat hidup / *CV / Curriculum Vitae* milik pelamar. Kemudian dari *CV* pelamar dilakukan penyortiran antara pelamar yang akan dipanggil dengan yang gagal memenuhi standar suatu pekerjaan. Lalu berikutnya adalah memanggil kandidat terpilih untuk dilakukan ujian test tertulis, wawancara kerja / *interview* dan proses seleksi lainnya.

**2. Pengembangan dan evaluasi karyawan / *Development and evaluation***

Tenaga kerja yang bekerja pada organisasi atau perusahaan harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Untuk itu diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli di bidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada. Dengan begitu proses pengembangan dan evaluasi karyawan menjadi sangat penting mulai dari karyawan pada tingkat rendah maupun yang tinggi.

### 3. Memberikan kompensasi dan proteksi pada karyawan / *Compensation and protection*

Kompensasi adalah imbalan atas kontribusi kerja karyawan secara teratur dari organisasi atau perusahaan. Kompensasi yang tepat sangat penting dan disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja yang ada pada lingkungan eksternal. Kompensasi yang tidak sesuai dengan kondisi yang ada dapat menyebabkan masalah ketenaga kerjaan di kemudian hari atau pun dapat menimbulkan kerugian pada organisasi atau perusahaan. Proteksi juga perlu diberikan kepada pekerja agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan tenang sehingga kinerja dan kontribusi pekerja tersebut dapat tetap maksimal dari waktu ke waktu. Kompensasi atau imbalan yang diberikan bermacam-macam jenisnya yang telah diterangkan pada artikel lain pada situs organisasi.

## D. Kinerja

### 1. Pengertian Kinerja

Kinerja SDM merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang).

Adapun pengertian lain istilah “Manajemen Kinerja” adalah “peng-Indonesia-an” dari “Performance Manajement”. Kadang-kadang ada juga perusahaan yang menggunakan istilah “Managing Employee Performance”, tetapi terjemahan yang lebih tepat dari kata “Managing”

adalah sebenarnya “Memenejemeni”, sehingga “Managing Employee Performance” seharusnya berarti “Memenejemeni Prestasi kerja Karyawan”.

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

Selanjutnya, definisi kinerja karyawan menurut Rivai dan Sagala (2009:125) mengatakan : Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Sedangkan Malayu (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”.

Dengan demikian, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Jika dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*) dimana salah satu entrinya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan, pengertian *performance* atau 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.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat kompensasi, dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu.

Oleh karena itu, menurut model **Partner-Lawyer (Donnelly, Gibson, and Ivancevich: 1994)**, yang dikutip oleh Rivai dan Basri (2005:16) kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor :

1. Harapan mengenai kompensasi
2. Motivasi/dorongan
3. Kemampuan, kebutuhan dan sifat
4. Persepsi terhadap tugas
5. Kompensasi internal dan eksternal
6. Persepsi terhadap tingkat kompensasi dan kepuasan kerja

Sofyandi (2008:6) juga mengemukakan, Penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar-standar kinerja serta memotivasi karyawan diwaktu berikutnya. Penilaian kinerja memberikan dasar bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, latihan, transfer dan kondisi-kondisi ke karyawan lainnya.

## 2. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dikutip oleh Mangkunegara (2006: 13) yang merumuskan :

$$\text{Human Performance} = \text{Ability} \times \text{Motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} \times \text{Situation}$$

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

Penjelasan :

### a. Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*).

Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki *IQ* di atas rata-rata (*IQ* 110-120 apalagi *IQ superior, very superior, gifted dan genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

### b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (*kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja

yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

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 karyawan 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.

Faktor Internal (disposisional) 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.

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 karyawan memiliki sejumlah akibat psikologis dan berdasarkan kepada tindakan.

Seseorang karyawan 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.

Menurut Tiffin dan Cormick (dikutip dari <http://www.geocities.com/guruvalah>) ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu: (1) Variabel individual, meliputi: sikap, karakteristik, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individual lainnya. (2) Variabel situasional: a. Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari; metod kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur, dan ventilasi), b. Faktor sosial dan organisasi, meliputi: peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Namun perlu diingat bahwa dalam organisasi terdapat faktor-faktor yang dapat menimbulkan ketidak efektifan kinerja. William B. Castetter dalam Sedarmayanti (dikutip dari

<http://www.geocities.com/guruvalah>), menyatakan bahwa beberapa organisasi untuk mengetahui tingkat kinerja (personil yang tidak efektif dan sumber utama kinerja yang tidak efektif adalah dengan memperhatikan/menilai beberapa faktor, diantaranya seperti tabel berikut:

Tabel 1. Beberapa Faktor Untuk Mengetahui Tingkat Kinerja  
(Karyawan Yang Tidak Efektif)

Faktor Organisasi	Faktor Individu	Faktor Sosial
<b>A. SELAMA BEKERJA</b> - Keterlambatan - Kehadiran - Pelatihan  - Penurunan Produktivitas - Perombakan rencana/jadwal - Peningkatan tanggung jawab kepengawasan - Kekeliruan dan ketidak efisienan	Pengaruh karier  Pengaruh kernampuan  Pengaruh sosial Pengaruh keluarga	- Ketidak puasan klien  - Hubungan masyarakat  - Kredibilitas & abilitas sistem untuk memberi kan pelayanan  Kekurangan dalam hal Kualitas pelayanan Pendidikan  Hasil gagal diperoleh sesuai dengan standar
<b>B. DI LUAR PEKERJAAN</b> - Kehilangan Investasi - Semangat - Rekrutmen - Seleksi dan penempatan - Kekurangan biaya - Perombakan rencana/jadwal - Kompensasai sebenarnya	Pengaruh psikologis	

Sumber: Sedarmayanti, Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja, Bandung:Mandar Maju,2003(dikutip dari <http://www.geocities.com/guruvalah>)

Faktor tersebut merupakan faktor *tangible* maupun *intangible* yang berhubungan dengan kinerja yang tidak efektif. Tabel berikut adalah sumber utama kinerja yang tidak efektif:

Tabel 2. Sumber Utama Kinerja Yang Tidak Efektif

Individu	Organisasi	Lingkungan Eksternal
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kelemahan intelektual</li> <li>- Kerlemahan psikologis</li> <li>- Kelemahan fisik</li> <li>- Demotivasi</li> <li>- Faktor personalitas</li> <li>- Keuangan</li> <li>- Preparasi jabatan</li> <li>- Orientasi nilai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistem</li> <li>- Peranan kelompok</li> <li>- Perilaku pengawas</li> <li>- Iklim organisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keluarga</li> <li>- Kondisi ekonomi</li> <li>- Kondisi politik</li> <li>- Kondisi hukum</li> <li>- Nilai sosial</li> <li>- Pasaran Kerja</li> <li>- Perubahan teknologi</li> <li>- Perserikatan</li> </ul>

Sumber: Sedarmayanti, Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja, Bandung: Mandar Maju (dikutip dari <http://www.geocities.com/guruvalah>)

### 3. Aspek-aspek Standar pekerjaan dan Kinerja

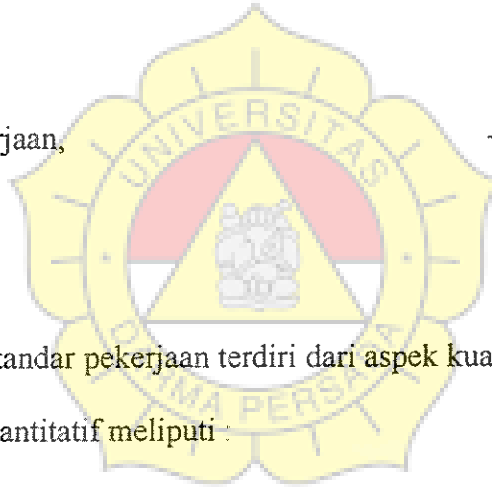
Malayu S.P Hasibuan dikutip oleh Mangkunegara (2006: 17), mengemukakan bahwa aspek-aspek yang dinilai kinerja mencakup sebagai berikut :

- 1) Kesetiaan,
- 2) Hasil kerja,
- 3) Kejujuran,
- 4) Kedisiplinan,
- 5) Kreativitas,
- 6) Kerjasama,
- 7) Kepemimpinan,
- 8) Kepribadian,
- 9) Prakarsa,
- 10) Kecakapan, dan
- 11) Tanggung jawab.

Sedangkan Husein Umar dikutip oleh Mangkunegara (2006:

18), membagi aspek-aspek kinerja sebagai berikut :

- 1) Mutu pekerjaan,
- 2) Kejujuran karyawan,
- 3) Inisiatif,
- 4) Kehadiran,
- 5) Sikap,
- 6) Kerjasama,
- 7) Keandalan,
- 8) Pengetahuan tentang pekerjaan,
- 9) Tanggung jawab, dan
- 10) Pemanfaatan waktu kerja.



Adapun aspek-aspek standar pekerjaan terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif. Aspek kuantitatif meliputi :

- 1) Proses kerja dan kondisi pekerjaan,
- 2) Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan,
- 3) Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan, dan
- 4) Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.

Sedangkan Aspek kualitatif meliputi :

- 1) Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan,
- 2) Tingkat kemampuan dalam bekerja,
- 3) Kemampuan menganalisis data/informasi, kemampuan/kegagalan menggunakan mesin/peralatan, dan

4) Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen).

#### 4. Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2000 dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan

*Good Governance* (keperintahan yang baik) merupakan issue yang paling menarik dalam pengelolaan administrasi publik dewasa ini. Kondisi keperintahan ini merupakan tuntutan gencar yang dilakukan oleh masyarakat kepada pemerintah untuk menyelenggarakan pemerintahan yang baik. Hal ini sejalan dengan meningkatnya tingkat pengetahuan masyarakat, di samping adanya pengaruh globalisasi. Penempatan sistem penyelenggaraan keperintahan yang baik memungkinkan untuk terlaksananya pembangunan yang berlangsung secara berdaya guna, berhasil guna, bersih dan bertanggung jawab, serta bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN). Terciptanya *Good Governance* akan diikuti pula dengan *Clean Governance* yaitu pemerintahan yang Bersih dan berwibawa, artinya system pemerintahan yang mampu melindungi Masyarakatnya dengan prinsip penegak hukum yang dipatuhi oleh semua Lapisan masyarakat. Dengan kondisi tersebut pada akhirnya akan menjadikan Pemerintahan yang kuat ( *Strong Governance* ) dalam arti semakin kuatnya Penyelenggaraan pemerintahanlainya.

Prasyarat-prasyarat di atas sangat diperlukan memperhatikan kondisi Jalanya pemerintahan di Indonesia menjelang berakhirnya Orde

Baru banyak Gejala yang menunjukkan tidak profesional dalam menjalankan pemerintahan.

Sebagaimana dinyatakan oleh Sherwood (dikutip dari <http://ilmiahmanajemen.blogspot.com/2008/05/implementasi-sistem-manajemen-mutu-iso.html>), bahwa profesionalisme Pemerintahan sedang mengalami kemunduran. Saat ini lebih banyak pejabat Politik dalam birokrasi, dan lingkungan kerja belum mendukung atau dapat dipercaya. Tetapi pejabat pemerintahan mempunyai peran penting untuk memulihkan lingkungan kerja agar sesuai dengan standar profesionalisme. Untuk itu dibutuhkan orientasi layanan yang baru. Demikian juga alternatif struktur formal dan layanan eksekutif junior mungkin banyak membantu. Kenyataan tersebut tidak saja terjadi di Indonesia, tetapi juga di Amerika Serikat. Sebagaimana dinyatakan oleh Harwood (dikutip dari <http://ilmiahmanajemen.blogspot.com/2008/05/implementasi-sistem-manajemen-mutu-iso.html>), bahwa status pelayanan publik di Amerika Serikat telah mengalami penurunan pesat.

## E. *Performance Appraisal*

### 1. *Pengertian Performance Appraisal*

Mengingat pentingnya sumber daya manusia (SDM) diantara faktor-faktor produksi lain, perusahaan melakukan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan faktor keterampilan dan pengetahuan karyawan demi tercapainya kinerja yang diharapkan. Dengan kinerja

karyawan yang tinggi diharapkan dapat memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi kinerja dan kemajuan perusahaan. Beberapa pengertian para ahli dalam buku **PERFORMANCE APPRAISAL (2005:14-15)**, berikut ini akan memperkaya wawasan kita tentang kinerja :

1. Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch and Keeps :1992).
2. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja (Graffin: 1987).
3. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Hersey and Blanchard: 1993).
4. Kinerja merujuk kepada pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan (Casio: 1992).
5. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Donnelly, Gibson and Ivancevich: 1994).
6. Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolok ukur kinerja individu. Ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian

kinerja individu, yakni: (a) tugas individu; (b) perilaku individu; dan (c) ciri individu (Robbin: 1996).

7. Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan (Schermerhorn, Hunt and Osborn: 1991).

## 2. Tujuan Penilaian /Evaluasi Kinerja

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan

kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi.

Secara lebih spesifik, tujuan dari penilaian kinerja sebagaimana dikemukakan Agus Sunyoto yang dikutip oleh Mangkunegara (2006: 9) adalah :

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.

- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

**3. Manfaat Penilaian Prestasi kerja (kinerja) karyawan adalah :**

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- 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 *performance* yang baik.
- g. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.

- h. Sebagai kriteria menentukan, seleksi, dan penempatan karyawan.
- i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

Menurut Siagian (2002:168), dikatakan bahwa : “ Manfaat dari penilaian kinerja para karyawan kesemuanya dapat dikaitkan dengan keseluruhan upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan”. Dan berbagai kegunaan yang dapat dipetik ialah sebagai berikut :

1. Sebagai alat untuk memperbaiki kinerja para karyawan.
2. Sebagai instrumen dalam melakukan penyesuaian kompensasi yang diberikan oleh organisasi kepada para karyawannya.
3. Membantu manajemen sumber daya manusia untuk mengambil keputusan dalam mutasi karyawan.
4. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan dan penyelenggaraan kegiatan pelatihan.
5. Sebagai bahan untuk membantu para karyawan melakukan perencanaan dan pengembangan karier.
6. Sebagai alat untuk mengkaji kegiatan pengadaan tenaga kerja, terutama yang diarahkan pada kemungkinan terjadinya kelemahan di dalamnya.
7. Mempelajari, apakah terdapat ketidaktepatan dalam sistem informasi sumber daya manusia.

8. Mempersiapkan organisasi dan seluruh komponennya menghadapi berbagai tantangan yang mungkin akan dihadapi di masa depan.
9. Untuk melihat apakah terdapat kesalahan dalam rancang bangun pekerjaan.
10. Sebagai bahan umpan balik bagi manajemen sumber daya manusia, bagi para atasan langsung, dan bagi karyawan sendiri.

#### **4. 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 setiap 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 bawahannya 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 bidang pembangunan. Hal ini jelas

merupakan penghambat bagi kinerja perusahaan yang akan merefleksi 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 dibawa sejak 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.

#### **5. 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.

## F. Prestasi Kerja

### 1. Pengertian Prestasi Kerja

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian prestasi kerja para karyawan merupakan bagian penting dari seluruh proses keorganisasian karyawan yang bersangkutan. Pentingnya penilaian prestasi kerja yang rasional dan diterapkan secara obyektif terlihat pada paling sedikit dua kepentingan, yaitu kepentingan karyawan yang bersangkutan sendiri dan kepentingan organisasi.

Sebelum jauh membahas mengenai penilaian prestasi kerja sebelumnya kita mengenal terlebih dahulu pengertiannya. Penilaian Prestasi Kerja adalah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para karyawan.

Kemudian menurut Lawler & Porter (dikutip dari <http://oliviawise.ngeblogs.com/2009/11/19/prestasi-kerja/>) menyatakan bahwa : Prestasi Kerja adalah kesuksesan kerja yang diperoleh seseorang dari perbuatan atau hasil yang bersangkutan. Dalam lingkup yang lebih luas, Jewell & Siegall (<http://oliviawise.ngeblogs.com/2009/11/19/prestasi-kerja/>) menyatakan bahwa prestasi merupakan hasil sejauh mana anggota organisasi telah melakukan pekerjaan dalam rangka memuaskan organisasinya yang telah diikuti.

John Bernandin & Joyce E. A. Russell yang dikutip oleh Gomes (1997:135) memberikan batasan mengenai performansi sebagai “...*the record of outcomess produced on a specified job function or activity during a specified time periode*”<sup>1</sup>□, (catatan *outcomes* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu). Sedangkan penilain reformansi adalah “...*a way of measuring the contributions of individuals to their organization*”<sup>2</sup>□,

Bagi para karyawan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagi hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan kariernya. Bagi organisasi, hasil penilaian prestasi kerja para karyawan sangat penting arti dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal. Menurut Hasibuan (1990:87) hal ini juga dapat didefinisikan sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas waktu , kecakapan, kesungguhan, serta pengalaman. Seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

Dalam praktek, interaksi positif dimaksud melibatkan tiga pihak yaitu bagian kekaryawanan, atasan langsung dan karyawan yang dinilai.

<sup>1</sup> Drs. Faustino Cardosa Gomes, Manajemen Sumber Daya Manusia, hal. 135

Bentuk interaksi itu adalah sebagai berikut : Ketiga pihak yang terlibat harus memahami bahwa penilaian prestasi kerja merupakan suatu sistem yang bukan saja harus efektif, melainkan juga diterima oleh pihak-pihak yang bekepentingan.

## 2. Faktor-faktor yang mempengaruhi penilain prestasi kerja

1. Yang dinilai adalah manusia yang di samping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan.
2. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolok ukur tertentu yang realistik, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara obyektif.
3. Hasil penilaian harus disampaikan kepada karyawan yang dinilai dengan tiga maksud, yaitu :
  - a. Dalam hal penilaian tersebut positif, menjadi dorongan kuat bagi karyawan yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi di masa yang akan datang sehingga kesempatan meniti karier lebih terbuka baginya.
  - b. Dalam hal penilaian tersebut bersifat negatif, karyawan yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dengan demikian dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut.
  - c. Jika seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak obyektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatannya

sehingga pada akhirnya ia dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya.

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

**Blumberg & Pringle (dalam Jewell & Siegall, dikutip dari <http://oliviawise.ngeblogs.com/2009/11/19/prestasi-kerja/>) juga menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang menentukan prestasi kerja seseorang, yaitu :**

1. Kesempatan
  - a. Alat
  - b. Material
  - c. Pasokan
  - d. Kondisi kerja
  - e. Tindakan rekan kerja
  - f. Perilaku pimpinan
  - g. Mentorisme
  - h. Kebijakan

- i. Peraturan
- j. Prosedur organisasi
- k. Informasi
- l. Waktu, dan
- m. Gaji

## 2. Kapasitas

- a. Usia
- b. Kesehatan
- c. Keterampilan
- d. Inteligensi
- e. Keterampilan motorik
- f. Tingkat pendidikan
- g. Daya tahan
- h. Stamina dan
- i. Tingkat energi



## 3. Kemauan untuk melakukan prestasi

- a. Motivasi
- b. Kepuasan kerja
- c. Status pekerjaan
- d. Kecemasan
- e. Legitimasi
- f. Partisipasi

- g. Sikap
- h. Persepsi atas karakteristik tugas
- i. Keterlibatan kerja
- j. Keterlibatan ego
- k. Citra diri
- l. Kepribadian
- m. Norma
- n. Persepsi atas ekspektasi peran dan
- o. Rasa keadilan

Zeitz (dalam Baron & Byrne, dikutip dari <http://oliviawise.ngeblogs.com/2009/11/19/prestasi-kerja/>) mengatakan bahwa : prestasi kerja dipengaruhi oleh dua hal utama, yaitu faktor organisasional (perusahaan) dan faktor personal.

Faktor organisasional meliputi sistem imbal jasa, kualitas pengawasan, beban kerja, nilai dan minat, serta kondisi fisik dari lingkungan kerja. Diantara berbagai faktor organisasional tersebut, faktor yang paling penting adalah faktor sistem imbal jasa, dimana faktor tersebut akan diberikan dalam bentuk gaji, bonus, ataupun promosi. Selain itu, faktor organisasional kedua yang juga penting adalah kualitas pengawasan (*supervision quality*), dimana seorang bawahan dapat memperoleh kepuasan kerja jika atasannya lebih kompeten dibandingkan dirinya.

Sementara faktor personal meliputi ciri sifat kepribadian (*personality trait*), senioritas, masa kerja, kemampuan ataupun

keterampilan yang berkaitan dengan bidang pekerjaan dan kepuasan hidup. Untuk faktor personal, faktor yang juga penting dalam mempengaruhi prestasi kerja adalah faktor status dan masa kerja. Pada umumnya, orang yang telah memiliki status pekerjaan yang lebih tinggi biasanya telah menunjukkan prestasi kerja yang baik. Status pekerjaan tersebut dapat memberikannya kesempatan untuk memperoleh masa kerja yang lebih baik, sehingga kesempatannya untuk semakin menunjukkan prestasi kerja juga semakin besar.

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

1. Mendorong peningkatan prestasi kerja
2. Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan
3. Untuk kepentingan mutasi karyawan
4. Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan
5. Membantu para karyawan menentukan rencana kariernya dan dengan bantuan bagian kepegawaian menyusun program pengembangan karier yang paling tepat.

### **3. Berbagai bias penilai yang paling umum terjadi**

Penilaian sering tidak berhasil untuk tidak melibatkan emosionalnya dalam menilai prestasi kerja karyawan. Ini menyebabkan evaluasi menjadi bias. Bias adalah distorsi pengukuran yang tidak akurat.

Masalah kemungkinan bias terutama bila ukuran-ukuran yang digunakan bersifat subyektif. Bias-bias tersebut antara lain :

1. **Halo effect** : Terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengukuran prestasi kerja.
2. **Kesalahan Kecenderungan Terpusat** : Penilai yang tidak suka menilai para karyawan sebagai yang efektif atau tidak efektif, dan sangat baik atau sangat jelek, sehingga penilaian prestasi kerja cenderung dibuat rata-rata.
3. **Bias Terlalu Lunak Dan Terlalu Keras** : Kesalahan lunak disebabkan oleh kecenderungan penilai untuk terlalu mudah memberikan nilai baik. Kesalahan terlalu keras adalah sebaliknya, yang terjadi karena penilai cenderung terlalu ketat dalam evaluasi mereka.
4. **Prasangka Pribadi** : Faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang atau kelompok bisa mengubah penilaian.
5. **Pengaruh Kesan Terakhir** : Bila menggunakan ukuran-ukuran prestasi kerja subyektif, penilaian sangat dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan karyawan yang paling akhir. Kegiatan terakhir baik atau buruk akan lebih diingat oleh penilai.

#### 4. Konsekuensi dari Prestasi Kerja

Hal utama yang dituntut oleh perusahaan dari karyawannya adalah prestasi kerja mereka yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan

oleh perusahaan. Prestasi kerja karyawan akan membawa dampak bagi karyawan yang bersangkutan maupun perusahaan tempat ia bekerja. Prestasi kerja yang tinggi akan meningkatkan produktivitas perusahaan, menurunkan tingkat keluar masuk karyawan (turn over), serta memantapkan manajemen perusahaan.

Sebaliknya, prestasi kerja karyawan yang rendah dapat menurunkan tingkat kualitas dan produktivitas kerja, meningkatkan tingkat keluar masuk karyawan, yang pada akhirnya akan berdampak pada penurunan pendapatan perusahaan.

Bagi karyawan, tingkat prestasi kerja yang tinggi dapat memberikan keuntungan tersendiri, seperti meningkatkan gaji, memperluas kesempatan untuk dipromosikan, menurunnya kemungkinan untuk didemosikan, serta membuat ia semakin ahli dan berpengalaman dalam bidang pekerjaannya. Sebaliknya, tingkat prestasi kerja karyawan yang rendah menunjukkan bahwa karyawan tersebut sebenarnya tidak kompeten dalam pekerjaannya, akibatnya ia sukar untuk dipromosikan ke jenjang pekerjaan yang tingkatannya lebih tinggi, memperbesar kemungkinan untuk didemosikan, dan pada akhirnya dapat juga menyebabkan karyawan tersebut mengalami pemutusan hubungan kerja.

Menurut Griffin dan Ebert (dikutip dari <http://oliviawise.ngeblogs.com/2009/11/19/prestasi-kerja/>) salah satu cara mengevaluasi adalah membandingkan kinerja agen yang satu dengan agen yang lain. Kelemahan dari cara ini adalah ketika tidak ada variasi

penjualan diantara agen. Manajer hanya memperhatikan seberapa besar kontribusi yang diberikan agen terhadap perusahaan. Evaluasi cara yang kedua adalah membandingkan performansi agen saat ini dengan performansi agen sebelumnya.

Menurut Griffin dan Ebert (dikutip dari <http://oliviawise.ngeblogs.com/2009/11/19/prestasi-kerja/>) evaluasi performansi untuk menentukan prestasi yang resmi mempunyai tiga keuntungan :

1. Manajer dapat mengembangkan dan mengkomunikasikan standar yang jelas untuk menilai performansi agen asuransi.
2. Manajer dapat mengumpulkan informasi yang komprehensif mengenai setiap agen.
3. Agen tahu mereka harus duduk setiap pagi dengan manajer cabang dan menjelaskan performansi mereka ataupun kegagalannya untuk mencapai suatu *goal*.

## 5. Teknik Penilaian Prestasi Kerja

Di dalam proses penilaian prestasi kerja, terdapat berbagai macam teknik penilaian yang dapat digunakan, baik yang objektif maupun yang subjektif. Penilaian yang objektif akan mendasarkan pada data yang masuk secara otentik, baik yang menyangkut perilaku kerja, kepribadian, maupun data mengenai produksi.

Sedangkan penilaian yang subjektif sangat tergantung pada *judgment* pihak penilai. Oleh karena itu, terutama untuk hasil penilaian yang subjektif, hasil tersebut perlu untuk dianalisis dengan lebih teliti, sebab ia dapat berakhir dengan relatif ataupun absolut. Hal ini harus diperhatikan menimbang banyaknya penyimpangan perilaku (*behavioral barriers*), baik yang bersifat penyimpangan interpersonal maupun penyimpangan politis.

Subjek penilai dapat merupakan atasan langsung, nasabah, rekan kerja, bawahan, diri sendiri, ataupun majelis penilai. Pendapat yang serupa juga dikemukakan oleh Dessler (dikutip dari <http://oliviawise.ngeblogs.com/2009/11/19/prestasi-kerja/>) bahwa subjek penilai adalah pejabat khusus, komite khusus, ataupun dirinya sendiri.

Sedikit berbeda dari beberapa teknik penilaian prestasi kerja seperti yang telah dikemukakan di atas, terdapat suatu teknik penilaian yang dikemukakan oleh Schultz (dalam Asnawi, dikutip dari <http://oliviawise.ngeblogs.com/2009/11/19/prestasi-kerja/>) yang membedakan teknik penilaian yang diterapkan untuk tenaga kerja yang melaksanakan fungsi produksi dengan tenaga kerja yang tidak melaksanakan fungsi produksi. Bagi tenaga kerja yang melaksanakan fungsi produksi, teknik penilaiannya akan berorientasi pada jumlah produksi, kualitas produksi, ada tidaknya atau jumlah kecelakaan kerja, tingkat penghasilan atau upah, absensi, dan peranan interaksi dalam kerja

sama. **Ruky (2000:203)**, memberikan gambaran tentang factor-faktor penilaian prestasi kerja yang berorientasi pada individu yaitu :

1. Pengabdian
2. Kejujuran
3. Kesetiaan
4. Prakarsa
5. Kemauan bekerja
6. Kerjasama
7. Prestasi kerja
8. Pengembangan
9. Tanggung jawab, dan
10. Disiplin kerja.

Unsur-unsur yang dinilai oleh manajer terhadap para karyawannya, merujuk **Hasibuan (1996:95)**, yang meliputi:

1. **Kesetiaan.** Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun diluar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.
2. **Prestasi kerja.** Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

3. **Kejujuran.** Penilaian menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.
4. **Kedisiplinan.** Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.
5. **Kreativitas.** Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
6. **Kerjasama.** Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerjasama dengan karyawan lainnya secara vertikal atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.
7. **Kepemimpinan.** Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.
8. **Kepribadian.** Penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.
9. **Prakarsa.** Penilai menilai kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri sendiri untuk menganalisis, menilai,

menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dibadapinya.

10. **Kecakapan.** Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

11. **Tanggung jawab.** Penilai menilai kesedian karyawan dalam memper tanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

Prestasi merupakan hasil sebuah usaha yang tidak selamanya identik dengan hasil baik. Misalnya seorang siswa yang mengikuti ujian dan mendapatkan nilai lima, bisa dikatakan memperoleh prestasi buruk atau rendah. Sebuah tim sepakbola yang lebih sering kalah ketimbang menang adalah tim sepak bola yang berprestasi buruk, dan lain-lain. Jadi prestasi dapat berupa hasil yang baik maupun buruk.

## 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.

**Gambar I**  
**Kerangka Pikir Penelitian**  
**Produktivitas Kerja Karyawan Pada Bagian Produksi Dalam Menghasilkan**  
**Produk (Studi Kasus) Di CV. Panca Pekerti Paperindo Jakarta**

