

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Manajemen Sumber Daya Manusia

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

Pentingnya manajemen sumber daya manusia bagi perusahaan pada dasarnya adalah untuk mendapatkan sumber daya manusia yang mempunyai kemampuan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan analisis pekerjaan dan uraian pekerjaan yang sudah ditentukan sebelumnya secara efektif dan efisien.

**Menurut Malayu SP Hasibuan ( 2001 : 10 )** Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu bidang ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

##### 2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

**Menurut Malayu SP Hasibuan (2001 : 21 )** fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan.

### 3. 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 dalam menjalankan suatu organisasi / perusahaan.

Menurut **Malayu SP Hasibuan ( 2001 : 15 )** bahwa manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian 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 places and the right man in the right job*.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, 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 tehnik dan pengembangan Serikat Buruh.
- h. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, penilaian prestasi karyawan.
- i. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia di akui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit.

## **B. Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Posisi perencanaan dalam ilmu manajemen terletak pada awal sekali, sebelum kegiatan atau fungsi lain dilakukan dalam kehidupan berkelompok atau organisasi. Pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen lain akan berpijak pada perencanaan yang sudah disusun sebelumnya. Pada hakikatnya pengertian perencanaan Menurut Gouzali Saydam, BC, TT ( 1996 : 37 ) yaitu proses penentuan langkah-langkah yang akan dilakukan di masa datang. Di sebut juga sebagai proses pengambilan keputusan sekarang untuk sesuatu hal yang akan di laksanakan pada waktu yang akan datang.

Disetiap organisasi atau perusahaan, dalam mencapai tujuannya perlu menyusun perencanaan karena suatu organisasi tidak terlepas dari keterbatasan-keterbatasan kemampuan ( dana, waktu, tenaga dan

sebagainya ). untuk itu perlu ada pengaturan berupa prioritas kegiatan yang akan dilaksanakan. Prioritas ini disusun dalam bentuk perencanaan.

Pengertian Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia **Menurut Gouzali Saydam, BC, TT ( 1996 : 38 )** yaitu langkah-langkah yang akan dilakukan dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam perusahaan yaitu berupa pengadaan Sumber Daya Manusia yang tepat sebagai upaya dalam pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

## C. Kompensasi

### 1. Pengertian Kompensasi

Sedikit bidang manajemen sumber daya manusia yang lebih penting bagi para karyawan dan perusahaan daripada kompensasi. Paket kompensasi, terdiri atas gaji dan tunjangan, merupakan pengeluaran besar yang mempengaruhi secara kritis posisi kompetitif perusahaan. Tingkat kompensasi menentukan gaya hidup, status, harga diri dan sikap karyawan terhadap perusahaan. Selain itu, kompensasi dapat mempunyai imbas besar atas rekrutmen, motivasi, produktivitas dan tingkat putaran karyawan.

Menurut **Malayu SP Hasibuan ( 1997: 129 )** Kompensasi yaitu semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

## 2. Faktor- Faktor Kompensasi

Menurut **Malayu SP Hasibuan ( 1997 : 144 )** faktor-faktor kompensasi adalah :

- a. Penawaran dan permintaan tenaga kerja, jika pencari kerja ( penawaran ) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan ( permintaan ) maka kompensasi relatif kecil dan juga sebaliknya.
- b. Kemampuan dan kesedian perusahaan, bila kemampuan dan kesedian perusahaan untuk membayar ssemakin baik maka tingkat kompensasi semakin besar begitu juga sebaliknya.
- c. Serikat buruh, apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar, begitu juga sebaliknya.
- d. Produktivitas kerja karyawan, jika produktivitas karyawan baik dan banyak maka kompensasi yang diterima relatif lebih besar, begitu juga sebaliknya.
- e. Pemerintah dengan undang-undang dan kepres menetapkan besarnya batas upah/ balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

- f. Biaya hidup, apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi / upah semakin besar, begitu juga sebaliknya.
- g. Posisi jabatan karyawan, karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji / kompensasi lebih besar, begitu juga sebaliknya.
- h. Pendidikan dan pengalaman kerja, jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji /balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. begitu juga sebaliknya.
- i. Kondisi perekonomian nasional, apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju maka tingkat upah / kompensasi akan semakin besar karena akan mendekati kondisi full employment. begitu juga sebaliknya.
- j. Jenis dan sifat pekerjaan, jika jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai resiko yang besar maka tingkat kompensasi akan semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan resiko kecil, tingkat upah / kompensasi relatif rendah.

### 3. Jenis Kompensasi

Kompensasi dibagi menjadi 2 jenis yaitu :

#### a. Kompensasi Financial

Kompensasi financial atau bisa disebut kompensasi langsung (*direct compensation*) adalah merupakan hak bagi karyawan dan menjadi kewajiban perusahaan untuk membayarnya. Sedangkan indicator dari kompensasi financial menurut **Malayu S.P Hasibuan (2001:118)** adalah sebagai berikut: gaji, upah, upah insentif.

Faktor-faktor tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Gaji yaitu balas jasa yang dibayar secara periodic kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Maksudnya, gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja.
- 2) Upah yaitu balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpondoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya.
- 3) Upah insentif yaitu tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang berprestasi diatas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.

## b. Kompensasi Non Financial

Kompensasi Non financial atau bisa disebut kompensasi tidak langsung ( *indirect compensation* ) adalah kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Sedangkan indicator dari kompensasi Non financial menurut **Malayu S.P Hasibuan ( 2001:118)** adalah sebagai berikut : tunjangan hari raya, uang pension, pakaian dinas, cafetaria, mushola, fasilitas olah raga, dan darmawisata.

Faktor-faktor tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Tunjangan hari raya yaitu tunjangan yang diterima karyawan pada saat menjelang hari raya. Contohnya, tunjangan hari raya idul fitri yang diperingati setiap setahun sekali bagi umat islam.
- 2) Uang pensiun yaitu imbalan yang diterima karyawan yang sudah habis masa kerjanya dan diterima setiap satu bulan sekali tiap tahunya. Biasanya perusahaan yang menyediakan uang pensiun adalah perusahaan milik pemerintah. Contohnya, perusahaan PEMDA.
- 3) Pakaian dinas yaitu pakaian seragam yan diberikan perusahaan untuk para karyawannya dalam bekerja setiap harinya
- 4) Pakaian dinas yaitu seragam yang diberikan perusahaan untuk karyawan dalam bekerja setiap harinya

- 5) Kafetaria yaitu fasilitas pelayanan untuk menyediakan makanan yang bergizi bagi para karyawan.
- 6) Mushala yaitu fasilitas untuk beribadah bagi karyawan umat muslim.
- 7) Fasilitas olahraga yaitu yang disediakan oleh perusahaan untuk kegiatan-kegiatan olahraga para karyawannya. Seperti lapangan golf, kolam renang dan tennis meja.
- 8) Darmawisata yaitu program-program liburan yang diberikan perusahaan pada karyawannya. Program ini disesuaikan dengan kemampuan dana perusahaan.

#### 4. Metode Kompensasi

Menurut **Malayu SP Hasibuan ( 2001 : 123 )** metode kompensasi ( balas jasa ) di kenal 2 metode yaitu :

##### a. Metode Tunggal

Metode Tunggal yaitu suatu metode yang dalam penetapan gaji pokok hanya di dasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan.

Contoh : Pegawai negeri ijazah formal S 1, maka golongannya ialah III A dan gaji pokoknya adalah gaji pokok III A, untuk setiap departemen sama.

#### b. Metode Jamak

Metode Jamak yaitu suatu metode yang dalam gaji pokok di dasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal, bahkan hubungan kerja ikut menentukan besarnya gaji pokok seseorang. Ini biasanya terdapat pada perusahaan-perusahaan swasta yang di dalamnya masih sering terdapat diskriminasi.

### 5. Sistem Kompensasi

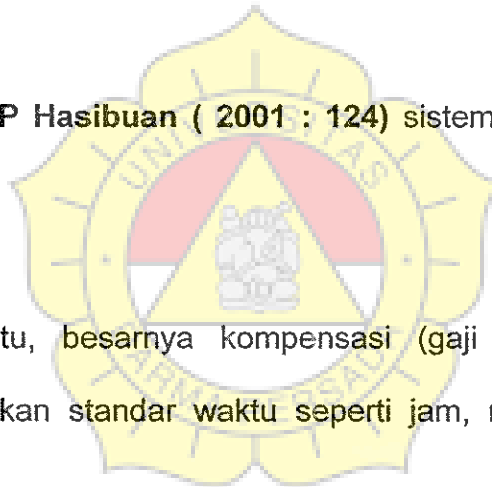
Menurut **Malayu SP Hasibuan ( 2001 : 124)** sistem kompensasi dibagi menjadi :

#### a. Sistem waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji dan upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu dan bulan.

#### b. Sistem Hasil (out put)

Dalam system hasil, besarnya kompensasi / upah di tetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti perpotong, meter, liter,dan kilogram.



### c. Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penentuan besarnya jasa di dasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya.

## D. Prestasi Kerja karyawan

### 1. Pengertian Prestasi Kerja

Pada saat sekarang ini, terutama di era modernisasi yang serba canggih, pegawai dituntut untuk dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam meningkatkan kualitas serta kuantitas pekerjaannya yang semakin kompleks, terutama dalam memanfaatkan setiap peluang, misalnya peluang pasar yang penuh dengan pesaing.

Dalam meningkatkan kinerja karyawan yang dilaksanakan oleh suatu perusahaan untuk memenuhi tuntutan jabatan atau pekerjaan sebagai akibat perkembangan teknologi, juga akibat semakin tajamnya persaingan yang dihadapi oleh perusahaan dimaksud, maka perusahaan-perusahaan perlu meningkatkan kualitas pegawai yaitu dengan selalu mengawasi pegawai dengan memberikan penilaian dalam pelaksanaan pekerjaannya.

Menurut **Malayu S.P. Hasibuan (2000:105)** mengemukakan prestasi kerja sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam

melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Prestasi kerja merupakan faktor yang sangat penting bagi pegawai dalam menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan kariernya. Bila pegawai telah mengerti dan mengetahui tugas yang akan dilakukan dengan sebaik-baiknya, maka pegawai tersebut akan memperoleh prestasi yang memuaskan.

Untuk mengetahui hasil dari setiap pelaksanaan pekerjaan, adalah dengan mengadakan penilaian prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja merupakan hal yang sangat penting terutama dalam mempengaruhi motivasi sumber daya manusia. Namun dalam menilai prestasi kerja bukanlah hal mudah untuk dilakukan oleh seorang manajer walaupun tugas tersebut merupakan hal terpenting dalam setiap waktunya. Melakukan penilaian prestasi kerja terhadap pegawai secara akurat lebih sulit terutama dalam menyampaikan penilaian tersebut dengan cara yang tidak menyakitkan hati sehingga dapat meningkatkan mutu kerja atau kegiatannya secara bertahap tanpa ada perasaan yang dapat menimbulkan konflik antara atasan dengan bawahan. Penilaian prestasi kerja mengarah pada bagaimana seorang pegawai melakukan pekerjaannya dan apa yang dapat pegawai lakukan untuk mengubah perilaku kerjanya, agar dapat berprestasi lebih efektif,

sehingga ia dapat memperoleh kompensasi dan imbalan-imbalan lain yang lebih meningkat pada waktu mendatang.

Pada dasarnya penilaian prestasi kerja pegawai dilakukan secara sistematis terhadap penampilan kerja. Sasaran yang menjadi obyek penilaian adalah kecakapan dan kemampuan pelaksanaan tugas yang diberikan, penampilan dalam pelaksanaan tugas, cara membuat laporan dalam pelaksanaan tugas, ketegaran jasmani maupun rohani selama

bekerja. Tentunya penilaian prestasi kerja yang tinggi akan membuahkan hasil yang memuaskan bagi perusahaan. Melakukan penilaian prestasi kerja terhadap pegawai diharapkan dapat dilakukan secara teratur, rutin dan menyeluruh, sehingga sangat bermanfaat bagi pengembangan karir sumber daya manusia.

## 2. Identifikasi Standar Prestasi Kerja

Pengukuran kemajuan prestasi kerja perlu ditetapkan untuk mengontrol kegiatan yang mengarah pada sasaran. Hal ini dapat dilakukan dengan meliputi semua aspek penampilan kerja yang dapat diamati, dicatat, dihitung, atau dinilai dengan cara-cara yang jelas. Sebelum melakukan pengukuran atau penilaian prestasi kerja yang efektif maka perlulah ditetapkan suatu standar penilaian prestasi kerja. Menurut Mathias dan Jacson dalam **Sri Budi Cantika Yuli (2005:95)** ada lima standar utama dalam melakukan penilaian prestasi

kerja Kuantitas, Kualitas, Waktu Kerja, Tingkat kehadiran, dan Kerjasama. Dari lima standar utama dalam melakukan penilaian prestasi kerja diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Kuantitas

Standar keluaran ( output ) lebih banyak digunakan untuk menilai prestasi karyawan di bagian produksi atau teknis. Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya jumlah pengeluaran yang seharusnya ( standar normal ) dengan

kemampuan sebenarnya. Misalnya, seorang karyawan pabrik rokok bagian produksi hanya mampu menghasilkan 250 batang rokok / hari, padahal standar umum yang ditetapkan sebesar 300 batang / hari. Ini berarti prestasi karyawan tersebut masih dibawah rata-rata.

b. Kualitas

Jika yang digunakan dalam mengukur prestasi kerja karyawan itu adalah sedikitnya jumlah produk yang cacat, maka standar ini disebut sebagai standar quality. Standar ini lebih menekan pada kualitas barang yang dihasilkan dibandingkan jumlah output. Misalnya, dari 100 batang rokok yang dihasilkan, tingkat kesalahan (cacat) yang ditolerir adalah maksimum 5 batang rokok. Apabila karyawan mampu menekan angka maksimum tersebut maka ia dikatakan memiliki prestasi yang baik.

c. Waktu Kerja

Ketepatan waktu yang digunakan dalam menghasilkan barang sering digunakan sebagai ukuran atau penilaian prestasi kerja. Apabila karyawan dapat memperpendek atau mempersingkat waktu proses sesuai dengan standar, maka karyawan tersebut dapat dikatakan telah memiliki prestasi yang baik. Sebagai contoh, waktu standar yang ditentukan untuk menghasilkan 100 batang rokok adalah 120 menit, jika karyawan dapat mempersingkat menjadi 100 menit / 100 batang maka prestasi karyawan tersebut dikatakan baik.

d. Tingkat kehadiran

Ada sebagian organisasi yang mengukur atau menilai prestasi kerja karyawannya dengan melihat daftar hadir. Asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran karyawan dibawah standar hari kerja yang ditetapkan maka karyawan tersebut kurang mampu memberikan kontribusi terhadap organisasi.

e. Kerjasama

Standar ini biasanya digunakan untuk menilai prestasi kerja karyawan pada tingkat supervisor dan manajer. Keterlibatan seluruh karyawan dalam mencapai target yang ditetapkan akan mempengaruhi keberhasilan bagian yang diawasi. Kerjasama karyawan dapat ditingkatkan apabila masing-masing supervisor mampu memotivasi mereka secara baik.

### 3. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Tujuan penilaian prestasi kerja menurut **John Soeprihanto (1996:8)**, adalah:

- a. Untuk mengetahui keadaan ketrampilan dan kemampuan setiap pegawai secara rutin.
- b. Untuk digunakan sebagai dasar perencanaan bidang personalia, khususnya personalia, khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu, dan hasil kerja.
- c. Dapat digunakan sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan pegawai seoptimal mungkin, sehingga antara lain dapat diarahkan jenjang kariernya atau perencanaan karier, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
- d. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
- e. Mengetahui kondisi perusahaan secara keseluruhan dari bidang sumber daya manusia, khususnya prestasi.
- f. Secara pribadi, bagi pegawai dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing sehingga dapat memacu perkembangannya. Sebaliknya bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan, sehingga dapat membantu memotivasi dalam bekerja.

#### 4. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Menurut **Moekijat (1995:120)** terdapat sepuluh manfaat yang dapat dipetik dari penilaian prestasi kerja yaitu:

- a. Perbaikan prestasi kerja. Umpan balik penilaian prestasi kerja memungkinkan pegawai, manajer, dan para pakar kepegawaian untuk campur tangan dengan tindakan-tindakan yang tepat untuk memperbaiki prestasi kerja.
- b. Penyesuaian kompensasi. Penilaian prestasi kerja membantu pengambilan keputusan dalam menentukan siapa yang akan menerima tambahan pembayaran.
- c. Keputusan penempatan. Promosi, pemindahan, dan demosi biasanya didasarnya atas prestasi kerja yang telah lampau.
- d. Kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan. Prestasi yang kurang baik dapat menunjukkan kebutuhan akan pelatihan alih tugas. Demikian pula, prestasi kerja yang baik dapat menunjukkan potensi, yang belum atau yang tidak dipergunakan yang perlu dikembangkan.
- e. Perencanaan dan pengembangan karier. Umpan balik prestasi kerja seseorang dapat mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus ditempuh.
- f. Kekurangan dalam proses penyusunan tenaga kerja. Prestasi kerja yang baik atau yang jelek mengandung kekuatan atau kelemahan

dalam prosedur penyusunan tenaga kerja dari bagian personalia.

- g. Ketidaktepatan informasi. Prestasi kerja yang kurang baik mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia, atau bagian lain dari sistem informasi manajemen personalia.
- h. Kesalahan rencana jabatan. Prestasi kerja yang tidak baik mungkin merupakan gejala rencana jabatan yang salah menyusunnya. penilaian membantu mendiagnosis kesalahan itu.
- i. Kesempatan kerja yang sama. Penilaian prestasi kerja yang cermat yang sungguh-sungguh menilai prestasi kerja yang berhubungan dengan jabatan menjamin bahwa keputusan penempatan intern tidak bersifat pilih kasih.
- j. Tantangan ekstern. Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berada di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, keuangan, kesehatan atau masalah kepribadian lainnya.

Oleh karena itu sebelum melakukan penilaian prestasi kerja terhadap para bawahannya, para manajer harus memahami tujuan serta langkah-langkah yang akan dilaksanakan. Hal ini berguna untuk memungkinkan tercapainya obyektivitas penilaian sehingga tujuan dan manfaat penilaian menjadi lebih dapat dirasakan baik oleh para pegawai maupun perusahaan. Dengan kata lain tujuan dan

cara penilaian harus: realistik, positif, konstruktif dan merupakan kesatuan yang bulat.

## 5. Metode Penilaian Prestasi Kerja

Menurut T. Hani Handoko (2004:142), metode penilaian prestasi kerja dikelompokkan menjadi :

### a. Metode penilaian berorientasi masa lalu.

Penilaian-penilaian yang dilakukan dengan memusatkan pada prestasi kerja pegawai di waktu yang lalu. Metode ini memiliki kelebihan dalam perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi dan sampai derajat tertentu dapat diukur. Sedangkan kelemahannya adalah bahwa prestasi kerja di masa lalu tidak dapat diubah.

Tetapi dengan mengevaluasi prestasi kerja di masa lalu, para pegawai memperoleh umpan balik mengenai upaya-upaya mereka yang mengarah kepada perbaikan-perbaikan prestasi. Metode penilaian berorientasi masa lalu terdiri dari:

#### 1) *Rating Scale* (Skala Peringkat)

Pada metode ini, evaluasi subjektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja pegawai dengan skala tertentu dari yang rendah sampai yang tinggi.

## 2) *Checklist*

Metode ini dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik pegawai, kemudian melaporkan kepada bagian pegawai untuk menetapkan bobot nilai dan kebijaksanaan selanjutnya bagi pegawai-pegawai yang bersangkutan.

## 3) Metode Peristiwa Kritis (*Critical Incident Method*)

Merupakan metode penilaian yang mendasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku pegawai sangat baik atau sangat buruk dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja.

## 4) Metode Peninjauan Lapangan (*Field Review Method*)

Dengan metode ini, wakil ahli departemen personalia turun ke "lapangan" dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka. Ukuran kerja seperti ini dilakukan secara subjektif dengan tujuan untuk menciptakan standar-standar yang lebih baik.

5) Tes dan Observasi Prestasi Kerja (*Performance Test and Observation*)

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

b. Metode evaluasi kelompok.

Metode ini digunakan untuk mengevaluasi kelompok-kelompok pegawai di dalam pengambilan keputusan kenaikan upah, promosi dan mengatur pemberian berbagai bentuk penghargaan organisasional karena metode ini dapat menghasilkan ranking pada pegawai dari yang terbaik sampai yang terburuk.

Ada beberapa metode evaluasi kelompok seperti:

1) Metode Peringkat (*Ranking Method*)

Metode ini membandingkan pegawai yang satu dengan pegawai-pegawai lainnya.

2) Distribusi Kekuatan

Dalam metode ini, penilai mengelompokkan dan memisahkan-misahkan atau "menyortir" para pegawai ke dalam berbagai klasifikasi yang berbeda.

### 3) Metode alokasi angka (*Point Allocation Method*)

Metode alokasi angka atau nilai adalah bentuk lain dari forced distribution. Penilai diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan kepada para pegawai dalam suatu kelompok.

#### c. Metode penilaian berorientasi masa depan.

Penilaian-penilaian yang berorientasi masa depan memusatkan pada prestasi kerja di waktu yang akan datang melalui pendekatan potensi pegawai atau penetapan sasaran-sasaran prestasi kerja di masa mendatang. Metode ini terdiri dari:

##### 1) Penilaian diri (*Self Appraisals*)

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

##### 2) Penilaian Psikologis (*Psychological Appraisals*)

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

##### 3) Pendekatan Manajemen Berdasarkan Sasaran (*Management By Objectives*)

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

#### 4) Tehnik Pusat Penilaian (*Assessment Centers*)

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

Dari pembahasan di atas telah jelas bahwa dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai orientasinya adalah orientasi masa lalu dan orientasi masa depan. Orientasi masa lalu sangat bermanfaat dalam pengambilan keputusan tentang berbagai segi tertentu manajemen sumber daya manusia seperti dalam menentukan sistem imbalan yang akan diberlakukan dan untuk meningkatkan produktivitas serta prestasi kerja para pegawai.

Sebaliknya, penilaian yang berorientasi ke masa depan terutama dimaksudkan untuk mengidentifikasi potensi para pegawai yang perlu digali, yang pada gilirannya merupakan bahan informasi yang sangat penting dalam promosi pegawai ke tingkat jabatan yang lebih tinggi atau untuk kepentingan alih tugas di masa depan.