BAB II

LANDASAN TEORI

UNIT PELAKSANA TEKNIS PERPUSTAKAAN
UNIKOM

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam Manajem Sumber Daya Manusia (MSDM) pembahasan dipokuskan pada unsur pekerja. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan. Hal-hal pokok yang dipelajari dalam MSDM ini adalah perencanaan (human resource planning), pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, penggandaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.

2.1.2 Fungsi Manajemen SDM

Secara umum, fungsi atau aktifitas manajemen SDM meliputi tiga elemen pokok **(Schermerhorn, 1996:286)** adalah :

a. Pencarian tenaga kerja

   Kegiatan meliputi perencanaan SDM, rekrumen, seleksi dan penempatan.

b. Pengembangan tenaga kerja

   Kegiatannya meliputi program orientasi jabatan, pelatihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir.

c. Pemeliharaan tenaga kerja

Kegiatannya meliputi pengelolaan rtensi dan turn over, performance apparaisal (penilaian hasil kerja), kompensasi, kesejahteraan dan hubungan manajemen dengan tenaga kerja (labor and management relations).

Tujuan dari implementasi fungsi-fungsi MSDM tersebut secara umum adalah meningkatkan kontribusi yang produktif dari SDM yang ada dalam organisasi.

2.2 Manajemen Kinerja

2.2.1 Definisi Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah sentral bagi perusahaan yang membangun keunggulan bersaing melalui peran SDM dan menjalankan strategi bisnis yang berorientasi pada costomer needs. Bagi perusahaan seperti ini, tidak ada pilihan lain kecuali menerapkan sistem manajemen kinerja yang mampu mendorong semua karyawan untuk memberikan kontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Model manajemen kinerja dalam organisasi melibatkan empat faktor yang interdependen sifatnya yaitu :

- Atribut individual
- Strategi organisasi
- Hambatan situasional
- Tujuan yang ingin dicapai

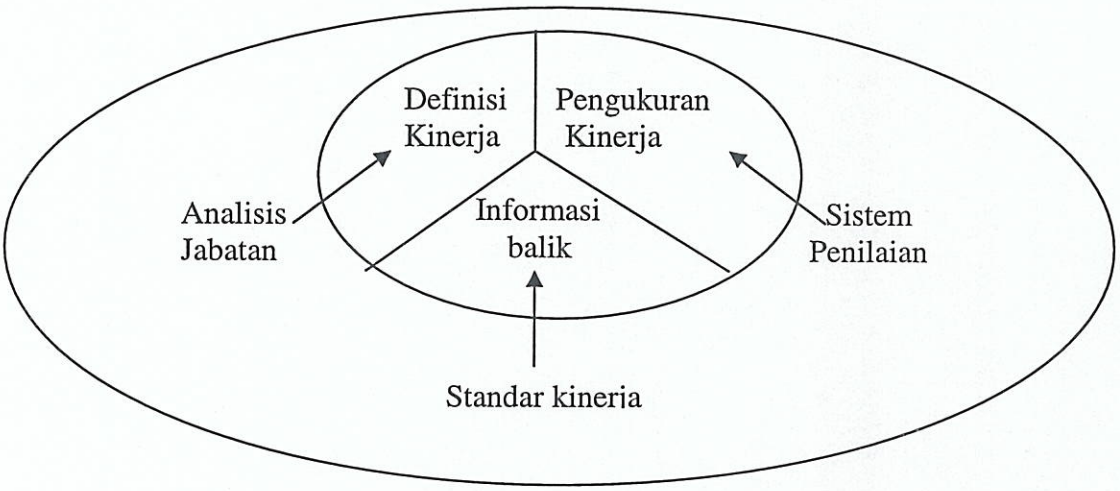
Pengelolaan terhadap keempat faktor dalam model manajemen kinerja tersebut sangat esensial bagi individu dan organisasi. **Manajemen kinerja** adalah

proses melalui dimana manajer berupaya agar kegiatan-kegiatan karyawan dan hasil yang diperolehnya sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai organisasi.

2.2.2 Aspek-aspek Sistem Manajemen Kinerja

Sistem manajemen kinerja terdiri dari tiga aspek yang masing-masing aspek itu, terkait dengan analisis jabatan, standar kinerja, dan sistem penilaian. Secara jelas hubungan itu dapat dilihat pada Gambar 2 berikut :

Gambar 2.1 Sistem Manajemen Kinerja



(Sumber : Drs. Syafaruddin Alwi, MSDM Strategi Keunggulan Kompetitif, edisi1)

Gambar 2.1 menunjukan sistem manajemen kinerja dalam organisasi yang terdiri dari tiga aspek utama :

- Analisis jabatan yang menguraikan tentang tugas-tugas dalam jabatan. Informasi yang berasal dari analisis jabatan ini, digunakan untuk mendefinisikan dengan jelas tentang kinerja.

- Standar kinerja untuk memperoleh informasi balik tentang kualitas kinerja. Hasil yang dicapai dibandingkan dengan standar kinerja yang telah ditetapkan, digunakan untuk memutuskan kompensasi yang akan diterima, pelatihan dan pengembangan yang diperlukan.
- Sistem penilaian sebagai cara melakukan pengukuran terhadap kinerja karyawan. Pengukuran terhadap kinerja menggunakan kriteria menggunakan kriteria tertentu sesuai dengan metode atau pendekatan yang digunakan.

Berdasarkan gambar tersebut dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja merupakan salah satu metode untuk mengelola kinerja karyawan. Penilaian kinerja karyawan baik pada level manajerial maupun nonmanajerial, merupakan faktor penting dalam menentukan apakah seorang manajer atau worker berhasil menunjukan performance yang diharapkan atau tidak.

2.2.3 Tujuan Manajemen Kinerja

Tujuan manajemen kinerja tidak hanya terfokus pada tujuan yang bersifat administratif, tetapi juga terfokus pad tujuan stratejik dan pengembangan. Tujuan yang bersifat administratif menunjukan tanggung jawab manajemen kinerja untuk melakukan pencatatan terhadap prilaku atau prestasi kerja karyawan selama periode tertentu sehingga berdasarkan dokumen itu dapat ditentukan kompensasi yang harus diterima oleh karyawan. Dokumen itu berfungsi pula sebagai sumber informasi bagi manajemen unuk menjalankan kebijakan promosi atau pelatihan.

Secara sistematis keterkaitan antara ketiga tujuan dari manajemen kinerja terlihat pada table 2.1 berikut :

Tabel 2.1 Tujuan Manajemen Kinerja

	Tujuan	Deskripsi	Rekomendasi
Manajemen Kinerja	Stratejik	Mengaitkan aktivitas karyawan dengan tujuan organisasi.	Karakteristik karyawan, perilaku yang diperlukan dan hasil yang harus dicapai.
	Administratif	Melakukan pencatatan terhadap kinerja karyawan.	Keputusan administrative tentang kompensasi, promosi atau phk berdasarkan perilaku dan hasil kerja.
	Pengembangan	Mengevaluasi kekuatan dan kelemahan individu	Keputusan tentang pelatihan dan pengembangan yang perlu dilakukan.

(Sumber : Drs. Syarifuddin Alwi, MSDM Strategi Keunggulan Kompetitif, edisi1)

Tabel 2.1 menunjukkan tujuan-tujuan manajemen kinerja, deskripsi dan rekomendasi untuk manajemen, mengambil keputusan tentang kompensasi, promosi, pelatihan dan pengembangan, berkaitan dengan kinerja individu. Tujuan-tujuan dari sistem manajemen kinerja yang tertera pada tabel 1 tersebut, juga menjadi tujuan dari sistem penilaian kinerja. Itu berarti hasil penilaian terhadap kerja individu digunakan untuk tujuan-tujuan yang sama dengan tujuan manajemen kinerja. Faktor atribut, prilaku atau hasil dalam model manajemen kinerja merupakan fokus dari penilaian kinerja. Bagaimana pengukuran dilakukan, tergantung pada pendekatan atau metode yang digunakan.

2.3 Penilaian Kinerja

2.3.1 Definisi Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan di sebuah perusahaan termasuk di dalam fungsi operasional perusahaan yaitu fungsi pemeliharaan. Karena didalam fungsi

pemeliharaan itu tercakup pengelolaan masalah turn over, performance appraisal (penilaian kinerja), kompensasi, kesejahteraan dan hubungan karyawan dengan manajemen.

2.3.2 Kegiatan Penilaian Kinerja

Proses penilaian kinerja, secara fundamental meliputi tiga kegiatan yaitu, identifikasi (identification), pengukuran (measurement) dan pengelolaan (management).

Identifikasi merupakan langkah pertama dalam melakukan pengukuran atau penilaian atas kinerja karyawan, yaitu penentuan mengenai pekerjaan atau bidang kerja apa saja yang akan dinilai, yang mengacu pada analisis jabatan ini dapat ditentukan deskripsi tugas dan spesifikasi jabatan dari suatu jabatan yang menjadi tanggung jawab karyawan.

Pengukuran atau penilaian atas kinerja merupakan pusat kegiatan penilaian kinerja yang menentukan baik atau buruknya kinerja karyawan yang dinilai. Dalam pengukuran ini harus memperhatikan prinsip-prinsip utama penilaian yaitu, standar hasil bersifat objektif, relevan dengan tujuan yang akan dicapai dan konsistensi standar.

Kegiatan pengelolaan dalam panilaian kinerja tidak hanya berkaitan dengan tugas-tugas individu yang telah dijalankan tetapi juga berkaitan dengan arah ke depan terutama berhubungan dengan karir individu. Pengelolaan ini juga dapat berfungsi sebagai umpan balik bagi karyawan. Hasil penilaian harus dapat menunjukan potensi-potensi yang mendukung keberhasilan karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya dan kelemahan-kelemahan yang dimiliki.

Berdasarkan informasi ini, kepada karyawan, dapat ditunjukkan apa yang harus dilakukan dan apa yang harus diperbaiki bagi kepentingan individu yang bersangkutan dan organisasi dimasa yang akan datang.

2.3.3 Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat penilaian kinerja seperti yang dikemukakan oleh Kolonel Kal. Susilo martoyo, S.E., dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia, adalah sebagai berikut:

- Perbaikan Prestasi Kerja. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer, dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.
- Penyesuaian Kompensasi. Evaluasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus, dan bentuk kompensasi lainnya.
- Kebutuhan Latihan dan Pengembangan. Prestasi kerja yang buruk mungkin mengindikasikan kebutuhan suatu pelatihan. Demikian juga suatu prestasi kerja yang baik mencerminkan adanya kebutuhan suatu pengembangan.
- Perencanaan dan Pengembangan Karir. Umpan balik prestasi kerja seorang karyawan dapat mengarahkan keputusan karir.
- Penyimpangan Proses Staffing. Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

- ❖ Ketidakteraturan Informasional. Prestasi kerja yang buruk mungkin menunjukan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana SDM, atau komponen-komponen sistem informasi manajemen SDM lainnya.
- ❖ Kesempatan Kerja yang Adil. Prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal dibuat tanpa ada unsure diskriminasi.
- ❖ Kesalahan Desain Pekerjaan. Adanya unsur penilaian prestasi kerja karyawan secara objektif akan menghindarkan manajemen dari kesalahan mendisain pekerjaan bagi masing-masing karyawannya.
- ❖ Tantangan Eksternal. Terkadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, misalkan kelurga, kesehatan, kondisi keuangan, atau masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi kerja tersebut departemen personalia dapat dimungkinkan untuk menawarkan bantuan kepada semua karyawan yang membutuhkan atau yang diperkirakan memerlukan.

2.3.4 Alat Penilaian Kinerja

Berdasarkan pemikiran Garry Dessler dalam bukunya Human Resource Management, terdapat beberapa alat yang dapat digunakan sebagai suatu format yang sistematis untuk menilai kinerja karyawan, yaitu:

- ❖ Metode Skala Penilaian Grafik. Skala yang mendaftarkan sejumlah karakteristik masing-masing karyawan dan kisaran kinerjanya. Karyawan

kemudian dinilai, dengan mengidentifikasikan skor yang paling baik menggambarkan tingkat kinerja untuk masing-masing karakteristik.

- Metode Peringkat Alternasi. Membuat peringkat kerja karyawan dari yang terbaik menuju yang terburuk berdasarkan kriteria tertentu.
- Metode Perbandingan Berpasangan. Membuat peringkat pada karyawan dengan membuat peta dari semua pasangan karyawan yang mungkin untuk setiap karakterristik dan menunjukan karyawan mana yang lebih baik dari pasangannya.
- Metode Distribusi Paksa. Serupa dengan pemeringkatan pada sebuah kurva, persentase yang sudah ditentukan dari peserta penilaian ditempatkan dalam berbagai kategori kinerja.
- Metode Insiden Kritis. Membuat satu catatan tentang contoh-contoh yang luar biasa baik atau tidak diinginkan dari prilaku yang berhubungan dengan kerja seorang karyawan dan meninjaunya bersama karyawan pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya.
- Skala Penilaian Berjangkarkan Perilaku. Suatu metode penilaian yang bertujuan mengkombinasikan manfaat dari insiden kritis dan penilaian berdasarkan kuantitas dengan menjangkarkan skala berdasarkan kuantitas pada contoh-contoh naratif spesifik dari kinerja yang baik dan kinerja yang buruk.
- Metode Manajemen Berdasarkan Sasaran (Management By Objective/MBO). Meliputi penetapan tujuan khusus yang dapat diukur bersama dengan masing-masing karyawan dan selanjutnya secara berkala meninjau kemajuan yang dicapai.

Tabel 2.2 Perbandingan Beberapa Alat Penilaian Kinerja

Metode Penilaian	Kelebihan	Kekurangan
Skala Penilaian Grafik	Sederhana untuk digunakan; memberikan penilaian kuantitatif untuk setiap karyawan.	Standar bisa tidak jelas; efek hallo; kecenderungan sentral; terlalu longgar; prasangka dapat juga menjadi masalah.
Peringkat Alternasi	Sederhana untuk digunakan; menghindari kecenderungan sentral dan masalah lain dari skala penilaian.	Dapat menggunakan ketidaksepakatan di kalangan karyawan dan bisa menjadi tidak adil juka semua karyawan adalah benar-benar unggul.
Distribusi Paksa	Berakhir dengan sejumlah orang yang ditetapkan sebelumnya dalam masing-masing kelompok.	Penilaian hasil tergantung pada ketepatan pilihan awal kriteria persentase yang ditentukan oleh perusahaan untuk mendistribusikan karyawannya.
Insiden Kritis	Membantu menspesifikasikan apa yang 'benar' dan apa yang 'salah' tentang kinerja karyawan, mendorong penilai untuk menilai bawahan pada suatu basis yang terus berjalan.	Sulit untuk menilai atau memeringkatkan karyawan yang saling memiliki hubungan kerja dalam suatu penilaian terbaik hingga terburuk.
Skala Berjangkarkan Perilaku	Memberikan 'jangkar' prilaku; sangat akurat.	Sulit untuk dikembangkan.
MBO	Terikat pada persetujuan bersama berdasarkan sasaran kinerja.	Menghabiskan banyak waktu.

Metode-metode di atas ketepatan pengaplikasiannya tergantung pada budaya dan kondisi perusahaan.

2.3.5 Masalah Utama Dalam Skala Penilaian

Lebih lanjut, **Garry Dessler** mengemukakan lima masalah utama dalam penilaian kinerja karyawan, yaitu:

(1) *Standar yang Tidak Jelas*. Skala penilaian yang terlalu terbuka terhadap interprestasi.

(2) *Efek Hallo*. Masalah yang terjadi bila penilaian seorang penyelia terhadap seorang bawahan pada suatu karakteristik, membiaskan penilaian seseorang atas kriteria lainnya.

(3) *Kecenderungan Sentral*. Satu kecenderungan untuk menilai semua karyawan dengan cara yang sama, seperti menilai semua karyawan pada tingkat rata-rata.

(4) *Terlalu Keras Terlalu Longgar*. Masalah yang terjadi ketika seorang penyelia berkecenderungan untuk menilai semua bawahan terlalu tinggi atau terlalu rendah.

(5) *Prasangka (Bias)*. Kecenderungan untuk mengikuti perbedaan individu seperti usia, ras, jenis kelamin untuk mempengaruhi tingkat penilaian yang diterima karyawan.

Berbagai permasalahan tersebut harus diupayakan solusi pemecahannya. Hal ini dapat dihasilkan penelusuran pada bagian-bagian dalam penilaian prestasi kerja karyawan.

2.3.6 Penilaian Kinerja yang Efektif

Agar penilaian kinerja dapat dilaksanakan secara efektif, penilaian harus memenuhi kriteria tertentu. **Cascio (1995:278-279)** mengemukakan lima kriteria:

1. Relevansi (*relevancy*), berarti penilaian itu harus menunjukan kejelasan hubungan antara standar kinerja dengan tujuan organisasi dan kejelasan

antara deskripsi tugas dengan item penilaian yang tertera dalam formulir evaluasi.

2. Sensitivitas (*sensitivitas*), berarti penilaian itu harus menunjukkan kemampuan untuk membedakan kinerja yang efektif dan kinerja yang tidak efektif.
3. Reliabilitas (*reliability*), berarti data yang digunakan harus dapat dianalisis secara tepat berdasarkan alat evaluasi yang berlaku di lingkungan perusahaan.
4. Akseptabilitas (*acceptability*), berarti hasil penilaian harus dapat diterima semua pihak sebelum diambil keputusan sukses atau tidaknya seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.
5. Praktis (*practicality*), berarti alat penilaian dan skala hasil-hasilnya harus mudah dilaksanakan dan di mengerti oleh karyawan.