

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA

#### 2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

##### 2.1.1 Pengertian Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia mengandung pengertian yang erat kaitannya dengan pengelolaan sumber daya manusia atau pegawai dalam perusahaan. Sumber daya manusia dapat juga disebut sebagai personil. Tenaga kerja, pekerja, karyawan, potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya, atau potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal non material dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi (Nawawi, 2011).

Sedangkan menurut Mangkunegara (2013:2) mengatakan bahwa Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Manusia merupakan salah satu faktor produksi yang perlu mendapatkan perhatian yang khusus dari perusahaan, karena manusia sebagai penggerak aktivitas perusahaan, maka manajemen sumber daya manusia memfokuskan perhatiannya kepada masalah-masalah kepegawaian. Menurut Gary Dessler (2010:4) manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan latihan untuk

memenuhi kebutuhan karyawan atau aspek-aspek yang terdapat dalam sumber daya manusia seperti posisi manajemen, pengadaan karyawan atau rekrutmen, penyaringan, pelatihan, kompensasi, dan penilaian prestasi kerja karyawan.

Sedangkan Menurut Bohlander dan Snell (2010:4) manajemen sumber daya manusia yakni suatu ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dalam bekerja.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia suatu ilmu dan seni yang digunakan untuk mengatur orang atau karyawan, mengembangkan potensi manusia dan organisasinya, untuk melakukan serangkaian proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap pengadaan, pemeliharaan, sampai pemberhentian sebagai upaya-upaya untuk mengembangkan aktivitas manusia dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Manajemen sumber daya manusia wajib diterapkan di perusahaan besar maupun perusahaan kecil untuk membuat perusahaan tersebut dapat terus berkembang karena keberhasilan suatu organisasi itu juga bergantung pada karyawan di dalam organisasi tersebut, untuk itu dibutuhkan karyawan berkomitmen tinggi terhadap organisasi. Mengidentifikasi berbagai permasalahan dan definisi mengenai manajemen sumber daya manusia

merupakan suatu permasalahan yang sulit. Tentu kesulitan tersebut karena kualitas sumber daya manusia ditinjau secara kompleks dari sudut eksistensi bahwa kualitas sumber daya manusia memiliki serangkaian aktivitas yang melibatkan individu atau kelompok dari sumber daya manusia untuk menjalankan kegiatannya sesuai pengembangan karier dan komitmen dalam mencapai tujuan organisasi

## 2.2 Kinerja

### 2.2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja dalam bahasa inggris disebut juga dengan *job performance* atau *level of performance*, yang merupakan tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat, atau kemampuan, namun merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri.

Rivai dan Sagala (2009) dalam bukunya (Donni Juni Priansa, 2014:269) menyatakan bahwa kinerja adalah perilaku yang nyata ditampilkan setiap orang sebagai prestasi yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranya dalam suatu organisasi. Kinerja adalah prestasi atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009:18).Tingkat keberhasilan suatu kinerja meliputi aspek kuantitatif dan

kualitatif. Sedangkan, menurut Siswanto (dalam Muhammad Sandy, 2015:11) kinerja ialah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Menurut Mangkunegara (2009:67) kinerja SDM merupakan istilah yang berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Harsuko (2011:50) mendefinisikan kinerja adalah unsur pencatatan hasil kerja SDM dari waktu ke waktu sehingga diketahui sejauh mana hasil kerja SDM dan perbaikan apa yang harus dilakukan agar bisa menjadi lebih baik dimasa yang akan datang. Untuk mencapai sasaran dan tujuan perusahaan, organisasi dalam unit-unit kerja yang lebih kecil, dengan pembagian kerja, sistem kerja dan mekanisme kerja yang jelas.

### **2.2.2 Tujuan Dan Sarana Kinerja**

Tujuan dan sarana kinerja disusun berdasarkan visi, misi dan rencana strategis suatu organisasi. Tujuan dan sasaran kinerja tidak lain adalah untuk menjamin agar proses kinerja dapat berlangsung seperti yang diharapkan dan tercapainya prestasi kerja yang tinggi.

Menurut Wibowo (2007 : 41) Tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik.

Sedangkan sarana kinerja merupakan suatu pertanyaan secara spesifik yang menjelaskan hasil yang harus dicapai, kapan, dan oleh siapa sasaran yang diinginkan tersebut diselesaikan.



Sebagai sarana, suatu kinerja mencakup unsur-unsur diantaranya :

1. *The Performers*, yaitu orang yang menjalankan kinerja
2. *The action atau performance*, yaitu tentang tindakan atau kinerja yang dilakukan oleh pekerja itu sendiri.
3. *A time element* yaitu, mewujudkan waktu kapan pekerjaan dilakukan.
4. *An evolution method*, yaitu tentang cara penilaian bagaimana hasil pekerjaan dapat dicapai.
5. *The place*, yaitu menunjukkan tempat rendah yang perlu dilakukan.

Menurut Simanjuntak (2005:170) ada beberapa penyebab kinerja rendah yang perlu diperhatikan yaitu :

1. Hambatan internal

Hambatan internal dapat berupa keterbatasan dana atau biaya, peralatan dan teknologi, serta kurang efektifnya manajemen dan kepemimpinan.

2. Hambatan eksternal

Hambatan eksternal dapat timbul dari lingkungan kerja termasuk masyarakat sekitar, para pesaing yang sengaja membuat gangguan, para pemasok yang terlambat melakukan pengiriman dan kebijakan pemerintah yang tidak konsisten.

3. Kelemahan individu

Kinerja rendah dapat disebabkan oleh kompetensi kerja orang yang bersangkutan rendah atau disiplin dan etos kerjanya rendah.

Menurut Wibowo (2007:233) ada beberapa masalah yang berkaitan dengan kinerja antara lain adalah :

1. Ketidakmampuan melakukan pekerjaan sesuai perintah.
2. Kesenjangan dalam pengetahuan dan keterampilan.
3. Kekurangan atau kebosanan atau stres sebagai akibat terlalu besarnya tantangan.
4. Ketidakmampuan berkonsentrasi dan menjadi efektif dalam bekerja.
5. Penolakan atau perasaan yang tidak baik apabila tidak dilibatkan dalam pekerjaan atau organisasi.

### 2.2.3 Tolak Ukur Kinerja

Tolak ukur kinerja (*performance standar*) adalah daerah atau wilayah kinerja jabatan atau unit kerja perusahaan yang dapat diterima atau ditolak terkait dengan upaya perusahaan untuk mencapai visi dan misinya (Wungu dan Brotoharsojo, 2003:53). Standar kinerja biasanya berupa pertanyaan mengenai kinerja yang dianggap dapat diterima dan dapat dicapai atas suatu pekerjaan tertentu.

Standar pekerjaan adalah jumlah kriteria yang menjadi ukuran adalah penilaian karya yang dipergunakan sebagai bidang pembandingan cara dan hasil pelaksanaan tugas0ugas dari suatu pekerjaan atau jabatan (Nawawi, 2004:234).

Menurut Amstrong (2004:36) Tolak ukur kinerja seseorang adalah sebagai berikut :

1. Output yaitu unit figur produksi dan pencapain tenggang waktu.

2. Kualitas produk yaitu hasil kontrol kualitas atau sejumlah keluhan yang diberikan tentang kualitas oleh klien.
3. Produktivitas yaitu output per karyawan atau nilai tambah karyawan.
4. Pengendalian biaya yaitu menjaga anggaran biaya yang di sepakati.
5. Pengendalian stok yaitu pencapaian tingkat layanan yang telah disepakati, rasio investasi aset-aset saat sekarang.
6. Persediaan pabrik dan mesin yaitu persentase persediaan dan jumlah waktu.
7. Kesehatan dan keselamatan yaitu tingkat sering terjadinya kecelakaan, laporan audit kesehatan dan keselamatan.
8. Relasi karyawan yaitu mencakup pertengkaran dan keluhan atau output survei perilaku karyawan.
9. Pekerjaan yaitu mencakup absensi kedisiplinan dan performance.
10. Pengembangan yaitu pencapaian program fleksibilitas dan multi keterampilan.

#### **2.2.4 Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terhadap devisa dari rencana yang telah ditentukan atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal yang telah ditentukan serta apakah hasil kerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Menurut Wibowo (2007:344) Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut :

1. Memastikan bahwa persyaratan kerja untuk menciptakan perbandingan.
2. Mengusahan standar kerja untuk menciptakan perbandingan.
3. Mengusahan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja.
4. Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu diprioritaskan.
5. Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas.
6. Mempertimbangkan penggunaan sumberdaya
7. Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.

Pengukuran kinerja merupakan hal yang sangat penting guna memberikan evaluasi agar karyawan dapat meningkatkan kinerjanya dimasa yang akan datang.

Menurut Sutrisno (2009), pengukuran kinerja diarahkan pada enam aspek yaitu :

1. Hasil kerja yaitu tingkat kualitas dan kuantitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.
2. Pengetahuan pekerjaan yaitu tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang berpengaruh langsung terhadap kualitas dan kuantitas dari hasil kerja.
3. Inisiatif yaitu tingkat inisiatif selama menjalankan pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul dalam pekerjaan.



4. Kecakapan mental yaitu tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyelesaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.
5. Sikap yaitu tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

### **2.2.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Terdapat banyak pakar yang menguraikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Gibson, Ivancevich dan Donenly (2010) dalam bukunya (Donni Juni Priansa, 2014:270) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah variabel individu, variabel psikologis, maupun variabel organisasi.

Variabel individu meliputi kemampuan dan keterampilan baik fisik maupun mental:

1. Latar belakang seperti keluarga, tingkat sosial dan pengalaman.
2. Demografi menyangkut umur, asal usul dan jenis kelamin.

Variabel psikologis meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi. Variabel organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.

Menurut Sutesmmeister dalam bukunya (Donni Juni Priansa, 2014:270) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial serta kebutuhan egoistik.

Kinerja dipengaruhi oleh faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation). Hal ini sesuai pendapat dengan Keith Davis (Mangkunegara, 2006) yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

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

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

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

Faktor kemampuan secara psikologis terdiri dari kemampuan potensi yang disebut dengan IQ (Intelligent Quotient) dan kemampuan reality (Knowledge + Skill). Artinya, karyawan dengan IQ tinggi dan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam melakukan pekerjaan sehari-hari maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

Menurut Mangkunegara aspek-aspek standar pekerjaan terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif yang mempengaruhi kinerja.

➤ Aspek kuantitatif meliputi:

1. Proses kerja karyawan
2. Kondisi pekerjaan
3. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan
4. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.

➤ Aspek kualitatif meliputi:

1. Ketepatan dalam bekerja
2. Kualitas pekerjaan
3. Tingkat kemampuan dalam bekerja
4. Keterampilan dalam bekerja

##### 5. Kemampuan menganalisis atau ketelitian dalam bekerja

Selanjutnya faktor motivasi yang terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Sikap mental itu sendiri mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang karyawan harus sikap mental yang siap secara psikosifik (siap mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya, seorang karyawan harus siap secara mental maupun secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

#### 2.2.6 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009 : 75) bahwa indikator kinerja, yaitu :

##### 1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Kualitas kerja meliputi ketelitian kerja, kecakapan kerja, kesempurnaan kerja dan hasil kerja.

##### 2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing. Kuantitas kerja meliputi pencapaian target kerja, ketepatan waktu, kemampuan meminimalkan kesalahan kerja dan kerja sama antar karyawan.

Menurut Keban (2004:109) dalam Pasolong (2010:184) pengukuran kinerja pegawai penting dilakukan oleh instansi pelayanan publik. Dengan

mengetahui kelemahan dan kelebihan, hambatan dan dorongan, atau berbagai faktor sukses bagi kinerja pegawai serta institusi maka terbukalah jalan menuju profesionalisasi, yaitu memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dilakukan selama ini. Terdapat berbagai teori mengenai indikator kinerja pegawai. Salah satunya indikator kinerja pegawai Fadel (2009:195) mengemukakan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai yaitu :

1. Pemahaman atas tupoksi

Dalam menjalankan tupoksi, bawahan harus terlebih dahulu paham tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing serta mengerjakan tugas sesuai dengan apa yang menjadi tanggung jawabnya.

2. Inovasi

Memiliki inovasi yang positif dan menyampaikan pada atasan serta mendiskusikannya pada rekan kerja tentang pekerjaan.

3. Kecepatan kerja

Dalam menjalankan tugas kecepatan kerja harus diperhatikan dengan menggunakan mengikuti metode kerja yang ada.

4. Keakuratan kerja

Tidak hanya cepat, namun dalam menyelesaikan tugas karyawan juga harus disiplin dalam mengerjakan tugas dengan teliti dalam bekerja dan melakukan pengecekan ulang.

5. Kerjasama

Kemampuan dalam bekerjasama dengan rekan kerja lainya seperti bisa menerima dan menghargai pendapat orang lain.



### 2.2.7 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan. Tentang penilaian kinerja ditengah semakin maraknya kompetisi global, perusahaan menuntut kinerja yang tinggi dari setiap individu karyawan hal ini dinyatakan oleh Heri Simamora, (2004:338). Melayu S.P. Hasibuan (2001:87) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah nilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap individu karyawan.

Menurut Siswanto (2005:238), penilaian kinerja dalam perusahaan meliputi :

1. Para tenaga operasional yang bias melakukan penilaian kinerja mereka adalah manajemen tingkat bawah.
2. Tenaga kerja tingkat bawah, pada manajemen tingkat bawah biasanya melakukan penilaian pekerjaan mereka adalah manajemen tengah.
3. Tenaga kerja pada tingkat manajemen tengah yang bias melakukan penilaian kinerja yang telah mereka lakukan adalah manajemen tingkat puncak.

Rivai dan Sagala (2009) dalam bukunya (Donni Juni Priansa, 2014:272) menyatakan bahwa penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, hasil dan tingkat ketidakhadiran. Armstrong (2009) dalam bukunya (Donni Juni Priansa, 2014:272) menyatakan bahwa pada umumnya skema manajemen kinerja disusun dengan

menggunakan peringkat dan ditetapkan setelah dilaksanakannya penilaian kinerja.

Mathis dan Jackson (2001) dalam bukunya (Donni Juni Priansa, 2014:272) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengkonikasikan informasi tersebut kepada karyawan.

Dengan demikian, kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawab karyawan tersebut. Untuk itu karya memerlukan umpan balik atas apa yang telah mereka capai sebagai pedoman prilaku mereka dimasa yang akan datang.

### **2.2.8 Tujuan Penilaian Kinerja**

Werther dan Davis (2008) dalam bukunya (Donni Juni Priansa, 2014:272-275) menyatakan bahwa beberapa tujuan dari pelaksanaan penilaian kinerja terhadap karyawan yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan adalah:

- a. Peningkatan Kinerja (*Perfomation Improvement*).
- b. Penyesuaian Kompensasi (*Compensation Adjustment*).
- c. Keputusan Penempatan (*Placement Adjustment*).
- d. Kebutuhan Pengembangan Dan Pelatihan (*Training And Development Needs*).
- e. Perencanaan dan Pengembangan Karir (*Career Planing And Development*).

- f. Prosedur Perekrutan (*Process Deficiencies*).
- g. Kesalahan Desain Pekerjaan Dan Ketidakakuratan Informasi (*Informasion Inaccuracies And Job Design Errors*).
- h. Kesempatan Yang Sama (*Equal Employment Opportunity*).
- i. Tantangan Eksternal (*External Challenges*).
- j. Umpan Balik (*Feedback*).

Apabila dilihat dari perspektif lainnya, maka tujuan dari dilaksanakannya penilaian kinerja karyawan oleh organisasi atau perusahaan adalah untuk kepentingan :

1. Tujuan Evaluasi

Tujuan evaluasi yang dimaksud adalah hasil-hasil penilaian kinerja karyawan berfungsi sebagai dasar evaluasi rutin terhadap kinerja karyawan.

2. Penilaian Kinerja Dan Kompensasi Tambahan

Dengan dilaksanakannya penilaian kinerja karyawan akan memberikan masukan untuk pengambilan keputusan kompensasi dan pendapatan lainnya yang diperoleh karyawan dari organisasi.

3. Kesempatan Promosi

Penilaian kinerja karyawan akan memberikan masukan guna penyusunan tahapan kenaikan jabatan atau kedudukan, pemindahan bahkan pemberian sanksi terhadap karyawan.

#### 4. Tujuan Pengembangan

Data yang di dapatkan dari sistem penilaian kinerja karyawan dapat dimanfaatkan untuk memudahkan pengembangan karyawan.

#### 5. Mengukuhkan Dan Menunjang Kinerja

Menggunakan penilaian kinerja karyawan dengan menempatkan manajer dalam peran pengukuh dan penunjang kinerja.

#### 6. Meningkatkan Kinerja

Penilaian kinerja karyawan bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan saat ini serta mencakup pemberian pedoman kepada karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya dimasa yang akan datang.

#### 7. Menentukan Tujuan Progresi Karir

Penilaian kinerja karyawan memberikan kesempatan kepada manajer dan karyawan untuk membahas rencana karir jangka panjang bagi karyawan.

#### 8. Menentukan Kebutuhan Pelatihan

Hasil dari penilaian kinerja karyawan dapat dipergunakan untuk kepentingan analisis kebutuhan pelatihan (training) bagi karyawan.

#### 9. Proses Yang Terkoordinasi

Penilaian kinerja karyawan tidak boleh menjadi proses yang berdiri sendiri, harus terkait dengan aktivitas kepegawaian lainnya yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan agar menjadi efektif dan efisien.



### 2.2.9 Manfaat Penilaian Kinerja

Tentunya penilaian kinerja yang dilakukan mempunyai manfaat yang sangat penting bagi perusahaan atau organisasi diantaranya:

#### 1. Mendapat Informasi

Mendapatkan informasi yang akurat adalah sesuatu yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin dalam suatu organisasi atau perusahaan karena apabila suatu informasi yang didapatkan tidak akurat atau tidak lengkap maka akan menyulitkan pimpinan dalam pengambilan keputusan.

#### 2. Sebagai Alat Negosiasi

Informasi penilaian kinerja ini dapat digunakan sebagai alat untuk negosiasi dalam berbagai hal khusus nya dalam proses pengambilan keputusan misalnya tentang penetapan besarnya kompensasi yang harus diberikan kepada karyawan atau penghargaan lainnya. Ini tentu nya apabila perusahaan atau organisasi sudah mengetahui mana karyawan yang berprestasi dan mana karyawan yang kurang berprestasi.

#### 3. Perbaiki Kinerja

Tingkat keberhasilan kerja karyawan dapat dijadikan tolak ukur untuk meningkatkan kinerja karyawan dari hasil itulah pimpinan perusahaan atau organisasi dapat mengetahui kinerja karyawan nya baik atau tidak baik, apabila kinerja karyawan tidak baik maka karyawan tersebut harus diberi pemahaman agar bisa meningkatkan kinerjanya tentu

melalui tahapan-tahapan yang sudah ada dalam suatu organisasi atau perusahaan misalnya dengan pelatihan, pendidikan, dll. Dengan tujuan agar bisa lebih baik dalam hal peningkatan kinerja dan kontribusinya terhadap perkembangan perusahaan.

Menurut Allen (2007:43), Manfaat penilaian kinerja yang bisa diperoleh adalah sebagai berikut :

1. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan hati-hati dapat membantu memperbaiki kinerja pekerja sepanjang tahun.
2. Proses penilaian yang efektif merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang dapat membantu organisasi agar berhasil.
3. Penilaian kinerja merupakan komponen kunci dari strategi kompetitif.

Sedangkan menurut Rivai (2005:55), Manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Manfaat bagi karyawan yang dinilai antara lain :
  - a. Meningkatkan motivasi
  - b. Meningkatkan kepuasan kerja
  - c. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan
  - d. Adanya kesempatan berkomunikasi ke atas
  - e. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi

### 2.2.10 Hambatan Dalam Pelaksanaan Penilaian Kinerja

Penilaian yang dilakukan dengan baik sesuai fungsinya akan sangat menguntungkan bagi organisasi, yaitu dapat meningkatkan kinerja. Akan tetapi dalam proses melakukan penilaian kinerja yang baik terdapat beberapa penyebab kesalahan dalam penilaian kinerja Menurut Marwansyah dan Mukaram dalam bukunya yang berjudul manajemen sumber daya manusia (2006;10) masalah dalam penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

#### 1. Kesalahan penilaian

Proses penilaian tentunya dilakukan oleh manusia yang tidak luput dari kesalahan, yang diakibatkan oleh keterbatasan manusia dalam melihat sesuatu. Adapun kesalahan penilaian yang harus diperhatikan yaitu :

- *Halo Effect* yaitu apabila pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi penilaian kinerja.
- *The Error Of Central Tendency* yaitu penilaian yang menghindari penilaian sangat baik dan sangat buruk. Penilaian kinerja cenderung dibuat rata-rata.
- *Personal Prejudice* yaitu Faktor yang membentuk prasangka pribadi seperti faktor senioritas, suku, agama dan kesamaan kelompok atau status sosial ) dapat mempengaruhi penilaian.
- *The Recency Effect* yaitu Penilaian dipengaruhi oleh kegiatan yang paling akhir (kegiatan terakhir baik/ buruk cenderung lebih diingat oleh penilai).

## 2. Ketidaksiapan penilai

Penilai sering kali tidak siap dalam melaksanakan tugasnya, hal ini dapat mengakibatkan :

- Penilai kurang percaya diri.
- Keterbatasan kemampuan dalam pekerjaan.
- Kurangnya waktu dalam melakukan penilaian.

## 3. Terlalu longgar atau terlalu ketat

Penilai terlalu longgar (*liniency*) kecenderungan memberikan nilai kepada yang tidak berhak. Penilai memberi nilai lebih tinggi dari seharusnya. Penilai terlalu ketat (*stictness*) terlalu kritis atas kinerja seorang pekerja. Penilaian yang terlalu ketat biasanya terjadi bila manajer mempunyai defenisi atau batasan yang akurat tentang berbagai faktor penilaian.

## 4. Kecenderungan memberikan nilai tengah

Kecenderungan memberikan nilai tengah (*central tendency*), terjadi apabila pekerja diberi nilai rata-rata secara tidak tepat atau ditengah skala penilaian. Biasa nya penilai memberi nilai tengah untuk menghindari konroversi atau kritik.



### 2.2.11 Solusi menghadapi hambatan dalam pelaksanaan penilaian kinerja

Menurut Marwansyah dan Mukaram dalam bukunya yang berjudul manajemen sumber daya manusia (2006;111), Untuk mengatasi permasalahan yang sering muncul dalam pelaksanaan penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

#### 1. Memberikan Pelatihan Kepada Penilai

Memberikan pelatihan ini maksudnya memberikan pelatihan khusus kepada penilai kinerja karyawan, agar dapat memberikan penilaian yang baik dan benar, supaya dapat mengurangi kesalahan dalam memberikan penilaian.

#### 2. Penilaian Yang Cakap

Tanggung jawab untuk menilai kinerja karyawan hendaknya diberikan kepada seorang atau sejumlah orang yang secara langsung mengamati paling tidak sampel yang representatif dari kinerja itu untuk menjamin konsistensi penilaian. Para penilai harus mendapatkan pelatihan yang memadai.

#### 3. Kriteria Yang Terkait Dengan Pekerjaan

Kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan harus berkaitan dengan pekerjaan/ valid. Penilai cenderung lebih banyak menilai kinerja yang tampak atau baru pada saat proses penilaian dilakukan, penilaian kinerja seharusnya mencakup periode waktu tertentu.

#### 4. Sesuai Standarisasi Penilaian Kinerja

Pekerja dalam kategori pekerjaan yang sama dan berada dibawah organisasi yang sama harus dinilai menggunakan instrumen yang sama dan sesuai dengan kriteria penilaian kinerja yang baik.

### 2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan tidak terlepas dari penelitian-penelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebagai bahan acuan dan perbandingan. Hasil-hasil yang dijadikan bahan acuan atau perbandingan tidak terlepas dari topik yang dibahas yaitu mengenai kinerja karyawan. Perbandingan dengan penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel 2.1 dibawah ini :

**Tabel 2.1**  
**Tabel Perbandingan Hasil Penelitian Terdahulu**

<b>No</b>	<b>Nama</b>	<b>Judul</b>	<b>Alat Ukur</b>	<b>Hasil</b>
1	Mutia Eldira (2017)	Analisis kinerja karyawan bagian mekanik pada PT. Daya Kabelco CMI Pekanbaru.	Metode analisis deskriptif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan sudah berjalan dengan baik
2	Atika Dewi (2017)	Analisis kinerja pegawai pada dinas tenaga kerja, transmigrasi dan kependudukan provinsi Riau (kasus pada pegawai bagian sekretariat)	Metode analisis deskriptif	Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai yang ada di dinas tenaga kerja, transmigrasi dan kependudukan provinsi riau sudah berjalan dengan baik
3	Satria Tahir (2014)	Analisis kinerja karyawan pada PT. Sinar Gaselong Pratama (SGP) gorontalo	Metode analisis deskriptif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan sudah berjalan dengan baik

*Sumber : Data olahan Penelitian, 2018.*

## 2.4 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah suatu diagram yang menjelaskan secara garis besar alur logika berjalannya sebuah penelitian. Kerangka pemikiran dibuat berdasarkan pertanyaan penelitian (*research question*), dan merepresentasikan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan diantara konsep-konsep tersebut (Polancik, 2009).

Kerangka pemikiran penelitian dapat dilihat pada gambar 2.1 dibawah ini:



Sumber: Data olahan Penelitian, 2018.

## 2.5 Hipotesis

Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan diatas serta berbagai teori yang relevan, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

“Diduga bahwa kinerja karyawan pada PT. GCI Indonesia di Pekanbaru belum tercapai dengan maksimal”.

