# BAB II

# TINJAUAN PUSTAKA

## 2.1 Manajemen

### 2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan suatu proses untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan. Manajemen juga bersifat universal dan menggunakan kerangka ilmu pengetahuan yang sistematis, ilmu pengetahuan manajemen yang diterapkan dalam organisasi manusia, perusahaan, sosial, keagamaan, sosial dan lain-lainnya yang diperlukan dalam organisasi supaya kegiatan organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Menurut **Malayu S.P Hasibuan (2017:1),** manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Adapun unsur-unsur manajemen itu terdiri dari : *man, money, methode, machins, matrerials, dan market,* disingkat 6M. Timbul pertanyaan tentang: apa yang diatur, apa tujuannya diaturr, mengapa harus diatur, siapa yang mengatur, dan bagaimana mengaturnya.

1. **Yang diatur adalah semua unsur manajemen, yakni 6 M.**
2. **Tujuannya diatur adalah agar 6 M lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mewujudkan tujuan.**
3. **Harus diatur supaya 6 M itu bermanfaat optimal, terkoordinasi dan terintegrasi dengan baik dalam menunjang terwujudnya tujuan organisasi.**
4. **Yang mengturadalah pemimpin dengan kepemimpinannya yaitu pemimpin puncak, manajer, madya dan supervisi.**
5. **Mengaturnya adalah dengan melakukan kegiatan urut-urutan fungsi manajemen.**

Adapun definisi manajemen yang dikutip oleh **Malayu S.P Hasibuan (2017:1)** menyatakan “manjemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mancapai suatu tujuan tertentu.

Berdasarkan pengertian Manajemen di atas maka dapat dilihat bahwa manajemen adalah suatu ilmu yang mempelajari tentang proses mengatur sumber daya manusia dan sumber daya lainnya guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

### 2.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen

Dalam manajemen terdapat sejumlah fungsi-fungsi operasional fungsi-fungsi tersebut telah dikemukakan oleh para penulis dengan berbagai sudut pendekatan dan sudut pandang yan g berbeda.

Adapun fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli yang dikutip oleh **Malayu S.P Hasibuan (2017:3)** diantarnya menurut **Johnn F Mee** ialah *“Planning, Organizing, Motivating, dan Controlling”.* Sedangkan menurut **Louis A. Allen** ialah *“Leading, Planning, Organizing, Controling”*.

Selanjutnya menurut **Geogre R. Terry (1977)** yang dikutip oleh **Emron Edison, Yohny Anwar, dan Imas Komariyah (2017:7)** mengemukakan bahwa “manajemen adalah proses yang berbeda yang terdiri atas perencanaan *(planning),* pengorganisasian *(organizing),* pelaksanaan *(actuating),* dan pengawasan *(controlling),* yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang dinyatakan dengan menggunakan manusia dan sumber lain.

## 2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

### 2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur (6 M) yaitu *men, money, methode, matrerials, machines,* dan *market.* Unsur *men* (manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia atau disingkat MSDM yang mengatur unsur manusia dalam suatu organisasi, agar mendukung terwujudnya tujuan.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang prilaku manusia dan kemampuan mengelolanya..

Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia yang dikutip oleh **Malayu S.P Hasibuan (2017:10)** ialah “MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut **Anwar Prabu Mangkunegara (2017:7)** ialah “manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan ,pemberian balas jasa, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mancapai tujuan”.

Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut **Simamora (1997)** yang dikutip oleh **Edy Sutrisno (2017:5)** mengemukakan bahwa “manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja”.

Selanjutnya definisi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut **Schuler** yang di kutip oleh **Edy Sutrisno (2017:6)** ialah:

“**Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan pengakuan tentang petingnya tanaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat”.**

Berdasarkan beberapa definisi Manajemen Sumber Daya Manusia yang diungkapkan di atas dapat dilihat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur pengelolaan unsur manusia dalam suatu organisasi guna mencapai tujuan bersama.

### 2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang dikemukakan oleh **Malayu S.P Hasibuan (2017:21)** ialah sebagai berikut:

1. **Perencanaan**

**Perencanaan *(human resource planning)* adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu**

**terwjudnya tujuan.**

1. **Pengorganisasian**

**Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delagasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi(organization chart).**

1. **Pengarahan**

**Pengarahan *(diracting)* adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.**

1. **Pengendalian**

**Pengendalian *(controlling)* adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.**

1. **Pengadaan.**

**Pengadaan *(procurement)* adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.**

1. **Pengembangan**

**Pengembangan *(development)* adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.**

1. **Kompensasi**

**Kompensasi *(compensation)* adalah pemberian balas jasa langsung(direct) dan tidak langsung (indirect), uang atau barang kepada karyawan sebagi imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.**

1. **Pengintegrasian**

**Pengintegrasian *(integration)* adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.**

1. **Pemeliharaan**

**Pemeliharaan *(maintenance)* adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisisk, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.**

1. **Kedisiplinan**

**Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang tepenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.**

1. **Pemberhentian**

**Pemberhentian *(separation)* adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.**

### 2.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia menurut **Cushway** dalam **Edy Sutrisno (2017:7)**, tujuan MSDM meliputi:

1. **Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.**
2. **Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.**
3. **Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategis, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.**
4. **Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajemen lini mencapai tujuannya.**
5. **Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.**
6. **Menyediakan media komunikasi antar pekerjaan dan manajemen organisasi.**
7. **Bertindak sebagai pemeliharaan standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM**

## 2.3 Penilaian Prestasi Kerja

### 2.3.1 Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian Prestasi Kerja merupakan bagian penting dari seluruh proses kekaryaan karyawan yang bersangkutan. Pentingnya evaluasi kinerja, bagi karyawan : penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti : kemampuan, keletihan, kekurangan, dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan kariernya. Hasil penilaian prestasi kerja sangat penting dan peranannya dalam pengambilan keputusan, seperti identifikasi kebutuhan program diklat, rekrutmen, seleksi, pembekalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan lain-lain

Berikut ini adalah beberapa pengertian penilaian prestasi kerja yang dikemukakan oleh beberapa ahli

Menurut **Andrew F. Sikula** dalam **Malayu S.P Hasibuan (2017:87)**, mengemukakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditunjuk untuk pengembangan.

Menurut **Murphy dan Cleveland** dalam **Edy Sutrisno (2017:154),** mengemukakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah untuk memperoleh informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kegiatan mananjemen sumber daya manusia, seperti perencanaan dan pengembangan karier, program-program, kompensasi, promosi, demosi, pensiun, dan pemberhentian karyawan.

Menurut **Handoko** dalam **Edy Sutrisno (2017:154)** mengemukakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah suatu gambaran akurat mengenai prestasi kerja karyawan. Untuk mencapai tujuan ini, sistem-sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan, praktektis, mempunyai standar-standar, dan menggunakan berbagai ukuran yang dapat diandalkan.

Berdasarkan pengertian yang telah diuraikan di halaman sebelumnya bahwa penilaian prestasi kerja merupakan evaluasi karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Penilaian prestasi kerja bersifat umpan balik karyawan itu sendiri yang merupakan sebuah proses formal untuk melalakukan peninjauan kembali dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik yang ditujukan untuk memahami prestasi kerja seseorang.

### 2.3.2 Unsur-Unsur Penilaian Prestasi Kerja

**Malayu S.P Hasibuan (2017:95),** dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia mengemukakan unsur-unsur menilai seseorang karyawan sebagai berikut:

1. **Kesetiaan**

**Penilaian mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrong orang yang tidak bertanggung jawab.**

1. **Prestasi kerja**

**Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.**

1. **Kejujuran**

**Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.**

1. **Kedispilinan**

**Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan intruksi yang diberikan kepadanya.**

1. **Kreativitas**

**Penilai menilai kemampuam karyawan dalam mengmbangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.**

1. **Kerja sama**

**Penilai menilai kesediaan karyawan berpatisipasi dalam bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal dan horizontal di dalam maupun luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.**

1. **Kepemimpinan**

**Penilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunya pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.**

1. **Keperibadian**

**Penilai menilai karyawan dari sikap prilaku, kesopanan, periang, disukai memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.**

1. **Prakarsa**

**Penilai menilai kemampuan berpikir yang orsinil dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, memberikan alasan mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.**

1. **Kecakapan**

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

1. **Tanggung jawab**

**Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksannnya, pekerjaa, dan hasil kerjannya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta prilaku kerjanya**

### 2.3.3 Tujuan dan Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja

Tujuan dan Kegunaan Penilaian Prestasi kerja menurut **Malayu S.P Hasibuan (2017:89)** sebagai berikut:

1. **Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.**
2. **Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.**
3. **Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.**
4. **Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.**
5. **Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam oganisasi.**
6. **Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan *performance* kerja yang baik.**
7. **Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan *(supervisor, managers, administrator)* untuk mengobservasi prilaku bawahan *(subordinate)* supaya diketahui minat dan kebutuhn-kebutuhan bawahannya.**
8. **Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.**
9. **Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.**
10. **Sebagi alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja karyawan.**
11. **Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.**
12. **Sebagi alat untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan *(job description).***

### 2.3.4 Syarat-Syarat Penilai Prestasi Kerja

Menurut **Malayu S.P Hasibuan (2017:91)** bahwa menjadi penilai harus memiliki syarat-syarat penilai *(appraiser)* sebagai berikut:

1. **Penilai harus jujur, adil, objektif, dan mempunyai pengetahuan mendalam tentang unsur-unsur yang akan dinilai supaya penilainnya sesuai dengan realitas/fakta yang ada.**
2. **Penilai hendaknya mendasarkan penilaiannya atas benar atau salah *(right or wrong)*, baik atau buruk, terhadap unsur-unsur yang dinilai sehingga hasil penilaiannya jujur, adil, dan objektif. Penilai tidak boleh mendasarkan penilaiannya atas fisis rasa supaya penilaian bukan didasarkan atas suka atau tidak suka*(like or dislike)***
3. **Penilai harus mengetahui secara jelas uraian pekerjaan dari setiap karyawan yang akan dinilainya supaya hasil penilaiannya dapat dipertanggungjawabkan dengan baik.**
4. **Penilai harus mempunyai kewenangan *(authority)* formal, supaya mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.**
5. **Penilai harus mempunyai keimanan supaya penilaiannya jujur dan adil.**

### 2.3.5 Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Manfaat Penilaian Prestasi Kerja Menurut Danang Sunyoto (2012:199) mengatakan bahwakegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut:

1. **Perbaikan prestasi kerja**

**Dalam hal ini umpan balik pelaksanaan kerja memunginkan karyawan, manajer, dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka.**

1. **Penyesuaian-penyesuaian kompensasi**

**Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan penilaian prestasi kerja membantu para pengambil keputusan untuk menentukan besarnya upah dan gaji yang sepantasnya.**

1. **Keputusan-keputusan penempatan**

**Prestasi kerja seseorang di masa lalu merupakan dasar bagi pengambilan keputusan promosi, transfer dan demosi atau penurunan pangkat.**

1. **Kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangannya**

**Dengan adanya prestasi kerja yang rendah berarti memungkinkan untuk diadakan latihan guna mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan mampu untuk mengembangkan potensi karyawan yang belum sepenuhnya digali.**

1. **Perencanaan dan pengembangan karir**

**Untuk menyakinkan umpan balik bagi seseorang karyawan, maka pegawai harus ditunjang pengembangan diri dan karir dengan demikian dapat menjamin efektivitas perusahaan.**

### 2.3.6 Ruang Lingkup Penilaian Prestasi Kerja

Penilian prestasi kerja penting bagi setiap karyawan dan berguna bagi perusahaan untuk menetapkan tindakan kebijaksanaan selanjutnya, dengan penilaian prestasi kerja berarti bawahan mendapat perhatian dari atasannya sehingga mendorong mereka bergairah bekerja, asalkan proses penilaiannya jujur dan objektif serta tindakan lanjutnya. Tindak lanjut penilaian ini memungkinkan karyawan dipromosikan, didemosikan, dikembangkan, dan atau balas jasanya dinaikkan.

Penilaian prestasi merupakan evaluasi terhadap prilaku, pestasi kerja dan potensi pengembangan yang telah dilakukan. Penilaian prestasi ini pada dasarnya merupakan suatu proses mengestimasi dan menentukan nilai keberhasilan pelaksanaan tugas para karyawan untuk membandingkan realisasi nyata dengan standar *(required performance)* yang dicapai karyawan.

Ruang lingkup penilaian prestasi kerja menurut **Malayu S.P Hasibuan (2017:88)**, dicakup dalam *what, why, where, when, who, dan how* atau sering disingkat dengan 5W + 1H sebagai berikut:

1. **What (apa) yang dinilai**

**Yang dinilai perilaku dan prestasi kerja karyawan seperti kesetiaan, kejujuran, kerja sama, kepemimpinan, loyalitas, pekerjaan saat sekarang, potensi akan datang.**

1. **Why (kenapa) dinilai**

**Dinilai karena:**

1. **Untuk menambah tingkat kepuasan para karyawan dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kerjanya.**
2. **Untuk membantu kemungkinan pengembangan personel bersangkutan.**
3. **Untuk memelihara potensi kerja.**
4. **Untuk mengukur prestasi kerja para karyawan.**
5. **Untuk mengukur kemampuan dan kecakapan karyawan.**
6. **Untuk mengumpulkan data guna menetapkan program kepegawaian selanjutnya.**
7. **Where (di mana) penilaian dilakukan**

**Tempat penilian dilakukan di dalam pekerjaan dan di luar pekerjaan.**

1. **Di dalam pekerjaan *(on the job performance)* secara formal.**
2. **Di luar pekerjaan *(off the job performance)* baik secara formal ataupun informal.**
3. **When (kapan) penilaian dilakukan**

**Waktu penilaian dilakukan secara formal dan informal.**

1. **Formal: penilaian yang dilakukan secara periodik.**
2. **Informal: penilaian yang dilakukan terus-menerus.**
3. **Who (siapa) yang akan dinilai**

**Yang akan dinilai yaitu semua tenaga kerja yang melakukan pekerjaan di perusahaan. Yang menilai *(appraiser)* atasan langsungnya, atasan dari ataan langsung, dan atau suatu tim yang dibentuk di perusahaan itu.**

1. **How (bagaimana) menilainya**

**Metode peniliaian apa yang digunakan dan problem apa yang dihadapi oleh penilai *(appraiser)* dalam melakukan penilaian**

### 2.3.7 Metode Penilaian Prestasi Kerja

Menurut **Malayu S.P Hasibuan (2017:97)** metode penilaian prestasi kerja dibagi menjadi dua bagian sebagai berikut:

1. **Metode Tradisional**

**Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi karyawan dan diterapkan secara tidak sistematis maupun dengan sistematis. Yang termasuk ke dalam metode tradisional adalah: *rating scale, employee comparation, check list, freform essay, dan critical incident***

1. **Rating scale**

**Metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, di mana penilaian yang dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontibusinya terhadap tujuan kerjanya.**

1. **Employee comparation**

**Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pekerja dengan pekerja lainnya.**

1. **Check list**

**Dengan metode ini penilai sebenarnya tidak menilai tetapi hanya memberikan masukan/informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik setiap individu karyawan, baru melaporkannya kepada bagian personalia untuk menetapkan bobot nilai, indeks nilai, dan kebijaksanaan selanjutnya bagi karyawan bersangkutan.**

1. **Freeform essay**

**Dengan metode ini seorang penilai diharuskan memuat karangan yang berkenaan dengan orang/ karyawan yang sedang dinilainya.**

1. **Critical incident**

**Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan ke dalam buku catatan khusus yang terdiri dari barbagai macam katagori tingkah laku bawahannya. Misalnya, mengenai inisiatif, kerja sama, dan keselamatan**

1. **Metode Modern**

**Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi karyawan. Yang termasuk ke dalam metode modern ini adalah: *assessment center, management by objective* (MBO = MBS)*,* dan *human asset accounting*.**

1. **Assessment centre**

**Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Tim penilai khusus ini bisa dari luar, dari dalam, maupun kombinasi dari luar dan dalam. Pembentukan tim ini harus lebih baik sehingga penilaiannya lebih objektif dan indeks prestasi yang diperoleh sesuai dengan fakta/kenyataan dari setiap individu karyawan yang dinilai. Cara penilaian tim dilakukan dengan wawancara, permainan bisnis, dan lain-lain. Nilai indeks prestasi setiap karyawan adalah rata-rata bobot dari tim penilai. Indeks prestasi dengan cara ini diharapkan akan lebih baik dan objektif karena dilakukan oleh beberapa orang anggota tim.**

1. **Management by objective (MBO = MBS)**

**Dalam metode ini karyawan langsung diikutsertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sasarannya masing-masing yang ditetapkan pada pencapaian sasaran perusahaan.**

1. **Human asset accounting**

**Dalam metode ini faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Jika biaya untuk tenaga kerja meningkat laba pun akan meningkat. Maka peningkatan tenaga kerja tersebut telah berhasil.**

## 2.4 Kinerja

### 2.4.1 Pengertian kinerja

Kinerja merupakan perfomance atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan sebagai pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja.

Kinerja menurut **Lawler dan Porter (1967)**,yang dikutip oleh **Edy Sutrisno (2015:170)**, mengemukakan bahwa kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas

**Prawirosentono (1996)**, yang dikutip oleh **Edy Sutrisno (2015:170)**, mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisas bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

**Miner (1990)** yang dikutip oleh **Edy Sutrisno (2015:170)**,mengemukakan bahwa kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya

Selanjutnya **Irianto (2001)**, yang dikutip oleh **Edy Sutrisno (2015:170)** mengemukakan kinerja karyawan adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas.

Sedangkan **Cormick dan Tiffin (1980)**, yang dikutip oleh **Edy Sutrisno (2015:172)**, mengemukakan bahwa kinerja adalah kuantitas, kualitas, dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas.

**Gillbert (1978)** yang dikutip oleh **Edy Sutrisno (2015:173)**, berpendapat sebaliknya, bahwa kinerja pada dasarnya adalah produk waktu dan peluang. Peluang tanpa waktu untuk mengerjakan peluang tersebut bukan apa-apa, dan waktu yang tidak kita miliki, yang tidak memberi peluang, bahkan memiliki sedikit nilai.

Menurut **Veithzal (2009)**, yang dikutip oleh **Bintaro** dan **Daryanto (2017:108)**,mengemukakan bahwa kinerja *(Performance)* mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan.

**Fahmi (2010:20)**, yang dikutip oleh **Bintaro** dan **Daryanto (2017:108)**, mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.

**Supriyono (2010:281)**, yang dikutip oleh **Bintaro** dan **Daryanto (2017:108)**, mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalam dan kesanggupan serta waktu.

Selanjutnya **Anwar (2007:9)**,yang dikutip oleh **Bintaro** dan **Daryanto (2017:109)**, menemukakan pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan beberapa pengertian kinerja yang diungkapkan di atas bahwa kinerja yaitu berkenaan tantang cara seseorang yang dihasilkan dari tingkah laku kerjanya dan orang yang mempunyai tingkat prestasi kerja yang tinggi disebut orang yang produktif dan sebaliknya orng yang tingkat prestasinya rendah dikatakan sebagai orang yang tidak produktif atau dikatakan orang yang kinerjanya rendah.

### 2.4.2 Aspek Kinerja

**Miner (1990)**, yang dikutip oleh **Edy Sutrisno (2015:172)**, mengemukakan secara umum dapat dinyatakan empat aspek dalam kinerja yaitu sebagai berikut:

1. **Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah yang kesalahan, waktu, dan ketepatan dalam melakukan tugas.**
2. **Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.**
3. **Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut.**
4. **Kerja sama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.**

### 2.4.3 Karakteristik Kinerja

**Mangkunegara (2002:68)**, yang dikutip oleh **Bintaro** dan **Daryanto (2017:107)**, karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut:

1. **Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.**
2. **Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.**
3. **Memiliki tujuan yang realistis.**
4. **Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.**
5. **Manfaat umpan balik (feedback) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.**
6. **Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.**

### 2.4.4 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut **Mahsun (2006)**, yang dikutip oleh **Bintaro** dan **Daryanto (2017:111)**, faktor yang mempengatuhi kinerja sebagai berikut:

1. Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi.
2. Merumuskan indikator dan ukuran kinerja.
3. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi.
4. Evaluasi kinerja/*feedback*, penilaian kemajuan organisai meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

## 2.5 Keterkaitan Penilaian Prestasi Kerja Dengan Kinerja Karyawan

Penilaian prestasi kerja mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap karyawan. Apakah prestasi yang dicapai setiap karyawan itu baik sedang atau kurang. Penilaian prestasi penting bagi setiap karyawan dan berguna bagi perusahaan untuk menetapkan tindakan bagi setiap karyawan dan berguna bagi perusahaan untuk menetapkan tindakan kebijaksanaan selanjutnya. Tujuan pokok dari penilaian prestasi kerja karyawan adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat tentang prilaku dan kinerja para karyawan yang ada didalam perusahaan, semantara tujuan lainnya bahan evaluasi serta sebagai bahan pertimbangan untuk melakukan kebijakan selanjutnya.

Adapun keterkaitan penilaian prestasi kerja dengan kinerja karyawan menurut **Malayu S.P Hasibuan (2006:87**), yaitu:

**“Penilaian merupakan suatu masalah pokok dalam proses penilaian, karena penetapan penilai ini erat sekali hubungannya dengan apakah hasil penilaian itu objektif atau tidak. Penilaian prestasi kerja merupakan hal yang sangat mutlak harus dilakukan karena untuk mengetahui prestasi yang dicapai setiap karyawan, penilaian prestasi kerja karyawan dan untuk menetapkan tindakan kebijaksanaan. Dengan adanya penilaian prestasi berarti para karyawan mendapat perhatian dari atasannya sehingga mereka bergairah bekerja dan kinerja karyawanpun meningkat”**

Berdasarkan uraian tersebut maka jelas terlihat bahwa penilaian prestasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan.

**2.6 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan penuli

**Tabel 2.1**

**Penelitian Terdahulu**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| No | Nama Peneliti | Judul Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
| 1. | Rismansyah | Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV Empat Serangkai Palembang  Fakultas Ekonomi Universitas PGRI | Variabel bebas:  Penilaian Prestasi Kerja  Variabel terikat:  Kinerja Karyawan  Metode Penelitian:   1. Uji Validitas 2. Uji Reliabilitas 3. Regresi Linear Sederhanna 4. Koefisien Determinasi | Indikator Variabel bebas:   1. Praktis 2. Kejelasan Standar 3. Kriteria objektif   Indikator Variabel terikat:   1. Kesetian 2. Prestasi kerja 3. Tanggung jawab 4. Ketaatan 5. Kejujuran 6. Kerja sama 7. Prakarsa 8. Kepemimpinan   Objek penelitian:  CV Empat Serangkai Palembang |
| 2. | Fahmi Kamal  2018 | Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Deconey Jakarta  Bina Sarana Informatika | Variabel bebas:  Penilaian Prestasi Kerja  Variabel Terikat:  Kinerja Karyawan  Metode Penelitian:   1. Uji Validitas 2. Uji Regresi Linear Sederhana 3. Koefisien Determinasi | Objek Penelitian:  PT Deconey Jakarta |
| 3. | Fahmi Ardi Riadi  2018 | Pengaruh Kepemimpinan  Terhadap Kinerja Karyawan  Pada Bagian *Supervisor* BDO PT Nusantara Card Semesta Cabang Bandung  Universitas Pasundan  Bandung | Variabel Terikat:  Kinerja Karyaan  Metode Penelitian:   1. Uji Validitas 2. Uji Reliabilitas 3. Regresip Linear Sederhanna 4. Koefisien Determinasi | Variabel bebas:  Kepemimpinan  Objek Penelitian:  PT Nusantara Card Semesta Cabang Bandung |