

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia di suatu perusahaan menurut Sondang P. Siagian (2003) adalah asset yang sangat penting untuk menjamin kelancaran dan keberhasilan suatu usaha, sumber daya manusia dipandang sebagai salah satu faktor produksi dalam usaha menghasilkan barang dan jasa oleh satuan – satuan ekonomi, dalam hal ini sumber daya manusia dilihat dari kacamata kegunaan ekonomis. Sayangnya, saat ini banyak perusahaan menganggap bahwa sumber daya manusia bukanlah aset yang lagi sangat penting karena menurut mereka tenaga manusia sudah dapat digantikan oleh teknologi. Pernyataan ini tidak sepenuhnya salah karena perkembangan teknologi memang semakin maju, tetapi juga tidak sepenuhnya benar karena teknologi tersebut juga masih memerlukan tenaga manusia dalam memprogram, mengoperasikan, mengontrol, dan memperbaiki kesalahan yang dilakukan teknologi tersebut, untuk itu diperlukan suatu manajemen khusus yang dapat mengatur dan mengelolanya dengan baik sehingga dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi perusahaan.

Pengelolaan sumber daya manusia yang tepat hanya dapat dilakukan apabila manusia yang dikelola adalah manusia yang mau belajar, mau bekerja sama, dan mau dikelola oleh perusahaan, selain itu sumber daya manusia ini juga harus memiliki ketrampilan dan keahlian dalam bidang kerjanya masing – masing, dan juga mereka harus memiliki etos kerja yang tinggi seperti loyalitas, disiplin pribadi, teratur, dan kerendahan hati untuk menerima proses pengelolaan tersebut. Karena adanya proses pengelolaan ini kemudian dikenal istilah manajemen sumber daya manusia.

Kegunaan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi karyawan pada sebuah perusahaan dalam cara – cara yang strategis, etis, dan sosial dapat dipertanggungjawabkan. Manajemen sumber daya manusia menurut Werther dan Davis dalam Lusiana Indawati (2000) berfungsi untuk memberikan sumbangan secara langsung pada peningkatan produktivitas melalui penemuan cara yang lebih efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan secara tidak langsung melalui peningkatan mutu kehidupan kerja karyawan.

Banyak definisi – definisi yang berbeda – beda dari manajemen sumber daya manusia, tetapi satu kata kunci dari definisi ini adalah adanya manusia yang menjadi tenaga kerja yang menjadi sumber perusahaan dalam menjalankan bisnis, dan sumber ini harus dikelola agar bisa bersinergi dalam kerja.

Adanya kata – kata sinergi berhubungan dengan relasi antar tenaga kerja di suatu perusahaan atau organisasi, entah itu relasi antar sesama karyawan, sesama atasan atau bawahan, atau antara atasan – bawahan dan sebaliknya. Relasi antar tenaga kerja ini kemudian dipopulerkan dengan nama "*Human Relations*" oleh Elton Mayo atas penemuannya yang dikenal dengan sebutan "Hawthorne Experiment" yang membuktikan bahwa adanya faktor – faktor tertentu yang berpengaruh pada sikap, perilaku, dan produktivitas pekerja dan faktor – faktor tersebut lebih dipengaruhi oleh manajemen sumber daya manusia di tempat kerja mereka.<sup>1</sup>

Manajemen sumber daya manusia terfokus pada mengelola setiap orang yang ada dalam hubungan relasi tenaga kerja (human relations). Didalam manajemen tersebut terdapat faktor penting manusia yang kemudian akan melaksanakan dan mengimplementasikan strategi perusahaan yang kemudian menuju pada visi misi perusahaan yang kemudian menuju pada kepuasan kerja karyawan itu sendiri sebagai tujuan akhir mereka bekerja.

Pengelolaan tenaga kerja yang baik seperti memberikan pelatihan, pengembangan kerja, penilaian kinerja dan rencana sistem kerja, menurut Chang dan Chen akan berpengaruh besar pada produktivitas karyawan. Oleh sebab itu, disetiap perusahaan diperlukan aktivitas sumber daya manusia yang dapat dengan baik mengeluarkan dan melaksanakan rangkaian pengembangan dan penilaian kerja untuk seluruh karyawan di setiap lini perusahaan.<sup>2</sup>

Di Indonesia saat ini, manajemen sumber daya manusia masih sering disebut sebagai manajemen personalia, dimana disebut demikian karena bagian ini berhubungan langsung dengan personal atau kepribadian dari tenaga kerja itu sendiri. Manajemen personalia sendiri dapat didefinisikan lebih detil sebagai

---

<sup>1</sup> Elton Mayo dalam Prof.Dr.P.Siagian, Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia, p.39, 2003

<sup>2</sup> Chang and Chen, The Effect of Human Resource Management practices on firm Performance:empirical and evidence from hi-tech firms in Taiwan, International Journal of Management, vol. 19 no. 4, p.622 – 31, 2002.

”manajemen yang melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan – kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai suatu tujuan organisasi dan masyarakat.<sup>3</sup>”

Definisi lain dari manajemen sumber daya manusia menurut pandangan klasik manajer perusahaan adalah pengambilan keputusan yang diambil manajemen pada masa datang dalam jaminannya bahwa manusia yang menjadi tenaga kerja di perusahaan tersebut dapat menduduki jabatan sesuai dengan bidang pekerjaannya, bekerja dengan tepat dan tepat waktu.

Harvey dan Bowin memiliki definisi lain untuk menjabarkan pengertian manajemen sumber daya manusia:

*” Human resources management is the activities undertaken to attract, develop, motivate, and maintain a high performing workforce within the organization”*

Dalam hal ini dapat diterjemahkan secara langsung bahwa manajemen sumber daya manusia adalah aktivitas yang dilaksanakan untuk menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan kinerja tinggi dari tenaga kerja di dalam perusahaan. Dari definisi yang dijabarkan mereka sudah menentukan tugas – tugas dari manajemen sumber daya manusia itu sendiri.

Manajemen sumber daya manusia dikatakan sebagai suatu proses yang dapat mempengaruhi manajemen yang terlibat dalam mengambil keputusan atau mempengaruhi orang yang bekerja untuk organisasi.<sup>4</sup> Disini dikatakan bahwa ada proses mempengaruhi seseorang yang bekerja di perusahaan tersebut untuk dapat melaksanakan tugasnya sehingga manajemen yang lain dapat mengambil keputusan yang terbaik untuk perusahaan. Terdapat hubungan timbal balik antara manajemen perusahaan, manajemen sumber daya manusia, dan karyawan itu sendiri.

Lain halnya dengan pakar sumber daya manusia di atas, Drs. Marihot Effendi mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai berbagai aktivitas, kebijakan, dan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan, dan

---

<sup>3</sup> Edwin B. Flippo in T.Tani Handoko, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, p. 3, 1998

<sup>4</sup> Fisher, et.al, Human Resources Management, 2<sup>nd</sup> Edition, Houghton Mifflin, p.8, 1993

pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungannya terhadap peningkatan efektivitas perusahaan dengan cara yang secara etis dan social dapat dipertanggungjawabkan. Dalam definisi ini sudah tercakup semua aspek yang ada dalam manajemen seperti misalnya, aktivitas yang berarti melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, pengarahan, analisis jabatan, rekrutmen, seleksi, orientasi, motivasi, dan lain – lain. Kebijakan merupakan arah tindakan dari manajemen dalam memberikan yang terbaik bagi sumber daya manusia di dalam perusahaan. Dan yang terakhir adalah secara etis dan social dapat dipertanggungjawabkan, maksudnya disini adalah semua aktivitas yang dilakukan tidak bertentangan dengan norma – norma yang berlaku di masyarakat.

Konsep pengertian manajemen sumber daya manusia yang lain dipaparkan oleh Husein Umar yang mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu. Dalam definisi ini kata kuncinya adalah secara terpadu, yang berarti sekali lagi, manajemen sumber daya manusia adalah aktivitas yang membuat tenaga kerja dan pekerjaannya sinergis dalam mengimplementasikan tujuan perusahaan.

### **2.1.1 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia**

Kegiatan atau aktivitas dari manajemen sumber daya manusia dibagi menjadi empat bagian:

1. Persiapan dan pengadaan:

Kegiatan dalam tahap ini antara lain adalah analisis jabatan, yaitu mengetahui jabatan yang ada dalam perusahaan dan tugas – tugas yang terkait dengannya untuk dapat dilaksanakan sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan perusahaan. Dalam menganalisis jabatan, tugas dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk merinci tugas (*job description*), persyaratan tugas (*job specification*), dan standar kinerja yang telah ditetapkan (*job performance standard*). Pada tahap analisis jabatan, manajer sumber daya manusia juga melakukan analisa pada kekuatan dan kelemahan pekerjaan sehingga dapat diketahui ketrampilan dan keahlian tenaga kerja yang cocok dengan jenis pekerjaannya. Setelah diadakan

analisis jabatan, kemudian manajer sumber daya manusia melakukan kegiatan perencanaan yang akan memprediksi dan menentukan berapa jumlah kebutuhan tenaga kerja yang diperlukan, kapan seharusnya diadakan perekrutan, dan kapan dilakukan penempatan. Dalam perencanaan sumber daya manusia, ada beberapa model perencanaan yang dapat dilakukan:

a. Perencanaan dari atas ke bawah:

Jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan disesuaikan dengan rencana menyeluruh dari perusahaan baik dalam jangka pendek maupun panjang. Peningkatan biaya untuk tenaga kerja sudah dapat disimulasikan sehingga tujuan perusahaan dalam memperoleh laba setelah dipotong biaya operasional sudah dapat diprediksikan.

b. Perencanaan dari bawah ke atas:

Proses ini bermula dari kelompok kerja terkecil yang menghasilkan taksiran kebutuhan pegawai untuk tahun berikutnya dalam rangka mencapai target kerja yang ditetapkan. Jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan diketahui setelah tenaga kerja yang ada dihitung kapasitas kerja maksimalnya.

c. Ramalan (*prediction*):

Karena persediaan tenaga kerja tidak pernah statis akibat adanya *turn over* karyawan, maka cara yang jelas untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja adalah dengan meningkatkan pendayagunaan orang – orang yang sekarang telah ada di jabatannya masing – masing. Ada berbagai macam cara dalam meramalkan persediaan tenaga kerja, salah satu contoh yang paling sederhana adalah dengan melihat status kerja mereka seperti status pensiun, waktu melahirkan, waktu promosi, dan sebagainya.

## 2. Pengembangan dan Penilaian

Aktivitas manajemen sumber daya manusia yang kedua adalah mengembangkan tenaga kerja yang telah direkrut. Hal ini diperlukan untuk peningkatan produktivitas tenaga kerja itu sendiri sehingga kemampuan tenaga kerja akan terus tergalikan sehingga mereka dapat menghasilkan kinerja yang tidak terus menurun tetapi melainkan terus meningkat untuk keberhasilan perusahaan dan

kepuasan diri mereka sendiri. Pengembangan memiliki arti yang lebih luas karena menyangkut ilmu, pengetahuan, kemampuan, sikap, dan kepribadian dari karyawan. Selanjutnya, diadakan penilaian yang berfungsi untuk memberikan umpan balik atas peningkatan kinerja tersebut. Dalam penilaian kinerja, manajemen sumber daya manusia membantu tenaga kerja untuk me-refokus-kan kembali pekerjaan mereka dan tujuan yang akan dicapai perusahaan. Dengan adanya penilaian kinerja ini kemudian tenaga kerja dapat mengetahui seberapa besar kekuatan dan kelemahan mereka dan sampai dimana potensi mereka untuk naik pada jabatan berikutnya. Penilaian kinerja penting untuk dilakukan agar tenaga kerja merasa dihargai dan dipandang oleh perusahaan dan pekerjaan mereka tidak sia – sia dilakukan.

### 3. Pengkompensasian dan Perlindungan

Untuk mempertahankan semangat dan motivasi kerja para karyawan, manajemen sumber daya manusia memerlukan sistem kompensasi dan perlindungan bagi karyawannya. Pengkompensasian dilakukan karena tenaga kerja menuntut balas jasa atas pekerjaan yang telah dilakukannya, selain itu juga melindungi karyawan dari akibat buruk yang mungkin ditimbulkan dari efek pelaksanaan pekerjaan. Ada dua kompensasi atau imbalan yang biasanya diminta oleh karyawan, yaitu:

#### a. Imbalan finansial:

Sesuatu yang diterima karyawan dalam bentuk gaji, upah, bonus, premi, pengobatan, premi, asuransi, dan lain – lain yang sejenis yang dibayarkan oleh perusahaan.

#### b. Imbalan non finansial:

Adalah imbalan yang dimaksud untuk mempertahankan motivasi karyawan dalam jangka panjang seperti misalnya program pelayanan terpadu yang dapat meningkatkan kenyamanan kondisi dan lingkungan kerja seperti adanya kafetaria, program piknik bersama, dan lain – lain hingga fasilitas tempat beribadah.

### 2.1.2 Sasaran Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Fisher, 1993, ada tiga fungsi dari manajemen sumber daya manusia dimana ketiga fungsi ini adalah: *Fungsi Manajerial*, yakni perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, motivasi dan pengendalian. *Fungsi Operasional*, meliputi pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan kerja. Fungsi terakhir adalah *Fungsi Terpadu*, dimana fungsi manajerial dan operasional tergabung dalam satu fungsi yang terpadu. Ketiga fungsi di atas merupakan fungsi dari empat sasaran atau dimensi dari manajemen sumber daya manusia seperti di bawah ini:

1. *Societal Objective:*

Kegiatan manajemen sumber daya manusia harus dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan, karyawan, dan terutama bagi masyarakat umum karena perusahaan didirikan di tengah – tengah lingkungan masyarakat dan beroperasi dengan menyangkut hakekat hidup masyarakat luas. Dengan adanya perusahaan yang menyerap banyak tenaga kerja, masyarakat mengharapkan perusahaan dapat membantu masyarakat untuk meningkatkan kesejahteraan mereka dan lingkungannya. Untuk itu manajemen sumber daya manusia diharapkan dapat membuat program aktivitas perusahaan yang tidak bertentangan dengan norma masyarakat, mengindahkan nilai – nilai dan keyakinan yang berkembang di masyarakat, tidak melakukan tindakan diskriminatif terhadap masyarakat sekitar, serta membantu masyarakat terus dalam meningkatkan kesejahteraannya. Dalam hal ini, manajemen sumber daya manusia juga harus memiliki kebijakan pemutusan hubungan kerja yang baik sehingga tidak menimbulkan efek negatif bagi masyarakat sekitar bila terjadi pemutusan hubungan kerja.

2. *Organizational Objective:*

Agar organisasi atau perusahaan memberikan manfaat seluas – luasnya bagi masyarakat, maka manajemen sumber daya manusia harus memiliki objektifitas kerja yang efektif dan efisien. Program – program kepegawaian yang dilaksanakan harus selalu tertuju pada tujuan perusahaan dan peningkatan produktivitas pekerja. Dalam hal ini manajemen sumber daya manusia melaksanakan fungsi manajerialnya.

3. *Functional Objective:*

Sasaran ketiga ini mengusahakan adanya kesesuaian antara kegiatan dan kemampuan seluruh departemen di perusahaan tersebut dengan kegiatan dan kemampuan manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia dalam hal ini memastikan bahwa setiap fungsional manjerial di perusahaan tersebut berjalan dengan baik, termasuk diantara pekerjaan fungsioanl itu adalah langkah – langkah da prosedur kerja tenaga kerja. Manajemen sumber daya manusia dalam mencapai sasaran ini adalah dengan merekrut, menyeleksi, menempatkan, mengupah, menggaji, membina, mendidik, melatih, mengembangkan, dan memelihara hubungan tenaga kerja dengan perusahaan sehingga tujuan utama perusahaan tercapai dalam kegiatan yang efektif dan efisien.

4. *Personal Obejective:*

Manajemen sumber daya manusia harus dapat melakuka kegiatan membantu karyawan dalam mencapai tujuan – tujuan pribadi seperti misalnya kenaikan jabatan, meningkatkan upah, meningkatkan taraf hidup, meningkatkan kemampuan intelektual, memuaskan kebutuhan afiliasi dan sosial, dan kebutuhan lainnya. Dalam jangka panjang, apabila perusahaan sudah berhasil mencapai ssasaran ini maka perusahaan bisa menghadapi berbagai kendala dalam usaha untuk mendapatkan dukungan yang optimal dari pegawai untuk mencapai tujuan perusahaan. Disinilah tuags manajemen sumber daya manusia menjadi sangat penting dalam perusahaan, pelh sebab itu seseorang yang berada di dalam manajemen sumber daya manusia harus secara paham memahami perusahaan dan memahami bidang profesionalitas sumber daya manusia.

## **2.2 Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Apabila berbicara tentang penilaian kinerja, maka sebelumnya perlu dibicarakan mengenai pengembangan sumber daya manusia. Penilaian kinerja merupakan bagian dari akibat adanya pengembangan kinerja sumber daya manusia di suatu organisasi atau perusahaan. Pengembangan sumber daya manusia merupakan bagian penting bagi karyawan di suatu perusahaan untuk menggali lebih dalam potensi dirinya.

Menurut T. Hani Handoko<sup>5</sup>, pengertian pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia adalah berbeda, lain halnya dengan banyaknya manajemen sumber daya manusia sekarang yang sering menyamakan kedua hal ini. Perbedaan tersebut dijabarkan melalui maksud dari kedua hal ini. Pelatihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan tehnik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Kegiatan pelatihan menyiapkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya sekarang menjadi lebih baik. Sedangkan, pengembangan (*development*) dimaksudkan untuk menyiapkan karyawan melakukan pekerjaan di masa yang akan datang dengan tanggung jawab yang berbeda.

Pengembangan sumber daya manusia mempunyai ruang lingkup yang lebih luas dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan sifat kepribadian seorang karyawan. Menurut Alan Price, pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu pendekatan strategis dalam menginvestasikan modal manusia.

*” Human Resources Development provides a framework for self-development, training programs, and career progression to meet an organizations future skill requirement.”*<sup>6</sup>

Pengembangan sumber daya manusia dan pelatihan juga dibedakan dari sasarannya. Pengembangan sumber daya manusia biasanya dilakukan pada tingkat manajerial yang sudah mempunyai ketrampilan teknis pekerjaan, sedangkan pelatihan dilakukan pada karyawan ditingkat operasional karena memiliki cakupan dan waktu yang lebih sempit.

Mangkunegoro (2000) berpendapat bahwa terdapat 5 (lima) komponen utama dalam pelatihan dan pengembangan. Kelima komponen tersebut adalah:

1. Tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan yang jelas dan dapat diukur
2. para pelatih atau ”pengembang” harus memiliki kualifikasi yang dapat diandalkan
3. Materi pelatihan dan pengembangan harus mengacu kepada tujuan yang akan dicapai
4. Metode pelatihan dan pengembangan harus sesuai dengan tingkat kemampuan karyawan yang menjadi peserta program

---

<sup>5</sup> T. Hani Handoko, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, p.104, 1999

<sup>6</sup> Alan Price, Human Resources Management in a Business Context, p.325, 1997

5. Peserta pelatihan dan pengembangan harus memenuhi persyaratan atau kualifikasi yang ditetapkan oleh manajemen sumber daya manusia.

Komponen – komponen tersebut harus diperhatikan agar program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia suatu perusahaan dapat berjalan efektif dan efisien.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia mencakup pelatihan dan perbaikan dalam meningkatkan kemampuan pada diri karyawan dan biasanya diberikan kepada tingkat manajerial yang lebih tinggi, atau kepada karyawan yang sedang dipersiapkan untuk dipindahkan ke tingkat yang lebih tinggi di masa datang.

### **2.2.1 Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan sumber daya manusia memiliki manfaat bagi suatu perusahaan. Manfaat tersebut adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan akan memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan kebutuhan karyawan saat ini.
2. Perusahaan akan memiliki sumber daya manusia yang selalu tampil prima dan meyakinkan dalam menjalankan tugasnya.
3. Perusahaan dapat meningkatkan prestasi karyawan secara individu, kelompok, maupun secara keseluruhan.
4. Perusahaan dapat mempersiapkan karyawan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi dimasa datang sehingga perusahaan dapat mengurangi biaya perekrutan, penyeleksian, dan pelatihan karyawan baru.
5. Mekanisme perusahaan menjadi lebih fleksibel dan tidak kaku dalam menggunakan teknologi baru.
6. Biaya – biaya yang dikeluarkan perusahaan yang menyangkut sumber daya manusia dan pekerjaannya menjadi lebih efisien.
7. Program dan sistem perusahaan bisa terus ditingkatkan sehingga tidak kalah bersaing dengan pesaingnya di industri yang sama maupun di lintas industri.

Malayu Hasibuan (1995, 77) mengungkapkan bahwa tujuan pengembangan sumber daya manusia lebih diarahkan untuk merubah sumber daya manusia yang belum dimanfaatkan

secara optimal menjadi tenaga kerja yang produktif. Selanjutnya T.Hani Handoko (1994, 103) menerangkan bahwa tujuan utama pengembangan karyawan adalah untuk menutup "gap" antara kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan, selain itu pengembangan sumber daya manusia juga dapat digunakan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan. Pengembangan sumber daya manusia juga digunakan untuk membantu karyawan dalam menghindarkan diri dari keusangan dan kejenuhan kerja. Terakhir, menurut Hani, pengembangan sumber daya manusia dapat membantu karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik.

### **2.2.2 Program Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu tahapan dalam proses perencanaan sumber daya manusia. Dalam hal program untuk mengembangkan sumber daya manusia, Vincent R. Cariello<sup>7</sup> mengatakan bahwa proses perencanaan sumber daya manusia digunakan sebagai:

1. Pertimbangan strategi organisasi atau perusahaandan rencana taktis yang akan diimplementasikan.
2. Koleksi data untuk pengukuran dan analisa faktor yang relevan dalam mengembangkan sumber daya manusia.
3. Menampilkan prediksi sumber daya manusia sesuai dengan elemen data yang ada.
4. Pengembangan sumber daya manusia berdasar prediksi tersebut di atas.
5. Implementasi program yang didisain untuk mencapai tujuan dan rencana perusahaan

---

<sup>7</sup> Vincent R. Cariello & Christene Freeman, Human Resources Management System, p.103, 1991

6. Monitor prediksi untuk membuat program agar dapat sesuai dengan prosedur manajemen sumber daya manusia, dan menyesuaikan prediksi tersebut terhadap tujuan atau objektifitas manajemen sumber daya manusia di perusahaan tersebut.

Terry Leap dan Michael D.Crino (1990, 17) menyatakan bahwa tujuan utama program pengembangan sumber daya manusia adalah untuk:

1. Mendapatkan karyawan yang berkualifikasi baik
2. Mengoptimalkan kontribusi karyawan terhadap perusahaan
3. Menciptakan kondisi kerja yang nyaman, aman, dan harmonis dalam hubungan industrial.

Salah satu program pengembangan sumber daya manusia adalah pengembangan kinerja sumber daya manusia. Dalam pengembangan ini, yang dikembangkan adalah kualitas kerja dari sumber daya manusia atau karyawan itu sendiri baik secara berkelompok maupun individu. Notoadmodjo (1998) mengatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah penting dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang lebih efektif. Pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu bentuk investasi pada manusia selaku anggota perusahaan atau organisasi.

Pengembangan kinerja sumber daya manusia dilaksanakan melalui manajemen kinerja yang dapat dikembangkan. Manajemen kinerja itu sendiri merupakan suatu atau seperangkat proses untuk menciptakan pemahaman bersama mengenai apa yang harus dicapai dan bagaimana hal tersebut bisa tercapai, serta bagaimana mengatur karyawan tersebut dengan cara – cara yang dapat digunakan untuk meningkatkan usaha pencapaian tujuan.

Manajemen sumber daya manusia dalam mengembangkn kinerja karyawan perlu memperhatikan berbagai aspek atau proses yang terkait dengan manajemen kinerja tersebut. Manajemen kinerja dapat meliputi beberapa tahapan, yaitu penetapan strategi dan sasaran, pembatasan organisasi, penentuan sasaran, pelatihan dan pemberian arahan,

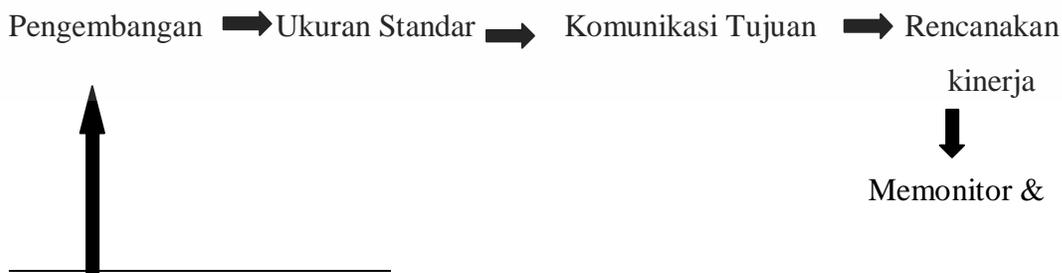
evaluasi terhadap kinerja, pelatihan dan pemberian arahan, evaluasi terhadap kinerja, pelatihan ketrampilan, dan pelatihan pengembangan.<sup>8</sup>

Inti dari manajemen kinerja adalah penilaian kinerja itu sendiri. Dessler (1997) menyatakan beberapa alasan mengapa perusahaan membutuhkan penilaian kinerja:

1. Penilaian kinerja memberikan informasi penting tentang dapat dilakukannya promosi dan penetapan gaji dan upah.
2. Penilaian kinerja memberikan suatu peluang bagi pimpinan dan bawahan untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kerja bawahan.
3. Penilaian kinerja berperan terhadap proses perencanaan karir yang terdapat dalam organisasi karena penilaian itu memberikan peluang untuk meninjau perencanaan karir seseorang dilihat dari kekuatan dan kelemahan orang tersebut.

### 2.3 Sistem Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja bertujuan untuk menyelaraskan tujuan individu atau kelompok dengan tujuan perusahaan. Craig Eric Scheiner<sup>9</sup> merumuskan manajemen kinerja sebagai proses yang bertujuan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengoptimalkan fungsi pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia secara berkesinambungan. Ia mengenaln siklus manajemen kinerja yang disebut sebagai *The Eighth Step Performance Management Cycle*, yang terdiri atas delapan proses utama seperti dibawah ini:



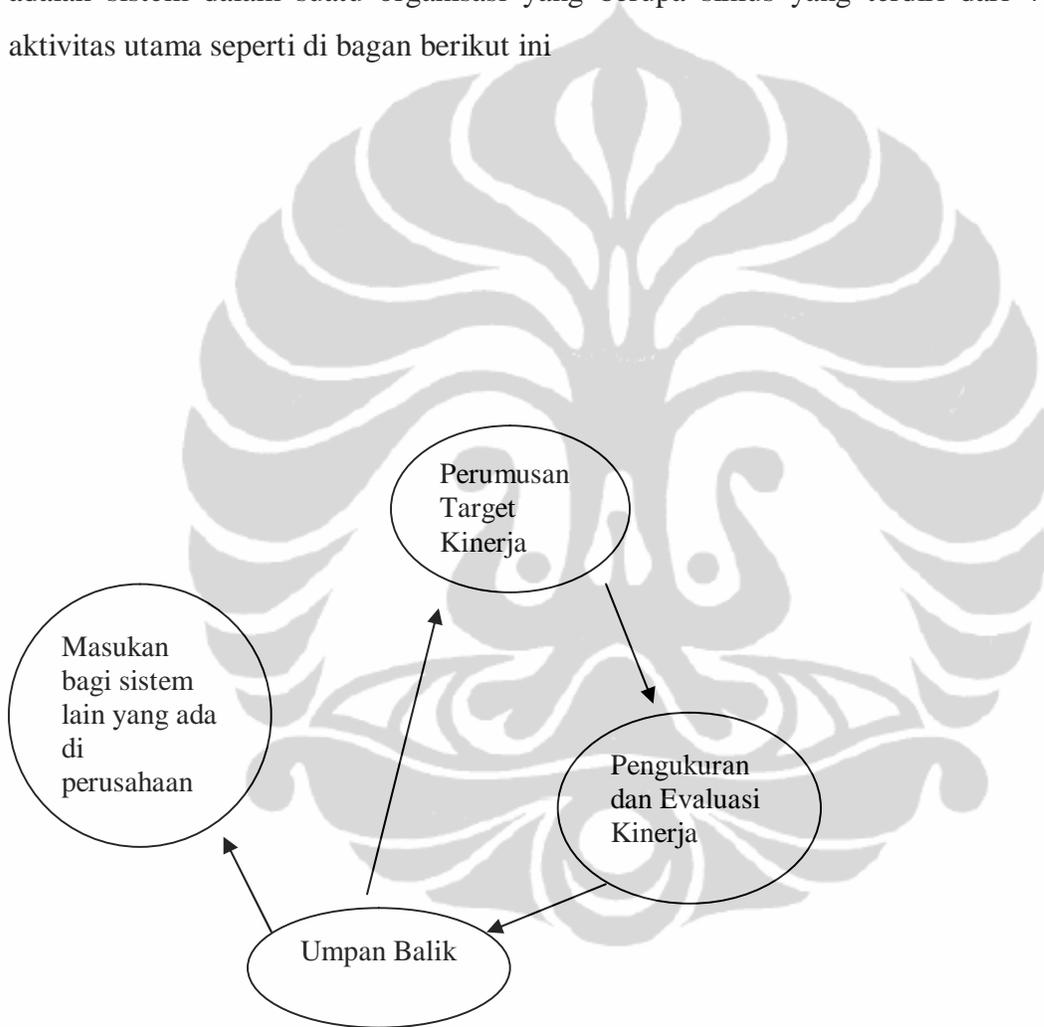
<sup>8</sup> Mitrani, 1995, dalam Soenarjudardji, Strategi pengembangan kalitas SDM pada perusahaan daerah X, 2000.

<sup>9</sup> Craig Eric Scheiner, Creating Performance Management System, Training and Development Journal, vol. 40, p. 74 – 79, 1986



Gambar 2.3.1 Siklus Manajemen Kinerja

Sistem penilaian kinerja (performance appraisal system) menurut Allan M.Mohrman<sup>10</sup> adalah sistem dalam suatu organisasi yang berupa siklus yang terdiri dari 4 (empat) aktivitas utama seperti di bagan berikut ini



Gambar 2.3.2 Siklus Sistem Penilaian Kinerja

Bacal (1999:127) memiliki dua macam sistem penilaian kinerja (system appraisal):

<sup>10</sup> Allan M.Mohrman Jr. et.al, Designing Performance Appraisal System, Jossey Bass Inc., P. 107, 1989

1. Rating Sistem (sistem penilaian): digunakan untuk menciptakan keseragaman dan konsistensi dalam proses evaluasi kinerja dan dapat dilakukan sewaktu – waktu menurut kebutuhan yang diperlukan. Yang dinilai adalah: perihal penyelesaian tugas sesuai jadwal, inisiatif dan kreatifitas, interaksi dengan klien, serta kemampuan dan keahlian yang dibutuhkan dalam bekerja.
2. Ranking System (sistem ranking): penilaian dengan cara membandingkan kinerja antara karyawan. Penilaian yang terbaik sebenarnya adalah menurut tujuan dan standard perusahaan. Untuk menunjang hal ini maka tujuan dan standar kinerja ditentukan perusahaan bersama – sama dengan mengikiut-sertakan karyawan secara individu. Selama menjalankan pekerjaan tersebut setiap individu diarahkan untuk mencapai standar kinerja tersebut seperti dalam berkomunikasi, dalam pengidentifikasian, dan penanggulangan masalah, dalam perkembangan kemampuan dan sebagainya.

### 2.3.1 Manajemen Kinerja (Performance Management)

Armstrong and Baron (1998) mendefinisikan performance management sebagai:

*“a strategic and integrated approach to deliver sustained success to organisations by improving the performance of the people who work in them and by developing the capability of teams and individual contributors”.*

yaitu sebuah pendekatan yang strategis dan teintegrasi yang dilakukan oleh organisasi untuk memperoleh sukses, dengan meningkatkan performance dari orang yang bekerja padanya serta dengan mengembangkan kapabilitas dari tim dan kontribusi individu.

Kemudian Lansburry and Quince (1988) menambahkan bahwa *performance management* bukan tergantung daripada alat apa yang digunakan melainkan bagaimana meningkatkan komunikasi dua arah yang berkelanjutan dalam organisasi, karena melalui *performance management* yang efektif organisasi dapat memastikan bahwa karyawannya telah mencapai tujuan organisasi sesuai pernyataan visinya:

*“The true value of performance management lies not in its being a management tool but in improving mutual communication within the organization. Thus, the process needs to be a continuous one in order for the feedback loop to function.*

*Only through an effective performance management system can an organization ensure its employees are pursuing its goals and behaving in ways consistent with its vision statement”.*

Ada perbedaan antara manajemen kinerja (performance Management) dengan penilaian kinerja (performance appraisal). Kedua hal ini dibedakan oleh Alex Aspromorgous sebagai berikut:

Tabel 2.3.1 Perbedaan antara Performance Appraisal dengan Performance Management menurut Alex Aspromorgous

<b>Performance Appraisal</b>	<b>Performance Management</b>
- traditional approach	- integrated approach
- conducted annually	- conducted continuously
- decisions made on subjective yearly Information	- decisions based on cumulative information
- Statistic activity: report done annually	- fluid activity: changes as circumstances change
- improve individual performance	- improve all levels of performance
- focus on individual performance development: X-links	- focus on strategic planning and Organisational strategies

Dari tabel tersebut, perbedaan antara *performance appraisal* dengan *performance management* dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Performance appraisal* dilakukan semata-mata untuk laporan yang harus dilakukan setiap kurun waktu, sedangkan *performance management* dilakukan secara berkesinambungan dan menggunakan pendekatan secara menyeluruh dan perbaikan dilakukan ketika diketahui perlu dilakukan perubahan.

2. *Performance appraisal* lebih berfokus kepada kinerja individu sedangkan *performance management* berfokus kepada perencanaan strategis organisasi.
3. Dalam *performance appraisal*, keputusan akhir hanya berdasarkan informasi yang cenderung subjektif sedangkan keputusan pada *performance management* keputusan berdasarkan pada informasi yang lebih objektif dan data-data dikumpulkan secara kumulatif.

Hay (1995), membedakan keduanya sebagai berikut:

Tabel 2.3.2 Perbedaan antara Performance Appraisal dengan Performance Management Menurut Hay

<b>Performance Appraisal</b>	<b>Performance Management</b>
- tends to emphasize either results or Traits	- includes both results and behavioral skills equally
- Traits are subjectively identified after The fact or ignored completely	- behavioral skills expectations are linked to results objectively established in advance
- is a human resource department Procedure	- is a line management process
- Threatening	- Motivating
- Focus is on judging after the fact	- Focus is on planning and managing
- Emphasize the form fault-finding	- Emphasizes the process Problem solving
- Evaluation factors are subjectively Identified	- Performance expectations are linked to the business plan

Dapat disimpulkan dari table Hay adalah:

1. *Performance appraisal* cenderung menekankan pada hasil daripada perilaku sedangkan *performance management* lebih menekankan kepada keduanya.
2. *Performance appraisal* merupakan salah satu prosedur yang harus dilakukan oleh departemen SDM sedangkan *performance management* terkait dengan proses manajemen.
3. *Performance appraisal* dianggap sebagai sesuatu yang “menakutkan” sedangkan *performance management* sebagai sesuatu yang dapat “memotivasi”.
4. Fokus *performance appraisal* kepada penilaian akhir dan mencari kesalahan sedangkan *performance management* lebih kepada perencanaan dan pengelolaannya serta pada penyelesaian masalah.
5. Faktor penilaian pada *performance appraisal* secara subjektif diidentifikasi sedangkan pada *performance management*, performance yang diharapkan harus sejalan dengan rencana bisnis perusahaan.
6. Pada faktor *performance appraisal* menganut prinsip “menang-kalah” sedangkan *performance management* menganut prinsip “menang-menang”.

Definisi tentang perbedaan Penilaian Prestasi kerja dengan manajemen kinerja karyawan ini dirangkum oleh Ruki<sup>11</sup> dalam bukunya dari berbagai sumber – sumber seperti di bawah ini:

- a) “A periodical evaluation on the value of an individual employee for his/her organization conducted by his/her superior or by someone in a position to evaluate his/her performance.”<sup>12</sup>

Suatu penilaian periodik atas nilai seorang individu karyawan bagi organisasinya, dilakukan oleh atasannya atau seseorang yang berada dalam posisi untuk mengamati. menilai prestasi kerjanya.

---

<sup>11</sup>Joseph M. Putti, A Manager’s Primer and Performance Appraisal (Singapore Institute of Personnel Management, 1978) seperti dikutip dalam Ruki, 2002.

<sup>12</sup> Roger Belows, dalam Psychology of Personnel in Business Industry, Prentice Hall, New Jersey, p. 370, 1961.

b) *“A systematic evaluation on an individual employee regarding his/her performance on his/her job and his/her potentials for development”*<sup>13</sup>

Sebuah penilaian sistematis atas individu karyawan mengenai prestasinya dalam pekerjaannya dan potensinya untuk pengembangan.

c) *“A way of measuring the contribution of individuals to their organization”*<sup>14</sup>

Cara mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja.

d) *“...is the systematic description of the job relevant strengths and weaknesses of an individual or group”*<sup>15</sup>

Sebuah gambaran /deskripsi sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dengan pekerjaan dari seseorang atau satu kelompok.

Dari keempat definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja lebih menfokuskan pada pengukuran kinerja individu atau kelompok.

## 2.4 Penilaian Kinerja

Sebelum melihat lebih dalam kepada penilaian kinerja, ada baiknya memahami kinerja itu sendiri. Kinerja menurut definisi yang dikemukakan oleh Irawan (2000, p. 38) adalah hasil kerja yang bersifat konkret, dapat diamati dan dapat diukur. Kinerja terdiri dari 3 macam:

1. Kinerja organisasi
2. Kinerja unit
3. Kinerja individual/pegawai

Kinerja individual diukur dengan melihat kualitas dan kuantitas output yang dihasilkan. Sedangkan kinerja organisasi dinilai dengan memperhatikan beberapa aspek dalam perusahaan yaitu aspek keuangan, aspek proses internal, aspek kepuasan konsumen, dan aspek *pd learning* (belajar) dan *growth* (bertumbuh).

3 elemen kunci kinerja yang diberikan Armstrong (1994, 88) mengenai kinerja dapat dilihat pada tiga C atau Three C's:

1. Contribution (sumbangan apa yg dihasilkan)

---

<sup>13</sup> Dale S. Beach, *The Management of People at Work*, Mac Milian New York, p. 297, 1970.

<sup>14</sup> Bernardin & Russel, p.379, 1993

<sup>15</sup> Cascio p.267, 1996.

2. Competences (kompetensi)

3. Continuous development (pengembangan terus menerus)

Kinerja yg baik adalah selalu dapat menghasilkan kontribusi yg positif dalam melaksanakan pekerjaan yg terkait dengan kompetensi yang dimiliki serta dapat terus berkembang sesuai dengan situasi dan kondisi yg dihadapi dari waktu ke waktu.

Kinerja itu sendiri dapat mempengaruhi proses kegiatan perusahaan. Empat komponen yang saling mempengaruhi menurut Gilley (1994) adalah:

1. *Performance Output*, hasil atau produk atas suatu kinerja yg diberikan oleh para karyawan karena ia dibayar untuk menghasilkannya.
2. *Performance activity*, langkah – langkah kegiatan yang membuat karyawan terikat untuk menghasilkan performance output.
3. *Performance standard*, target yg dijadikan sebagai ukuran dalam kualitas *performance output* dari para karyawan dan efisiensi dari kegiatan kinerja mereka.
4. *Competency maps*, terdiri dari ilmu pengetahuan, ketrampilan, dan sikap yang harus dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya dalam berkinerja.

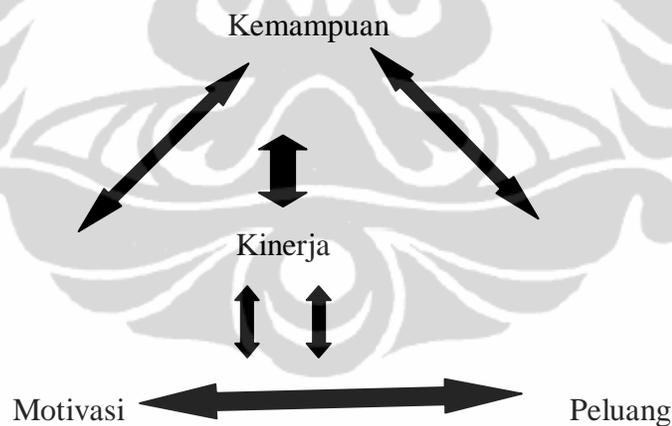
Penilaian kinerja menurut Armstrong (1994), adalah kegiatan untuk menilai kinerja individu atau karyawan yg dilakukan oleh atasan langsung (line manager) dalam rangka pertanggung jawaban karyawan. Performance appraisal dapat dilakukan oleh berbagai pihak yg berkepentingan termasuk stakeholder.

Menurut Rao (1992:1), penilaian kinerja kerja adalah “Sebuah mekanisme yang digunakan untuk memastikan bahwa orang-orang pada tiap tingkatan mengerjakan tugas-tugas menurut cara yang diinginkan oleh para majikan mereka.” Menurutnya pula, para majikan pada majikan pada setiap tingkatan akan berusaha memperbaiki tingkat prestasi kerja mereka dengan cara menilai pekerjaan bawahannya, sehingga dengan demikian dapat mengendalikan perilaku bawahannya.

Sedangkan Soeprihanto (2001:7) mengungkapkan bahwa penilaian kinerja kerja sebagai suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seseorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan. Ia menambahkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu pedoman dalam bidang sumber

daya manusia yang diharapkan dapat menunjukkan prestasi kerja para karyawan secara rutin dan teratur, dan sangat bermanfaat bagi pengembangan karier secara rutin dan teratur, yang sangat bermanfaat bagi pengembangan karier karyawan yang dinilai dan perusahaan secara keseluruhan.

Rivai (2005:14) menyatakan penilaian kinerja secara rinci dimana penilaian kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditemukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Untuk memperluas wawasan, kinerja kerja seseorang didefinisikan sebagai sesuatu yang ditentukan oleh faktor-faktor kemampuan dan motivasi, bisa saja tidak dapat menunjukkan kinerja kerja sesuai yang diharapkan, apabila banyak rintangan yang dihadapi. Atau dengan kata lain, ia tidak memiliki kesempatan untuk menampilkan kinerja sesuai yang diharapkan. Ilustrasi mengenai interaksi ini—disebut sebagai dimensi kerja—dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.3.3 Dimensi Kerja

Rivai (2005:19) kemudian menyimpulkan bahwa penilaian kinerja kerja secara keseluruhan merupakan alat yang baik untuk:

1. menentukan apakah karyawan telah memberikan hasil kerja yang memadai dan melaksanakan aktivitas kinerja sesuai dengan standar kinerja;
2. melakukan penilaian mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan;
3. menganalisis kinerja karyawan dan membuat rekomendasi perbaikan

Penilaian Kinerja (performance appraisal) merupakan suatu proses menentukan dan mengomunikasikan pada karyawan mengenai kinerjanya serta menetapkan rencana perbaikan. Yang dimaksud kinerja dalam hal ini adalah derajat pencapaian pelaksanaan tugas – tugas yang termasuk dalam pekerjaan seorang individu. Untuk melakukan penilaian kinerja diperlukan suatu standar tertentu yang merupakan tingkat keluaran yang diharapkan dari individu.<sup>16</sup> Mengacu pada sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, mempengaruhi sifat –sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil termasuk tingkat absensi atau ketidakhadiran.

Penilaian kinerja dinilai oleh manajemen sumber daya manusia sebagai alat yang memiliki manfaat yang tidak hanya dapat digunakan untuk mengevaluasi kerja para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi karyawan itu sendiri. Tetapi penilaian kinerja (performance appraisal) juga memiliki kelemahan – kelemahannya, karena susahnya menilai hasil kerja karyawan yang terkadang bersifat ambigu maka sistem penilaian kinerja harus menggunakan standar – standar yang telah ditentukan perusahaan. *Performance appraisal* atau penilaian kinerja secara keseluruhan merupakan proses yang berbeda dengan evaluasi jabatan (job evaluation). Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan tugasnya sedangkan evaluasi pekerjaan menentukan seberapa tinggi harga sebuah pekerjaan bagi perusahaan, dan seberapa pekerjaan tersebut memberikan imbalan baik finansial maupun non finansial bagi karyawan.

#### **2.4.1 Tujuan Penilaian Kinerja**

Tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi perusahaan adalah sebagai berikut:<sup>17</sup>

1. Meningkatkan prestasi karyawan, baik secara individu maupun berkelompok.

---

<sup>16</sup> Lloyd L.Byars & Leslie W Rue, Human Resources Management, 3<sup>rd</sup> Edition, Homewood, 1991, p. 248 - 264.

<sup>17</sup> Achmad S ruky, Sistem Manajemen Kinerja, p.20, 2004

- Karyawan bersama – sama dengan atasan dapat menetapkan sasaran kerja dan standar prestasi yang akan diraih serta menilai hasil yang sebenarnya dicapai pada akhir kurun waktu yang ditetapkan.
2. Mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan yang direfleksikan dalam peningkatan produktivitas.
  3. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan untuk meningkatkan hasil karya dan prestasi pribadi serta potensi laten karyawan dengan cara memberikan umpan balik pada mereka tentang prestasi yang telah dicapai.
  4. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna.
  5. Menyediakan alat atau sarana untuk membandingkan prestasi kerja karyawan dengan tingkat gaji atau imbalan yang sesuai sebagai bagian dari kebijakan dan sistem imbalan yang baik.
  6. Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaan tentang pekerjaan dan hal – hal yang terkait dengan itu dengan jalur komunikasi terbuka sehingga diharapkan proses penilaian prestasi kerja akan mengeratkan hubungan antara atasan dan bawahan.

#### **2.4.2 Metode Penilaian Kinerja (Measuring Performance Appraisal)**

Kinerja dapat diukur dengan beberapa cara. Secara umum pengukuran penilaian kinerja dibagi ke dalam dua kelompok yaitu, *Penilaian Kinerja secara Mutlak (Absolute Measure of Performance)*, standar kinerja telah ditetapkan terlebih dahulu oleh manajemen. Dan yang kedua adalah *Penilaian Kinerja secara Relatif (Relative Measures of Performance)*, dimana pada penilaian kinerja ini dilakukan dengan membandingkan kinerja individu dengan individu lain yang memiliki lingkup pekerjaan yang sama.

Metode penilaian kinerja kerja oleh Handoko (1985, p.103) dibagi ke dalam dua kelompok, yakni metode yg berorientasi pada prestasi masa lalu dan metode yg berorientasi pada prestasi masa datang:

A. Metode yg berorientasi pada masa lalu:

Dilakukan untuk penilaian prestasi kerja yg telah terjadi dan yg sampai dengan derajat tertentu dapat diukur. Namun, metode ini memiliki kelemahan, yaitu tidak dapat mengubah prestasi kerja di masa lalu. Akan tetapi, dengan melakukan evaluasi prestasi kerja di masa lalu, para karyawan akan memperoleh umpan balik mengenai upaya yang telah mereka lakukan. Umpan balik dapat digunakan untuk mengarahkan dan memperbaiki prestasi kerja mereka.

Teknik – teknik ini misalnya:

1. *Rating scale*,

Bentuk penilaian prestasi kerja yang tertua dan paling banyak digunakan hingga saat ini. Evaluasi subjektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah hingga tinggi. Didasari pendapatan penilaian yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan faktor – faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja.

2. *Checklist*,

metode dimana penilai tinggal memilih kalimat atau kata – kata yang dapat menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik karyawan. Metode ini dapat memberikan gambaran prestasi kerja secara akurat, apabila daftar penilaian berisi item – item memadai.

3. Metode peristiwa kritis,

metode dimana penilai memberikan catatan – catatan yg menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau bahkan sangat jelek berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaannya.

4. *Field review method*,

Metode dimana divisi sumber daya manusia mengirimkan wakilnya untuk membantu para supervisor dalam menilai para karyawannya. Wakil dari divisi Sumber Daya Manusia inilah yang nantinya akan mempersiapkan evaluasi mengenai prestasi kerja tiap karyawan sesuai dengan informasi yang diberikan supervisor

5. Tes dan observasi prestasi kerja,

metode dimana penilaian prestasi kerja dilakukan berdasarkan suatu tes pengetahuan dan ketrampilan, sehingga tes ini harus reliable dan valid.

6. Metode evaluasi kelompok, metode dimana supervisor langsung memberikan evaluasi kerja terhadap kelompok kerja. metode ini menghasilkan ranking karyawan yang terbaik hingga terburuk.

B. Metode yg berorientasi pada prestasi masa datang:

1. Penilaian diri sendiri (*self appraisal*):  
Metode dimana karyawan yang bersangkutan diminta untuk menilai dirinya sendiri sehingga perilaku defensif cenderung tidak terjadi.
2. Penilaian psikologis (*psychological appraisal*):  
metode dimana penilaian pada umumnya dilakukan melalui wawancara yang mendalam, tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung, dan review terhadap evaluasi lainnya.
3. *Management by objectives approach* (MBO):  
Metode dimana setiap karyawan dan supervisor bersama – sama menetapkan tujuan dan sasaran pekerjaan masing – masing. Berdasarkan saran – saran tersebut penilaitan prestasi kerja dilakukan bersama – sama pula.
4. Teknik pusat penilaian (*assesment center*):  
Metode dimana bentuk penilaian karyawan distandarisasi tergantung dari berbagai tipe penilaian dan penilainya. Penilaian dapat berupa wawancara, tes psikologi, diskusi kelompok, simulasi, dan lain-lain.

### 2.4.3 Penilai Kinerja

Penentuan penilaian kinerja lebih ditentukan oleh keahliannya dalam melakukan penilaian serta memiliki informasi yang memadai tentang individu yang akan dinilai. Beberapa sumber yang ada pada umumnya berperan sebagai penilai adalah:

1. Atasan Langsung (*Immediate Supervisor, Manager*):  
Dilakukan oleh atasan langsung ataupun manajer karyawan yang bersangkutan. Hal tersebut pada dasarnya disebabkan atasan langsung merupakan orang yang kompeten dalam mengobservasi pelaksanaan kerja karyawan disamping menilai

motivasi karyawan dalam mengoptimalkan kinerja karyawan yang kemudian dapat mempengaruhi kinerja atasan langsung.

2. Penilaian diri sendiri (*Self Appraisal*):

Metode ini dilakukan karyawan sebagai penilaian atas kinerjanya sendiri yang kemudian akan dilaksanakan evaluasi bersama atasan. Biasanya penilaian diri sendiri lebih bersifat subjektif terhadap peningkatan kinerja dan dapat menjadi bias dalam pengukurannya.

3. Penilaian oleh rekan setingkat (*Peer Appraisal*):

Penilaian kinerja dilakukan oleh rekan sejawat yang biasanya lebih paham akan pekerjaan karyawan tersebut. Biasanya melibatkan lebih dari seorang penilai untuk lebih akuratnya dan berpotensi lebih sedikit bias karena penilaian cenderung objektif tetapi masih bersifat subjektif.

4. Penilaian oleh Bawahan (*Subordinate Rating*):

Metode ini berpandangan bahwa tujuan jangka pendek maupun panjang adalah identik dengan tujuan perusahaan sehingga para bawahan mampu memberikan evaluasi terhadap atasan atas dasar dari tujuan tersebut.

5. Penilaian oleh Pelanggan (Customer atau Client):

Berorientasi pada pelayanan baik yang bersifat eksternal maupun internal. Akan sulit untuk mengukur kriteria dari pelayanan itu sendiri. Dalam kondisi demikian audit atau rating dari konsumen atau klien merupakan alat ukur yang memadai untuk menerima umpan balik dari kinerja karyawan.

6. Badan Independen (*Independent Trained Observers*):

Pada umumnya menggunakan assessment center dalam melakukan penilaian kinerja. Individu menyadari akan dievaluasi sehingga menunjukkan usaha maksimal untuk memperoleh rating baik. Menyebabkan hasil penilaian akan bias untuk jangka panjang.