

# PENILAIAN PRESTASI KERJA DAN MANAJEMEN KINERJA



Oleh

Nurhadi Handono	135030401111065
Hajjar Agung Aliviyanto	135030401111068
Alief Aurillia Fernanda	135030401111071
Muhamad Afriyanto	135030401111072
Risma Suryaningsih	135030401111077
Miftakhul Elok Mentari	135030401111078
Brian Yudhistira	135030407111029
Radias Pratama	135030407111034

MSDM KELAS F

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**  
**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**  
**JURUSAN ADMNINISTRASI BISNIS**  
**PRODI PERPAJAKAN**

**Maret 2015**

## PENGERTIAN KINERJA

Mathis dan Jackson (2006:65) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Amstrong (1999:15) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja dari tingkah laku. Pengertian kinerja ini mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku. Sebagai tingkah laku, kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya.

*Performance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans,2005:165).

Kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Srimindarti, 2006).

Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan (Dessler, 2000:41).

Mangkunegara, (2002:22) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005:50).

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja menyangkut tiga komponen penting, yaitu: tujuan, ukuran dan penilaian. Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberi arah dan memengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel. Walaupun demikian, penentuan tujuan saja tidaklah cukup, sebab itu dibutuhkan ukuran, apakah seseorang telah mencapai kinerja yang diharapkan. Untuk kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan memegang peranan penting.

## **FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA**

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001 : 82) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

1. Kemampuan mereka,
2. Motivasi,
3. Dukungan yang diterima,
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan
5. Hubungan mereka dengan organisasi.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

Menurut Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

1. Faktor kemampuan Secara psikologis kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
2. Faktor motivasi Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Mc Clelland (1997) seperti dikutip Mangkunegara (2001 : 68), berpendapat bahwa “Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja”. Motif berprestasi dengan pencapaian kerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji.

Selanjutnya Mc. Clelland, mengemukakan 6 karakteristik dari seseorang yang memiliki motif yang tinggi yaitu :

1. Memiliki tanggung jawab yang tinggi
2. Berani mengambil risiko
3. Memiliki tujuan yang realistis
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan.
5. Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Menurut Gibson (1987) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja :

1. Faktor individu : kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
2. Faktor psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja
3. Faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (reward system)

Secara umum faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

### **a. Efektifitas dan efisiensi**

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien (Prawirosentono, 1999:27).

**b. Otoritas (wewenang)**

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya (Prawirosentono, 1999:27). Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

**c. Disiplin**

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku (Prawirosentono, 1999:27). Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

**d. Inisiatif**

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

## **KONSEP PENILAIAN KINERJA**

Penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) merupakan fungsi kunci untuk melaksanakan manajemen sumberdaya manusia secara efektif. Namun dalam banyak kondisi, fungsi penilaian kinerja hanya dipandang sebelah mata oleh para pengambil kebijakan dalam organisasi dan dianggap sebagai ritual tahunan. Mereka beranggapan bahwa kegiatan penilaian kinerja menghabiskan begitu banyak waktu, dan sebagian besar orang – orang ( para karyawan dan eksekutif ) dalam organisasi tidak begitu menyukainya, meskipun mereka berkepentingan secara langsung terhadap fungsi tersebut. Penilaian kinerja merupakan alat yang baik untuk meningkatkan kinerja organisasi, namun untuk menjadikan aktivitas ini dapat berfungsi dengan efektif, bukanlah sebuah pekerjaan yang sederhana. Tidak tepatnya sistem penilaian kinerja dan pandangan bahwa penilaian kinerja hanya sebagai acara ritual tahunan merupakan ciri-ciri praktik penilaian kinerja yang tidak efektif. Perencanaan penilaian, pelatihan dan bimbingan yang terus-menerus, dan memotivasi personalia pelaksana penilaian adalah ciri-ciri praktik penilaian kinerja yang efektif. Sementara memfokuskan penilaian pada aspek perilaku, menekankan perbaikan pelaksanaan pekerjaan dan kontribusi terhadap pengembangan sistem secara seimbang serta melakukan penilaian dengan standar absolut merupakan ciri-ciri praktik penilaian kinerja yang mengacu pada kualitas.

Begitu juga, sistem pendukung penilaian yang tidak efektif memiliki karakteristik-karakteristik buruknya sistem komunikasi penilaian dan sistem yang tidak dimonitoring. Sistem penilaian kinerja yang efektif ditandai dengan adanya dukungan top manajemen, keterkaitan kegiatan penilaian kinerja dengan tujuan strategis organisasi serta peninjauan sistem secara terus-menerus. Sedangkan sistem pendukung penilaian kinerja yang mengacu pada kualitas ditandai dengan melakukan evaluasi sistem penilaian dan menyerahkan tanggung-jawab penilaian kepada manajer. Agar penilaian kinerja menjadi efektif, setiap individu yang terlibat dalam organisasi/perusahaan harus memiliki cara pandang yang sama mengenai tujuan dari penilaian kerja yang dilakukan. Agar penilaian kinerja berjalan dengan efektif hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan program penilaian kinerja yaitu :

1. Tujuan penilaian harus sudah ditetapkan di awal
2. Instrumen penilaian jelas
3. Standar penilaian harus ditetapkan terlebih dahulu untuk sebagai acuan penilaian dengan tujuan mengurangi ketidakpuasan orang yang dinilai
4. Menetapkan Siapa yang menilai
5. Menetapkan Siapa yang dinilai
6. Waktu penilaian yaitu Kapan harus menilai
7. Melakukan Pelatihan bagi penilai untuk mendapatkan pemahaman yang sama atas instrument penilaian
8. Umpan balik dan mengimplikasikan penilaian

## **TUJUAN PENILAIAN KINERJA**

Penilaian kinerja yang baik tidak saja mengevaluasi kinerja karyawan, tetapi juga mengembangkan dan memotivasi karyawan sehingga hal-hal yang harus disepakati oleh perusahaan dalam hal ini diwakili oleh penyelia atau penilai maupun karyawan adalah :

- Penyelia/penilai maupun Karyawan harus mengetahui bidang prestasi yang dinilai
- Penyelia memberikan kesempatan karyawan untuk menilai dirinya sendiri
- Mempertemukan hasil penilaiannya dengan penyeliannya. Terjadi proses tawar menawar dan komunikasi kedua belah pihak untuk mencapai saling keterbukaan dan saling pengertian mengenai bidang-bidang yang sudah cukup dan bidang-bidang yang masih perlu dikembangkan.

Menurut Nurmiyanto dan Wijaya (2003) tujuan penilaian prestasi kinerja ada 2 (dua) tujuan pokok, yaitu:

- **Untuk tujuan administrasi personalia**

1. Menjadi dasar pembuatan keputusan manajemen mengenai promosi, mutasi, demosi dan pemberhentian pegawai.
2. Menjadi dasar dalam pemberian balas jasa.
3. Menjadi dasar dalam menetapkan program pendidikan dan pelatihan guna mendukung efektivitas unit unit kerja organisasi.
4. Menjadi dasar penetapan criteria criteria untuk seleksi dan penetapan pegawai.
5. Memberikan data mengenai produktivitas organisasi secara keseluruhan atau unit unit kerja dan individu individu pegawai khususnya.

- **Untuk tujuan bimbingan dan konseling**

1. Merupakan forum pembimbingan dan konseling antara atasan dan bawahannya untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
2. Mengidentifikasi kelebihan atau kekurangan pegawai yang menjadi salah satu dasar pertimbangan dalam melibatkan pegawai pada program pelatihan dan pengembangan pegawai.
3. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dapat dicapai kinerja yang baik dalam rangka pencapaian tujuan unit kerja dan organisasi.
4. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan atau pejabat penilai mengamati perilaku kerja pegawai sebagai totalitas hingga diketahui minat minat kemampuan kemampuan, serta kebutuhan pegawai.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa Tujuan dari penilaian Kinerja adalah :

### 1. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa lalu :

- Mengendalikan perilaku karyawan dengan menggunakan hasil penilaian sebagai instrumen untuk memberikan ganjaran, hukuman, dan ancaman
- Mengambil keputusan mengenai kenaikan gaji dan promosi
- Menempatkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan tertentu

### 2. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa depan :

- membantu karyawan untuk semakin banyak mengerti tentang perannya dan mengetahui secara jelas fungsi-fungsinya
- membantu karyawan mengerti kekuatan dan kelemahan dirinya dikaitkan dengan peran dan fungsi dalam perusahaan
- menambah adanya kebersamaan antar karyawan dan penyelia sehingga setiap karyawan memiliki motivasi, rasa senang bekerja, dan sekaligus mau memberikan kontribusi pada perusahaan
- memberi peluang bagi karyawan untuk mawas diri dan evaluasi diri, serta menetapkan sasaran pribadi sehingga terjadi pengembangan yang direncanakan dan dimonitor sendiri
- membantu mempersiapkan karyawan untuk memegang pekerjaan pada jenjang yang lebih tinggi

### Manfaat Penilaian Kinerja

- **Manfaat bagi pekerja** : terutama sebagai *feedback* (umpan balik) tentang *prestasi* kerjanya selama ini c sangat berguna bagi pekerja untuk mengetahui kelebihan dan kelemahan yang ada pada dirinya, untuk tujuan pengembangan diri lebih lanjut
- **Manfaat bagi perusahaan** : antara lain sebagai dasar untuk mengambil keputusan tentang promosi (jabatan/gaji), transfer (mutasi), demosi, PHK, atau untuk mengidentifikasi kebutuhan training

### Aspek-aspek Yang Dinilai Dalam Penilaian Kinerja

- **Kemampuan Teknis**, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas, serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya
- **Kemampuan Konseptual**, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi, serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan
- **Kemampuan Hubungan Interpersonal**, yaitu kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain

## METODE PENILAIAN PRESTASI KERJA

Terdapat beberapa metode penilaian prestasi kerja. Dalam menilai prestasi kerja karyawannya, suatu perusahaan dapat menggunakan beberapa metode, tergantung pada keadaan perusahaan tersebut.

Menurut Handoko (2000), metode penilaian prestasi kerja terbagi dalam 2 metode yaitu:

### 1. Metode-metode penilaian berorientasi pada masa lalu

Metode-metode penilaian berorientasi pada masa lalu terdiri dari:

- Skala Rata-Rata (Rating scale)

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

- Checklist  
Metode penilaian ini dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik pegawai.
- Metode Peristiwa Kritis  
Pada metode ini didasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku pegawai sangat baik atau sangat buruk dalam kaitannya dalam pelaksanaan kerja.
- Metode Peninjauan Lapangan  
Pada metode ini, wakil ahli departemen personalia turun ke lapangan dan membantu para penyelia dalam menilai.
- Tes dan Observasi Prestasi Kerja  
Bila jumlah pekerjaan terbatas, penilaian prestasi kerja biasa didasarkan pada tes pengetahuan dan ketrampilan. Agar berguna harus reliabel dan valid.
- Metode Evaluasi Kelompok  
Penilaian ini biasanya dilakukan oleh penyelia atau atasan langsung. Metode ini berguna untuk pengambilan keputusan untuk menaikkan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan ranking pegawai dari yang terbaik dan yang terburuk.

## 2. Metode-metode yang berorientasi pada masa depan

Metode-metode yang berorientasi pada masa depan terdiri dari:

- Penilaian Diri (Self Appraisal)  
Teknik evaluasi ini, berguna bila tujuan evaluasi adalah tujuan untuk melanjutkan pengembangan diri.
- Penilaian Psikologis (Psychological Appraisal)  
Penilaian ini biasanya dilakukan oleh para psikolog, terutama untuk menilai potensi pegawai di waktu yang akan datang.
- Pendekatan Management By Objectives (MBO)  
Pada pendekatan ini setiap pegawai dan penyelia secara bersama menetapkan tujuan-tujuan dan sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang.
- Teknik Pusat Penilaian  
Bentuk penilaian pegawai yang distandarisasikan dimana tergantung pada berbagai tipe penilaian.

Menurut Mondy & Noe(2005), ada tujuh metode penilaian kinerja yaitu:

### 1. **Rating Scales**

Menilai kinerja pegawai dengan menggunakan skala untuk mengukur faktor-faktor kinerja (*performance factor*). Misalnya dalam mengukur tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai. Skala yang digunakan adalah 1 sampai 5, yaitu 1 adalah yang terburuk dan 5 adalah yang terbaik. Jika tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai tersebut biasa saja, maka ia diberi nilai 3 atau 4 dan begitu seterusnya untuk menilai faktor-faktor kinerja lainnya.

### 2. **Critical Incidents**

Evaluators mencatat mengenai apa saja perilaku/pencapaian terbaik dan terburuk (*extremely good or bad behaviour*) pegawai. Dalam metode ini, penilai harus menyimpan catatan tertulis tentang tindakan-tindakan atau perilaku kerja yang sangat positif (*high favorable*) dan perilaku kerja yang sangat negatif (*high unfavorable*) selama periode penilaian.

### 3. **Essay**

Evaluators menulis deskripsi mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan, kinerjanya pada masa lalu, potensinya dan memberikan saran-saran untuk pengembangan pekerja tersebut. Metode ini cenderung lebih memusatkan perhatian

pada perilaku ekstrim dalam tugas-tugas karyawan daripada pekerjaan atau kinerja rutin yang mereka lakukan dari hari ke hari. Penilaian seperti ini sangat tergantung kepada kemampuan menulis seorang penilai.

#### **4. *Work standard***

Metode ini membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan tingkat keluaran yang diharapkan. Standar mencerminkan keluaran normal dari seorang pekerja yang berprestasi rata-rata, yang bekerja pada kecepatan atau kondisi normal. Agar standar ini dianggap objektif, para pekerja harus memahami secara jelas bagaimana standar yang ditetapkan.

#### **5. *Ranking***

Penilai menempatkan seluruh pekerja dalam satu kelompok sesuai dengan peringkat yang disusun berdasarkan kinerja secara keseluruhan. Contohnya, pekerja terbaik dalam satu bagian diberi peringkat paling tinggi dan pekerja yang paling buruk prestasinya diletakkan di peringkat paling bawah. Kesulitan terjadi bila pekerja menunjukkan prestasi yang hampir sama atau sebanding.

#### **6. *Forced distribution***

Penilai harus "memasukkan" individu dari kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori yang serupa dengan sebuah distribusi frekuensi normal. Contoh para pekerja yang termasuk ke dalam 10 persen terbaik ditempatkan ke dalam kategori tertinggi, 20 persen terbaik sesudahnya ke dalam kategori berikutnya, 40 persen berikutnya ke dalam kategori menengah, 20 persen sesudahnya ke dalam kategori berikutnya, dan 10 persen sisanya ke dalam kategori terendah. Bila sebuah departemen memiliki pekerja yang semuanya berprestasi istimewa, atasan "dipaksa" untuk memutuskan siapa yang harus dimasukkan ke dalam kategori yang lebih rendah.

#### **7. *Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS)***

Evaluators menilai pegawai berdasarkan beberapa jenis perilaku kerja yang mencerminkan dimensi kinerja dan membuat skalanya. Misalnya penilaian pelayanan pelanggan. Bila pegawai bagian pelayanan pelanggan tidak menerima tip dari pelanggan, ia diberi skala 4 yang berarti kinerja lumayan. Bila pegawai itu membantu pelanggan yang kesulitan atau kebingungan, ia diberi skala 7 yang berarti kinerjanya memuaskan, dan seterusnya. Metode ini mendeskripsikan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tingkat kinerja yang diharapkan.

## **HUBUNGAN PENILAIAN KINERJA DENGAN KINERJA**

### **Program Penilaian Kinerja**

Ada banyak hal yang perlu diperhatikan dalam program penilaian kinerja yang menekankan pelaksanaan penilaian itu sendiri baik mengakut tujuan instrument, waktu pelaksanaan dan feed back

1. Tujuan penilaian
2. Instrument penilaian
3. Standar penilaian
4. Siapa yang menilai
5. Siapa yang dinilai
6. Kapan harus menilai
7. Pelatihan bagi penilai (penyelia)
8. Feed back dan implikasi

### **Perusahaan Mendapatkan Sukses Melalui Penilaian Kinerja**

Sistem yang harus dipilih untuk suatu program penilaian kinerja harus dapat menjamin keadilan. Kriteria yang digunakan untuk menilai seorang karyawan harus jelas berhubungan dan terkait dengan persyaratan jabatannya. Proses penilaian pelaksanaannya harus



subjektif mungkin. Secara umum, objektivitas dalam penilaian kinerja hanya mungkin apabila semua penilai berpegang teguh pada aturan pokoknya.

Suatu system penilaian kinerja yang objektif sangat membantu perusahaan dalam hal-hal sebagai berikut:

1. Menghilangkan standar-standar yang berbeda antara para manajer
2. Menghilangkan kecenderungan untuk menilai karyawan berdasarkan kepribadian mereka
3. Memotivasi karyawan dengan penilaian kinerja
4. Menciptakan karyawan yang produktif

#### **Sumber Kesalahan Dalam Penilaian Kinerja**

1. Kesalahan-kesalahan dalam penilaian kinerja dapat bersumber dari
  - a. Bentuk penilaian kinerja yang dipakai
  - b. Penilaian (penyelia)
2. Dapat pula terjadi dalam bentuk penilaian kinerja ditemukan aspek-aspek yang sebenarnya tidak ada sangkut pautnya dengan keberhasilan seorang karyawan
3. Hal yang dapat timbul dalam penilaian kinerja adalah jika aspek-aspek yang harus dinilai tidak jelas batasannya (defenisinya).

Proses penilaian prestasi juga menyediakan pengertian yang mendalam kedalam efektifitas fungsi SDM. Penilai prestasi bertindak sebagai "penguji pengendalian mutu". Jika proses penilaian menunjukkan bahwa kinerja yang lemah terdapat dimana-mana, banyak karyawan dikeluarkan dari keputusan penempatan internal. Mereka tidak akan dipromosikan atau dipindah; kemungkinan mereka dapat dikeluarkan atau dilakukan pemutusan hubungan kerja. Banyaknya kinerja yang tidak tercapai, menandakan adanya kesalahan didalam fungsi manajemen SDM.

## DAFTAR PUSTAKA

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya. Bandung.

Luthans, F. 2005. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-hill.

Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.

Prawirosentono, Suryadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.

Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Gramedia

Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi Jilid II*. Alih Bahasa HidayanaPujaatmaka. Jakarta : Prenhalindo.

<http://www.kajianpustaka.com/2014/01/pengertian-indikator-faktor-mempengaruhi-kinerja.html>

<http://novenadwirespita10508159.blogspot.com/2010/11/faktor-faktor-yang-mempengaruhi-kinerja.html>

<http://nurlailafadjarwati.blogspot.com/2011/01/penilaian-kinerja.html>