Penilaian Prestasi Kerja dan Manajemen Kinerja

Disusun Untuk Memenuhi Tugas Terstruktur Mata Kuliah “Sumber Daya Manusia” yang Dibina oleh : Drs. Heru Susilo, MA

Disusun Oleh:

Linda Alfenti 135030201111034

Jane Christine 135030200111106

Rico Patra 135030201111172

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

MALANG

2015

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

 Pada umumnya orang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian prestasi kerja para pegawai merupakan bagian penting dari seluruh proses kekaryaan pegawai yang bersangkutan. Pentingnya penilaian prestasi kerja yang rassional dan diterapkan secara objektif terlihat pada paling sedikit dua kepentingan, yaitu kepentingan pegawai yang bersangkutan sendiri dan kepentingan organisasi.

 Bagi para pegawai, 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 karirnya.

 Bagi organisasi, hasil penilaian prestasi kerja para pegawai sangat penting arti dan peranannyadalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

 Penilaian pelaksanaan pekerjaan perlu dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional serta diterapkan secara objektif serta didokumentasikan secara sistematik. Hanya dengan demikianlah dua kepentingan utama yang telah disinggung di muka dapat terpenuhi. Hal ini perlu ditekankan karena tidak sedikit manajer yang beranggapan bahwa pelaksanaan penilaian prestasi kerja secara formal oleh bagian bagian kepegawaian sebenarnya tidak diperlukan dan bahkan dipandang sebagai “gangguan” terhadap pelaksanaan tugas masing-masing, para manajer itulah yang sehari-hari membimbing dan mengawasi para bawahannya dalam pelaksanaan tugas masing-masing, para manajer pulalah yang paling kompeten melakukan penilaian. Dalam makalah ini penulis akan membahas apa itu kinerja, faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja, konsep penilaian kinerja, metode penilaian prestasi kerja, serta hubungan penilaian kinerja dengan kinerja.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apa itu kinerja?
2. Apa saja yang mempengaruhi kinerja?
3. Bagaimana konsep penilaian kinerja?
4. Metode apa yang digunakan dalam penilaian prestasi kerja?
5. Apa itu manajemen kinerja?

1.3 Tujuan

1. Untuk mengetahui apa itu kinerja
2. Untuk mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja
3. Untuk mengetahui konsep penilaian kinerja
4. Untuk mengetahui metode yang digunakan dalam penilaian prestasi kerja
5. Untuk mengetahui manajemen kinerja

BAB II

PEMBAHASAN

2.1 Pengertian Kinerja

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. Berikut adalah pengertian kinerja menurut beberapa ahli.

Sulistiyani (2003,223), [kinerja](http://skripsi-manajemen.blogspot.com/) seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Sedangkan menurut Bernardin dan Russel dalam Sulistiyani (2003,223-224) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu.

Simamora (1997) mengemukakan bahwa kinerjakaryawan adalah tingkatan dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Sedangkan Suprihanto (dalam Srimulyo,1999 : 33) mengatakan bahwa kinerja atau prestasi kinerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target atau sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Bambang Guritno dan Waridin (2005) kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Sedangkan menurut Hakim (2006) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja. Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan (Masrukhin dan Waridin, 2004).

Rivai dan Basri (2005) pengertiankinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

Kinerja mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan perusahan. Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Maier (dalam Moh As’ad, 2003) sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler and Poter menyatakan bahwa kinerja adalah "succesfull role achievement" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya (Moh As’ad, 2003).

2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja seorang karyawan bisa disebabkan oleh beberapa faktor, berikut faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja:

a**.**Efektifitasdanefisiensi

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 efesien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efesien (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 kepda 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.

2.3 Konsep Penilaian Kinerja

Menurut Justine Sirait (128): Penilaian prestasi kerja adalah proses evaluasi prestasi atau unjuk kerja pegawi yang dilakukan oleh organisasi. Penilaian prestasi kerja didefinisikan sebagai suatu prosedur yang mencakup: menetapkan standart kerja, menilai prestasi kerja pegawai secara nyata dibandingkan dengan standart kerja yang telah ditetapkan dan memberikan umpan balik kepada pegawai dengan tujuan untuk memotivasi pegawai agar meninggalkan prstasi yang buruk dan mempertahankannya dan meningkatkan prestasi yang sudah baik.

Menurut Mulyadi (359): Penilaian kerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan personelnya, berdasarkansasaran strategik, standart dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh modal manusia, maka enilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan didalam organisasi

Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran strategik organisasi dan dalam mematuhi standart perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang dikehendaki oleh organisasi. Penilaian kinerja digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya serta untuk memacu dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat instristik maupun ekstrinstik.

Manfaat penilaian kinerja

Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh organisasi untuk:

1. Mengelola operasi organisasisecara efektif dan efisien melalui pemotivasian personal secara maksimal
2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel, seperti: promosi, transfer, danpemberhentian
3. Mengindentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan personel, dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personel
4. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan

Pengelolaan organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimal. Motivasi itu sendiri adalah prakarsa dilaksanakannya suatu tindakan secara sadar dan bertujuan. Dari aspek perilaku, motivasi berkaitan dengan sesuatu yang mendorong orang untuk berperilaku dengan cara tertentu.

2.4 Metode Peenilaian Prestasi Kerja

Berorientasi Masa Lalu

Rating Scale

Barangkali bentuk penilaian prestasi kerja yang tertua dan paling banyak digunakan adalah rating scale. Definisi rating scale sendiri merupakan salah satu alat untuk memperoleh data yang berupa suatu daftar yang berisi tentang sifat/cirri-ciri tingkah laku yang ingin diselidiki yang harus dicatat secara bertingkat. Pada metode ini, evaluasi subjektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi. Evaluasi didasarkan pada pendapat penilaian,yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan factor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja tersebut. Dalam banyak kasus, criteria ini mungkin juga tidak berhubungan langsung dengan pelaksanaan kerja.

Checklist

Metode checklist dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Peninggal tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan.Checklist merupakan salah satu alat observasi yang ditunjukkan untuk memperoleh data berbentuk dafar berisi faktor-faktor berikut subjek yang ingin diamati oleh penilai, dimana penilai dalam pelaksanaan observasi tinggal member tanda centang pada list faktor-faktor sesuai perilaku subjek yang muncul, dilembar observasi.

Metode Peristiwa Kritis

Merupakan metode penilaian yang mendasarkan pada catatan-catatan penilai yng menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau angat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa-peristiwa kritis.Metode peristiwa kritis sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan, dan mengurangi kesalahan kesan terakhir. Kelemahan metode ini adalah bahwa para atasan sering tidak berniat mencatat peristiwa-peristiwa kritis atau cenderung mengada-ada, dan bersifat subyektif.

Metode Peninjauan Lapangan

Pada metode ini, wakil ahli departemen personalia turun ke lapangan dan membantu para penyelia dalam menilai mereka.spesials personalia mendapat informasi khusus dari atasan langsung tentang prestasi kerja karyawan. Kemudian ahli tersebut mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada penyelia untuk review, perubahan, persetujuandan pembahasan dengan karyawan yang di nilai. Spesialis personalia bisa mencatat penilaian pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan.

Tes dan Observasi Prestasi Kerja

Bila jumlah pekerjaan terbatas, peilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan ketrampilan. Agar berguna tes harus reliable dan valid.

Metode Evaluasi Kelompok

Ada beberapa teknik untuk mengevaluasi kelompok-kelompok karyawan, Penilaian-penilaian seperti ini biasanya dilakukan oleh penyelia atau atasan langsung. Metode-metode penilaian kelompok berguna untuk mengambil keputusan kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan ranking karyawan dari yang terbaik sampai terjelek.

B. Berorientasi Masa Depan

Penilaian Diri (Self Appraisals)

Teknik penilaian ini berguna bila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri. Bila karyawan menilai dirinya, perilaku defensip cenderung tidak terjadi, sehingga upaya perbaikan diri juga cenderung dilaksanakan.Point yang perlu diperhatikan :

1. Karyawan menilai sendiri kinerja yang telah dicapai dan yang akan dicapai.
2. Memerlukan kematangan diri karyawan untuk dapat menilai diri sendiri secara objektif.
3. Dimensi penting adalah keterlibatan dan komitmen karyawan untuk melakukan proses perbaikan diri.

Penilaian Psikologis (Psychological Appraisals)

Penilaian ini pada umumnya terdiri dari wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung, review evaluasi-evaluasi lainnya. Penilaian psikologi biasanya dilakukan oleh para psikolog, terutama digunakan untuk menilai potensi karyawan diwaktu yang akan datang. Evaluasi terhadap intelektual, emosi, motivasi karyawan dan karakteristik-karakteristik hubungan pekerjaan lainnya sebagai hasil penilaian diharapkan bisa membantu untuk memperkirakan prestasi kerja di waktu yang akan datang. Evaluasi tersebut terutama digunakan untuk keputusan-keputusan penempatan dan pengembangan. Kurasi penilaian sepenuhnya tergantung pada ketrampilan para psikolog.Point yang perlu diperhatikan :

1. Dilakukan oleh psikolog, yang dinilai adalah potensi individu, bukan prestasi yang lalu atau yang telah di capai
2. Terdiri dari : interview yang mendalam, psikotes dan diskusi dengan atasan
3. Psikolog membuat evaluasi tentang intelektual, emosi, motivasi, dan karakteristik lain yang dapat memprediksi prestasi yang akan datang.

Pendekatan Management By Objectivies (MBO)

Inti pendekatan MBO adalah bahwa setiap karyawan dan penyelia secara bersama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang. Kemudian dengan menggunakan sasaran-sasaran tersebut, penilaian prestasi kerja dilakukan secara bersama pula.Point yang perlu diperhatikan :

1. Hal terpenting adalah adanya kerjasama antara karyawan dengan atasan (penilai) dalam menetapkan tujuan prestasi pada masa yang akan datang.
2. Evaluasi prestasi kerja dilakukan dengan melihat pencapaian karyawan atas sasaran prestasi yang telah ditetapkan secara bersama tersebut
3. Adanya keterlibatan karyawan dalam penentuan prestasi akan memotivasi karyawan dalam pencapaian prestasi

 Teknik Pusat Penilaian (Assessment Center)

Untuk membantu identifikasi “talenta”manajemen diwaktu yang akan datang, banyak perusahaan besar mempunyai pusat-pusat penilaian. Assessment Center adalah suatu bentuk penilaian karyawan yang distandarisasikan dimana tergantung pada berbagai tipe penilaian dari penilai. Penilaian bisa meliputi wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi kelompok, simulasi, dan sebagainya untuk mengevaluasi potensi karyawan diwaktu yang akan datang.

Point yang perlu diperhatikan :

Penilaian terhadap karyawan yang terstandarkan dengan berbagai tipe evaluasi dan beberapa penilaian. Digunakan untuk menilai karyawan pada level Middle Management. Terdiri dari wawancara, psikotes, evaluasi latar belakang, penilaian oleh rekan kerja, latihan simulasi, diskusi kelompok, permainan manajemen.

2.5 Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja(performance management) adalah proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan,tim, dan akhirnya, organisasi. Meskipun setiap fungsi SDM berkontribusi terhadap manajemen kinerja, pelatihan dan penilaian kinerja memainkan peran signifikan dalam proses tersebut. Jika penilaian kinerja adalah kejadian sekali waktu setiap tahun, manajemen kinerja adalah proses yang dinamis, konstan dan berkelanjutan. Setiap orang dalam organisasi adalah bagian dari sistem manajemen kinerja. Setiap bagian dari sistem tersebut, seperti pelatihan, penilaian, dan imbalan, bersifat terintegrasi dan terkait dengan tujuan untuk mencapai efektivitas organisasi yang berkelanjutan. Dengan manajemen kinerja, usaha dari setiap karyawan harus diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Jika keterampilan-keterampilan karyawan perlu ditingkatkan, pelatihan diperlukan. Dengan sistem manajemen kinerja, pelatihan memiliki keterkaitan langsung dalam mencapai efektivitas organisasi. Di samping itu, bayaran dan kinerja terkait secara langsung untuk pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Para karyawan yang terbaik dalam menyelesaikan bagian mereka dari tujuan-tujuan organisasi akan diberi imbalan.

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk menilai dan mengavaluasi kinerja tugas individu atau tim. Penilaian kinerja merupakan faktor penting untuk suksesnya manajemen kinerja. Meskipun penilaian kinerja hanyalah salah satu unsur manajemen kinerja, sistem tersebut penting karena mencerminkan secara langsung rencana stratejik organisasi. Meskipun evaluasi atas kinerja tim penting seiring keberadaan tim-tim dalam suatu organisasi, focus penilaian kinerja pada sebagian besar perusahaan tetap pada karyawan individual. Lepas dari penekanan tersebut, sistem penilaian yang efektif akan mengevaluasi prestasi dan menginisiasi rencana-rencana untuk pengembangan, tujuan, dan sasaran.

Penilaian kinerja seringkali menjadi aktivitas yang tidak disukai dan negative serta dianggap tidak memerlukan keahlian. Jika demekian, mengapa tidak menghapuskannya saja? Dalam kenyataannya, beberapa manajer mungkin akan melakukan hal tersebut jika merasa tidak merasa butuh untuk memberikan umpan balik, mendorong perbaikan kinerja, membuat keputusan yang valid, memberikan alasan pemberhentian, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan,serta mempertahankan keputusan kekaryawanan. Penilaian kinerja memiliki banyak kegunaan sementara perbaikan hasil dan efesiensi semakin penting dalam persaingan pasar yang semakin mengglobal dewasa ini. Dengan demikian, mengabaikan satu-satunya program dengan kinerja pada namanya dan para karyawab sebagai fokusnya akan tampak sebagai reaksi berlebihan yang buruk. Pada puncak pertimbangan-pertimbangan tersebut, para manajer harus memberi perhatian pada konsekuensi-konsekuensi hukum. Mengembangkan sistem penilaian kinerja yang efektif telah dan akan terus menjadi prioritas tinggi bagi manajemen. Penilaian kinerja bukanlah tujuan itu sendiri, namun lebih sebagai alat untuk mempengaruhi kinerja.

Penggunaan Penilaian Kinerja

Bagi banyak organisasi, tujuan utama sistem penilaian adalah untuk memperbaiki kinerja individu dan organisasi. Namun mungin ada tujuan lainnya. Masalah potensial penilaian kinerja, dan mungkin penyebab banyaknya ketidakpuasan, adalah terlalu banyak berharap pada satu rencana penilaian. Sebagai contoh, sebuah rencana yang efektif untuk mengembangkan para karyawan mungkin bukan yang terbaik untuk menentukan kenaikan bayaran. Bagaimana juga sistem yang dirancang secara tepat dapat membantu mencapai tujuan-tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja karyawan. Dalam kenyataannya, data penilaian kinerja bisa memiliki nilai potensial untuk hamper semua bidang fungsional sumber daya manusia.

Faktor-faktor Penilaian Kinerja

Banyak faktor eksternal dan internal dapat mempengaruhi proses penilaian. Sebagai contoh, legilasi mewajibkan sistem-sistem penilaian bersifat nondiskriminatif. Dalam kasus Mistretta Sandia Corporation ( anak perusahaan Westren Electric Company,inc), hakim pengadilan distrik federal memutuskan tidak berpihak pada perusahaan, dengan menyatakan, “ada bukti tambahan yang cukup untuk menunjukkan bahwa bias usia dan kebijakan-kebijakan berdasarkan usia yang tampak sepanjang proses penilaian kinerja mengakibatkan kerugian pada kelompok usia yang dilindungi, “kasus Albermarle Paper v Moody mendukung persyaratan validasi untuk penilaian kinerja, sebagaimana juga untuk tes seleksi. Organisasi-organisasi harus menghindari penggunaan metode penilaian yang mengakibatkan pengaruh negatif secara disproporsional pada kelompok-kelompok yang dilindungi.

Serikat pekerja adalah faktor eksternal lainnya yang bisa mempengaruhi proses penilaian perusahaan. Serikat-serikat pekerja telah sejak dulu menekankan senioritas sebagai dasar promosi dan kenaikan bayaran. Serikat-serikat tersebut bisa menentang keras penggunaan sistem penilaian kinerja rancangan pihak manajemen untuk tujuan-tujuan tersebut. Faktor-faktor dalam lingkungan internal juga bisa mempengaruhi proses penilaian kinerja. Sebagai contoh, budaya korporat sebuah perusahaan bisa membantu atau menghambat proses tersebut. Organisasi-organisasi dinamis dewasa ini, yang semakin banyak menggunakan tim untuk melaksanakan pekerjaan, mengakui hasil tim secara keseluruhan sebagaimana kontribusi-kontribusi individual. Budaya yang tidak saling percaya tidak akan memberikan lingkungan yang dibutuhkan untuk mendorong kinerja tinggi oleh individu ataupun tim. Dalam atmosfir seperti ini, kredibilitas sistem penilaian akan memburuk terlepas dari manfaatnya.

Proses Penilaian Kinerja

Sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 8-1, titik awal proses penilaian kinerja adalah pengidentifikasian sasaran-sasaran kinerja. Sebuah sistem penilaian mungkin tidak dapat

Mengidentifikasi Tujuan-Tujuan Penilaian Spesifik

Menetapkan Kriteria-kriteria Kinerja dan Mengkomunikasikannya Kepada Para Karyawan

Memeriksa Pekerjaan Yang Dijalankan

Menilai Kinerja

Mendiskusikan Penilaian Bersama Karyawan

secara efektif memenuhi setiap tujuan yang diinginkan, sehingga manajemen harus memilih tujuan-tujuan yang spesifik yang diyakini paling penting dan secara realistis bisa dicapai. Sebagai contoh, beberapa perusahaan mungkin ingin menekankan pengembangan karyawan, sementara organisasi-organisasi lainnya mungkin ingin fokus pada keputusan-keputusan administratif, seperti penyesuaian bayaran. Terlalu banyak sistem penilaian kinerja yang gagal karena manajemen berharap terlalu banyak pada satu metode dan tidak menetapkan secara spesifik apa yang ingin dicapai dari sistem tersebut.

Langkah berikutnya dari siklus yang teru-menerus ini berlanjut dengan menetapkan kriteria-kriteria kinerja dan mengkomunikasikan ekspektasi-ekspektasi kinerja tersebut kepada mereka yang berkepentingan. Kemudian pekerjaan dijalankan dan atasan menilai kinerja. Pada akhir periode penilaian, penilai dan karyawan bersama-sama menilai kinerja dalam pekerjaan dan mengevaluasinya berdasarkan standar-standar kinerja yang telah ditetapkan. Penilaian ini membantu menentukan seberapa baik para karyawan telah memenuhi standar-standar tersebut, menentukan penyebab-penyebab kegagalan dan mengembangankan rencana untuk memperbaiki masalah-masalah.pada pertemuan tersebut tujuan-tujuan ditetapkan untuk periode evaluasi berikutnya dan siklus tersebut berulang kembali.

BAB III

PENUTUP

* 1. Kesimpulan

 Penilaian prestasi kerja merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan ulang dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodic. Dapat diartikan juga penilaian prestasi adalah suatu analisa yang adil dan jujur tentang nlai karyawan bagi organisasi. Suatu ancangan yang obyektif, sistematis dan menyeluruh kepada penilaian prestasi dapat menjadi suatu alat yang berguna bagi perusahaan. Ia bukan saja menjadi suatu alat untuk memberikan bimbingan kepada manajemen dalam menseleksi karyawan untuk kenaikan pagkat atau gaji tetapi juga dipakai suatu alat pelatihan dan bimbingan guna membantu para karyawan pada segala jenjang dari organissi untuk meningkatkan prestasinya, dan untuk perencanaan karyawan berjangkauan panjang. penilaian prestasi dilakukan untuk memperoleh informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kegiatam manager sumber daya manusia (SDM) yang lain seperti perencanaan SDM , penarikan dan seleksi , pengembangan SDM, perencanaan dan pengembangan karir , program-program kompensasi, promosi, demosi, pensiun, dan pemecatan. Metode yang paling luas dipakai untuk mengukur (validitas/kelayakan untuk dipercayai) mengenai metode penilaian adalah membandingkan pengharkatan yang paling akhir dengan pengharkatan-pengharkatan terdahulu. Menafsirkan penilaian prestasi merupakan langkah penting yang terakhir. Walaupun sulit, tetapi diperlukan.Diharapkan dengan adanya pembuatan makalah ini dapat mengetahui bagaimana penilaian yang baik terhadap karyawan yang nantinya dapat diterapkan dalam suatu perusahaan.

Pembuatan makalah ini tentu ada banyak kekurangan dalam pembahasan materi, tentunya diharapkan dapat menambah materi yang belum diketahui, dan tentu ada tambahan materi yang sebelumnya belum diketahui. Pemahaman penilaian prestasi kerja tentu sangat diperlukan dalam kehidupan sehari-hari jika kita ber kedudukan sebagai manajer dalam suatu perusahaan sehinggan nantinya kita dapat meneruskan dan mengembangkan usaha yang dijalani.

DAFTAR PUSTAKA

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

Prof.Dr. P. Siagian Sondang.1996.Manajemen Sumber Daya Manusia.Edisi 1.Bumi Aksara: Jakarta.

R.Wayne Mondy.Buku Manajemen sumber daya manusia.2008.SPHR.Jilid 1.Edisi 10.Jakarta