

Penilaian Prestasi Kerja dan Manajemen Kerja



Penulis:

Merista Mazayas Tofa (145030401111019)

Anis Hikmatunisa (145030401111028)

Annisa Motik K. (145030407111015)

Novitasari (145030401111007)

**PROGRAM STUDI PERPAJAKAN
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

2016

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Penilaian performa atau prestasi kerja menjadi peran utama dalam manajemen sumber daya manusia. Supervisor lebih sering melakukan hal yang penuh dengan resiko daripada melakukan penilaian terhadap performa bawahannya. Hal tersebut membuat karyawan cenderung terlalu optimis mengenai bagaimana penilaian diri mereka. Mereka (karyawan) juga mengetahui bahwa kenaikan gaji mereka, karir mereka dan ketenangan pikiran mereka bergantung pada bagaimana penilaian atasan kepada mereka. Jika belum cukup, beberapa proses penilaian itu akan dibuat adil. Beberapa masalah baik yang nyata maupun tidak nyata yaitu seperti prasangka dan kecenderungan supervisor untuk menilai seseorang seimbang, dapat mengubah proses penilaian tersebut.

Sebelum menilai kinerja karyawan, manajer harus tahu pasti konsep dasar dalam penilaian prestasi kerja dan manajemen kinerja. Penilaian prestasi kerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau di masa lalu secara relative terhadap standar kinerja. Terdapat 3 langkah dalam memproses penilaian kinerja, yaitu 1) mengatur standar kerja, 2) menaksir kinerja nyata karyawan secara relative ke standar yang telah ditentukan sebelumnya 3) memberikan umpan balik kepada karyawan.

Setelah melakukan penilaian kinerja, manajer diminta untuk terus membimbing dan mengawasi karyawannya. Langkah ini disebut manajemen kinerja. Secara harfiah, manajemen kinerja berarti proses selanjutnya dari pengidentifikasian, pengukuran dan pengembangan kinerja dari individu dan tim dan meluruskan kinerja mereka dengan tujuan organisasi tersebut. Untuk mengetahui hal tersebut lebih dalam, penulis akan menjelaskan beberapa hal mengenai penilaian prestasi kerja dan manajemen kinerja, seperti faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, konsep dari penilaian kinerja dan juga bagaimana metode penilaian prestasi kerja pada bab pembahasan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, masalah yang akan dibahas dalam tulisan ini dirumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut.

1. Apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja ?
2. Bagaimana Konsep penilaian Kinerja?
3. Apasaja konsep Penilaian Prestasi Kinerja?
4. Bagaimana Hubungan Penilaian Kinerja dengan Kinerja ?

1.3 Tujuan Penulisan

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, tujuan yang ingin dicapai dalam tulisan ini dideskripsikan sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja.
2. Untuk mengetahui konsep penilaian kinerja.
3. Untuk mengetahui konsep penilaian prestasi kinerja.
4. Untuk mengetahui hubungan penilaian kinerja dengan 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. Definisi kinerja menurut para ahli :

1. Dessler (2009) berpendapat : Kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya.
2. *Performance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2010:71).
3. 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).
4. Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunagara, 2002:22).
5. 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).
6. 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.

7. Kinerja merupakan hasil kerja dari tingkah laku (Amstrong, 1999:15). 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.
8. Menurut Murdijanto P. (2001:29) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.
9. Bernardin dan Russel (dalam Ruky, 2002) memberikan pengertian prestasi atau kinerja sebagai berikut, prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan / instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan – kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda – tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja Sumber Daya Manusia adalah sebuah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai Sumber Daya Manusia dalam periode waktu dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Terdapat dua tipe variabel kinerja, yaitu variabel kuantitatif dan variabel kualitatif. Variabel kuantitatif lebih disukai karena lebih objektif dan memerlukan waktu yang tidak terlalu banyak untuk mengukurnya serta tidak menimbulkan interpretasi ganda. Namun, variabel kualitatif juga diperlukan karena ada banyak aspek dari kinerja organisasi yang tidak cukup hanya dinilai dengan angka-angka (Wibisono, 2006: 66)

2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi (determinan) kinerja individu, perlu dilakukan pengkajian terhadap teori kinerja. Secara umum faktor fisik dan non fisik sangat mempengaruhi. Berbagai kondisi lingkungan fisik sangat mempengaruhi kondisi karyawan dalam bekerja. Selain itu, kondisi lingkungan fisik juga akan mempengaruhi berfungsinya faktor lingkungan non fisik. Pada kesempatan ini pembahasan kita fokuskan pada lingkungan non-fisik, yaitu kondisi-kondisi yang sebenarnya sangat melekat dengan sistem manajerial perusahaan.

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.

Menurut Siagian (2000), kinerja dipengaruhi oleh dua factor :

- 1) Faktor kemampuan terdiri dari :
 - a. Pengetahuan, meliputi pendidikan, pengalaman, pelatihan, dan minat
 - b. Keterampilan, meliputi kecakapan dan kepribadian.

2) Faktor motivasi terdiri dari:

- a. Kondisi sosial, meliputi organisasi formal dan informal, kepemimpinan dan serikat kerja
- b. Kebutuhan individu, meliputi fisiologis, sosial, dan egoistik
- c. Kondisi fisik, meliputi lingkungan kerja.

Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2005: 67) yang merumuskan bahwa:

Human Performance = Ability + Motivation

- *Ability = Knowledge + Skill*
- *Motivation = Attitude + Situation*

Sedangkan menurut Dessler (1992: 514) ada 5 (lima) faktor dalam penilaian kinerja, yaitu:

1. Kualitas pekerjaan, meliputi: akuisi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran;
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi;
3. Supervisi yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan, atau perbaikan;
4. Kehadiran, meliputi: regularitas, dapat dipercaya / diandalkan dan ketepatan waktu;
5. Konservasi, meliputi: pencegahan, pemborosan, kerusakan, dan pemeliharaan.

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

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

Menurut Simamora (1995:60) yang dikutip oleh Mangkunegara (2005:14), kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

1. Faktor individual yang terdiri dari:

- a. Kemampuan dan keahlian
 - b. Latar belakang
 - c. Demografi
2. Faktor psikologis yang terdiri dari:
- a. Persepsi
 - b. *Attitude*
 - c. *Personality*
 - d. Pembelajaran
 - e. Motivasi
3. Faktor organisasi yang terdiri dari :
- a. Sumber daya
 - b. Kepemimpinan
 - c. Penghargaan
 - d. Struktur
 - e. *Job Design*

Sementara menurut Timple (1992:31) yang dikutip oleh Mangkunegara (2005:15) faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang itu mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Faktor internal dan faktor eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Jenis-jenis atribusi yang dibuat para karyawan memiliki sejumlah akibat psikologis dan berdasarkan pada tindakan. Seorang karyawan yang menganggap kinerjanya baik berasal dari faktor-faktor internal seperti kemampuan atau upaya, orang tersebut tentunya akan mengalami lebih banyak perasaan positif tentang kinerjanya dibandingkan dengan jika ia menghubungkan kinerjanya yang baik dengan faktor eksternal.

Mangkunegara (2005:16) menyimpulkan bahwa faktor-faktor penentu prestasi kerja adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasinya. Dimana dalam faktor individu secara psikologis dijelaskan bahwa individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmani) dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang lebih baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelolakan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

Faktor lingkungan kerja organisasi sendiri sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang memadai dan sebagainya. Sekalipun, jika faktor lingkungan organisasi kurang menunjang, maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan pikiran memadai dengan tingkat kecerdasan emosi yang baik, sebenarnya ia tetap dapat berprestasi dalam bekerja. Hal ini bagi individu tersebut, lingkungan organisasi itu dapat diubah dan bahkan dapat diciptakan oleh dirinya serta merupakan pemacu (motivator) tantangan bagi dirinya dalam berprestasi di organisasinya.

Menurut Gibson (1987), secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu, yaitu:

1. Variabel Individu, terdiri dari :

Variabel kemampuan dan ketrampilan, latar belakang pribadi dan demografis. Variabel kemampuan dan ketrampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu. Sedangkan variabel demografis mempunyai pengaruh yang tidak langsung.

2. Variabel Psikologis terdiri dari :

Variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel ini menurut Gibson (1987) banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografis.

3. Variabel organisasi menurut Gibson (1987) terdiri dari :

Variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan. Menurut Kopelman (1986), variabel imbalan akan berpengaruh terhadap variabel motivasi, yang pada akhirnya secara langsung mempengaruhi kinerja individu.

2.3 Konsep Penilaian Kinerja

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun reward yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi pada periode yang lalu.

Berdasarkan berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan elemen pokok suatu pengukuran kinerja antara lain:

1. Menetapkan Tujuan, Sasaran dan Strategi Organisasi

Tujuan adalah pernyataan secara umum (belum secara eksplisit) tentang apa yang ingin dicapai organisasi. Sasaran merupakan tujuan organisasi yang sudah dinyatakan secara eksplisit dengan disertai batasan waktu yang jelas. Strategi adalah cara atau teknik yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran. Tujuan, sasaran, dan strategi tersebut ditetapkan dengan berpedoman pada visi dan misi organisasi. Berdasarkan tujuan, sasaran dan strategi tersebut selanjutnya dapat ditentukan indikator dan ukuran kinerja secara tepat.

2. Merumuskan Indikator dan Ukuran Kinerja

Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja. Ukuran kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung. Indikator kinerja dan ukuran kinerja ini sangat dibutuhkan untuk menilai tingkat ketercapaian tujuan, sasaran dan strategi. Indikator kinerja dapat berbentuk faktor-faktor keberhasilan utama (critical success factors) dan indikator kinerja kunci (key performance indicator). Faktor keberhasilan utama adalah suatu area yang mengindikasikan kesuksesan

kinerja unit kerja organisasi. Area ini menggambarkan preferensi manajerial dengan memperhatikan variabel-variabel kunci finansial dan nonfinansial pada kondisi waktu tertentu. Faktor keberhasilan utama ini harus secara konsisten mengikuti perubahan yang terjadi dalam organisasi. Sedangkan indikator kinerja kunci merupakan sekumpulan indikator yang dapat dianggap sebagai ukuran kinerja kunci baik yang bersifat finansial maupun nonfinansial untuk melaksanakan operasi dan kinerja unit bisnis. Indikator ini dapat digunakan oleh manajer untuk mendeteksi dan memonitor capaian kinerja.

3. Mengukur Tingkat Ketercapaian Tujuan dan Sasaran-Sasaran Organisasi

Jika kita sudah mempunyai indikator dan ukuran kinerja yang jelas, maka pengukuran kinerja bisa diimplementasikan. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan, sasaran dan strategi adalah membandingkan hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja yang telah ditetapkan. Analisis antara hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja ini menghasilkan penyimpangan positif, penyimpangan negatif, atau penyimpangan nol. Penyimpangan positif berarti pelaksanaan kegiatan sudah berhasil mencapai serta melampaui indikator dan ukuran kinerja yang ditetapkan. Penyimpangan negatif berarti pelaksanaan kegiatan belum berhasil mencapai indikator dan ukuran kinerja yang ditetapkan. Penyimpangan nol berarti pelaksanaan kegiatan sudah berhasil mencapai atau sama dengan indikator dan ukuran kinerja yang ditetapkan.

4. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja akan memberikan gambaran kepada penerima informasi mengenai nilai kinerja yang berhasil dicapai organisasi. Capaian kinerja organisasi dapat dinilai dengan skala pengukuran tertentu. Informasi capaian kinerja dapat dijadikan feedback dan reward-punishment, penilaian kemajuan organisasi dan dasar peningkatan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

a. Feedback

Hasil pengukuran terhadap capaian kinerja dijadikan dasar bagi manajemen atau pengelola organisasi untuk perbaikan kinerja pada periode berikutnya. Selain itu, hasil ini pun bisa dijadikan landasan pemberian reward and punishment terhadap manajer dan anggota organisasi.

b. Penilaian Kemajuan Organisasi

Pengukuran kinerja yang dilakukan setiap periode waktu tertentu sangat bermanfaat untuk menilai kemajuan yang telah dicapai organisasi. Kriteria yang digunakan untuk menilai kemajuan organisasi ini adalah tujuan yang telah ditetapkan. Dengan membandingkan hasil aktual yang tercapai dengan tujuan organisasi yang dilakukan secara berkala (triwulan, semester, tahunan) maka kemajuan organisasi bisa dinilai. Semestinya ada perbaikan kinerja secara berkelanjutan dari periode ke periode berikutnya. Jika pada suatu periode, kinerja yang dicapai ternyata lebih rendah daripada periode sebelumnya, maka harus diidentifikasi dan ditemukan sumber penyebabnya dan alternatif solusinya.

c. Meningkatkan Kualitas Pengambilan Keputusan dan Akuntabilitas

Pengukuran kinerja menghasilkan informasi yang sangat bermanfaat untuk pengambilan keputusan manajemen maupun stakeholders. Keputusan-keputusan yang bersifat ekonomis dan strategis sangat membutuhkan dukungan informasi kinerja ini. Informasi kinerja juga membantu menilai keberhasilan manajemen atau pihak yang diberi amanah untuk mengelola dan mengurus organisasi.

2. 4 Metode Penilaian Kinerja

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

Evaluator 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

Evaluator 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.

Menurut Mondy & Noe (2005), karakteristik sistem penilaian yang efektif, adalah:

1. Kriteria yang terkait dengan pekerjaan

Kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan harus berkaitan dengan pekerjaan / valid.

2. Ekspektasi Kinerja

Sebelum periode penilaian, para manajer harus menjelaskan secara gamblang tentang kinerja yang diharapkan kepada pekerja.

3. Standardisasi

Pekerja dalam kategori pekerjaan yang sama dan berada di bawah organisasi yang sama harus dinilai dengan menggunakan instrumen yang sama.

4. Penilaian yang Cakap

Tanggung jawab untuk menilai kinerja karyawan hendaknya dibebankan kepada seseorang atau sejumlah orang, yang secara langsung mengamati paling tidak sampel yang representatif dari kinerja itu. Untuk menjamin konsistensi penilaian, para penilai harus mendapatkan latihan yang memadai.

5. Komunikasi Terbuka

Pada umumnya, para pekerja memiliki kebutuhan untuk mengetahui tentang seberapa baik kinerja mereka.

6. Akses Karyawan Terhadap Hasil Penilaian

Setiap pekerja harus memperoleh akses terhadap hasil penilaian. Kerahasiaan akan menumbuhkan kecurigaan. Menyediakan akses terhadap hasil penilaian memberikan kesempatan karyawan untuk mendeteksi setiap kesalahannya.

7. Proses Pengajuan Keberatan (due process)

Dalam hubungannya dengan pengajuan keberatan secara formal atas hasil penilainnya, penetapan due process merupakan langkah penting.

Menurut Mondy & Noe (2005), kegunaan dari penilaian kinerja, adalah:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia
2. Rekrutmen dan Seleksi
3. Pelatihan dan Pengembangan
4. Perencanaan dan Pengembangan Karir
5. Program Kompensasi
6. Hubungan Karyawan Internal
7. Penilaian Potensi Tenaga Kerja

Menurut Rivai (2005:52) Tujuan Penilaian Kinerja secara umum adalah untuk:

1. meninjau ulang kinerja masa lalu
2. memperoleh data yang pasti, sistematis dan faktual dalam penentuan "nilai" suatu pekerjaan
3. memeriksa kemampuan organisasi
4. memeriksa kemampuan individu karyawan
5. menyusun target masa depan
6. melihat prestasi seseorang secara realistis
7. memperoleh keadilan dalam sistem pengupahan dan penggajian yang berlaku dalam organisasi
8. memperoleh data dalam penentuan struktur upah dan gaji sepadan dengan apa yang berlaku secara umum
9. memungkinkan manajemen mengukur dan mengawasi biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan secara lebih akurat

10. memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat pekerja apabila ada atau langsung dengan karyawan
11. memberikan kerangka berpikir dalam melakukan peninjauan secara berkala terhadap sistem pengupahan dan penggajian yang berlaku dalam organisasi
12. memungkinkan manajemen lebih objektif dalam memperlakukan karyawan berdasarkan prinsip-prinsip organisasi yang sehat dan teknik –teknik penilaian yang tidak berat sebelah
13. membantu manajemen dalam memilih, menempatkan, promosi, memindahkan dan meningkatkan kualitas karyawan
14. memperjelas tugas pokok, fungsi, kegiatan wewenang dan tanggungjawab satuan-satuan kerja dalam organisasi, yang apabila dapat terlaksana dengan baik akan mempunyai arti yang sangat penting dalam usaha penyederhanaan kerja sehingga dapat menghilangkan duplikasi atau tumpang tindih dalam pelaksanaan berbagai kegiatan dalam organisasi
15. menghilangkan atau paling sedikit mengurangi berbagai jenis keluhan karyawan yang apabila tidak teratasi dengan baik dapat berakibat para karyawan meninggalkan organisasi dan pindah ketempat kerja yang lain. Apabila dapat teratasi dengan baik akan meningkatkan motivasi kerja, menumbuhsuburkan hubungan kerja yang menguntungkan, baik pihak manajemen maupun pihak karyawan sendiri
16. menyelaraskan penilaian kinerja dengan bisnis sehingga keefektifan penilaian kinerja dalam mencapai tujuan organisasi tergantung dari seberapa sukses organisasi menyelaraskan dan mengintegrasikan penilaian kinerja dengan sasaran bisnis strategis
17. mengetahui latihan yang diperlukan

2.5 Hubungan Penilaian Kinerja dengan Kinerja

Seperti yang telah dibahas sebelumnya, penilaian kinerja bisa disimpulkan sebagai system formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim. Sedangkan kinerja sendiri bisa disimpulkan sebagai prestasi kerja atau hasil dari kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai atau karyawan dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tugas yang diberikan kepadanya. Dari situ dapat kita tarik kesimpulan jika keduanya (penilaian kinerja dan kinerja) memiliki hubungan.

Penilaian kinerja merupakan cara untuk mengetahui bagaimana kualitas seseorang karyawan, dan kinerja merupakan hasil dari penilaian tersebut. Setelah kinerja seorang karyawan diketahui, maka manajer dapat memberikan imbalan / feedback untuk karyawan yang kinerjanya baik dan motivasi atau peringatan untuk karyawan yang kinerjanya buruk.

Suatu penerapan penilaian prestasi pekerjaan dikatakan baik apabila penilaian prestasi diarahkan bukan untuk menilai orangnya, tetapi menilai hasil pekerjaan yang telah dilakukan. Sedangkan suatu proses penilaian prestasi pekerjaan dapat dikatakan baik apabila mampu menghasilkan umpan balik hasil prestasi kerja yang jelas. Penilaian kinerja yang buruk atau salah juga bisa menghasilkan kinerja yang tidak akurat. Misalnya, manajer menilai kinerja karyawannya lewat caranya berbicara. Salah satu karyawannya adalah seseorang yang tergolong tertutup dan tidak begitu bisa mengungkapkan pendapatnya tetapi dia memiliki kemampuan yang luar biasa dalam hal IT. Manajer bisa saja menganggap kinerja karyawan tersebut buruk karena dia tidak pernah mengungkapkan idenya saat rapat berlangsung. Padahal semua tugas yang diberikan kepadanya selesai dengan benar dan cepat. Maka dari itu penilaian kinerja harus dilakukan dengan cermat agar sesuai dengan keadaan karyawan yang sebenarnya dan tercapai tujuan dari penilaian kinerja itu sendiri.

BAB III

PENUTUP

3.1 KESIMPULAN

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. Adapun faktor- faktor yang mempengaruhi yaitu: efektifitas dan efisiensi, otoritas (wewenang), disiplin, inisiatif. Konsep penilaian kinerja yaitu: menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, merumuskan indikator dan ukuran kinerja, mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi, evaluasi kinerja. Sedangkan metode penilaian kinerja yaitu: rating scale, critical incidents, essay, work standard, ranking, force distribution, behaviourally anchored rating scale (BARS).

Hubungan penilaian kinerja dengan kinerja, penilaian kinerja bisa disimpulkan sebagai system formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim. Sedangkan kinerja sendiri bisa disimpulkan sebagai prestasi kerja atau hasil dari kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai atau karyawan dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tugas yang diberikan kepadanya. Dari situ dapat kita tarik kesimpulan jika keduanya (penilaian kinerja dan kinerja) memiliki hubungan.

Daftar Pustaka

Amstrong, Mischael, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan Sofyan dan Haryanto*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Dessler, Gary. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terj. Edisi kesepuluh jilid I bekerja sama dengan Paramita Rahayu. Indonesia: PT Macanan Jaya Cemerlang.

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

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

Mangkunegara, Anwar Prabu., 2005. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung : Refika Aditama.

Mardiasmo. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik Edisi I*. Yogyakarta: Bale Anugerah 2013

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

Nurlaila, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia I*. Penerbit LepKhair.

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

Rivai, Vethzal & Basri. 2005. *Peformance Appraisal: Sistem yang tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.

Rivai, Veithzal, *Prformance apppraisal*, PT Raja Grafindo, Persada Jakarta : 2005.

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

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

Ruky. , Ahmad. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.

Simanjuntak, Payaman J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit FEUI.

[Http://nurlailafadjarwati.blogspot.ci.id/2011/01/penilaian-kinerja.html](http://nurlailafadjarwati.blogspot.ci.id/2011/01/penilaian-kinerja.html)