

PENILAIAN PRESTASI KERJA DAN MANAJEMEN KINERJA

**(Makalah ini disusun untuk memenuhi tugas matakuliah Manajemen Sumberdaya
Manusia)**



Oleh:

Dyah Kinanti Rahayu

145030800111005

Yusrisa Ekka Febriana

145030800111010

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS

PROGRAM STUDI PARIWISATA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

MALANG

2016

Kata pengantar

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat-Nya sehingga makalah ini dapat tersusun hingga selesai . Tidak lupa kami juga mengucapkan banyak terimakasih atas bantuan dari pihak yang telah berkontribusi dengan memberikan sumbangan baik materi maupun pikirannya.

Dan harapan kami semoga makalah ini dapat menambah pengetahuan dan pengalaman bagi para pembaca, untuk ke depannya dapat memperbaiki bentuk maupun menambah isi makalah agar menjadi lebih baik lagi.

Karena keterbatasan pengetahuan maupun pengalaman kami, kami yakin masih banyak kekurangan dalam makalah ini, oleh karena itu kami sangat mengharapkan saran dan kritik yang membangun dari pembaca demi kesempurnaan makalah ini.

Malang, Februari 2016

Penyusun

Daftar Isi

Kata Pengantar	i
Daftar Isi	ii
Bab I : Pendahuluan	1
Latar Belakang	1
Rumusan Masalah	2
Tujuan	2
Bab II : Pembahasan	3
2.1 Pengertian Kinerja	3
2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	4
2.3 Konsep Penilaian Kinerja	4
2.3.1 Penilaian yang realistis	5
2.3.2 Peran Supervisor	5
2.3.3 Tahapan dalam Penilaian Kinerja	5
2.4 Metode Penilaian Prestasi Kerja	6
2.5 Hubungan Penilaian Kinerja dan Kinerja	10
Bab III : Penutup	12
Kesimpulan	12
Saran.....	12
Daftar Pustaka	13

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Hampir seluruh perusahaan melakukan tindakan informal ataupun formal dalam menilai kinerja karyawan mereka. Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau di masa lalu relatif terhadap standar kinerjanya. Saat “penilaian kinerja” biasanya terlintas alat penilaian khusus seperti formulir penilaian. Formulir sesungguhnya hanyalah bagian dari proses penilaian. Penilaian kinerja juga selalu mengasumsikan bahwa karyawan memahami apa standar kinerja mereka dan supervisor juga memberikan karyawan umpan balik, pengembangan dan insentif yang diperlukan untuk membantu orang yang bersangkutan yang menghilangkan kinerja yang kurang baik atau melanjutkan kinerja yang baik.

Meskipun ide bahwa penilaian harus meningkatkan kinerja karyawan bukan hal baru, banyak manajer melakukan sifat terintegrasi dari proses tersebut-penetapan tujuan, pelatihan karyawan, kemudian penilaian, dan pemberian penghargaan-dengan lebih serius saat ini dibandingkan di masa lalu. Mereka menamakannya proses manajemen kinerja yang menyeluruh terintegrasi. Kita dapat mendefinisikan manajemen kinerja sebagai proses mengkonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian dan pengembangan kinerja ke dalam sistem tunggal bersama, yang bertujuan memastikan bahwa kinerja karyawan mendukung tujuan strategis perusahaan. Manajemen kinerja termasuk praktik manajer mendefinisikan tujuan dan pekerjaan karyawan, mengembangkan kemampuan karyawan, serta mengevaluasi dan memberikan penghargaan pada usaha seseorang yang keseluruhannya ada dalam kerangka bagaimana seharusnya kinerja karyawan berkontribusi untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan.

Ketika telah direncanakan dengan benar, manajemen kinerja tidak hanya melibatkan kepastian rapat dengan bawahan satu atau dua tahun sekali untuk “meninjau kinerja”. Manajemen kinerja berarti penetapan tujuan yang masuk akal mengenai kebutuhan strategis perusahaan. Yang berarti interaksi harian atau mingguan untuk memastikan perbaikan kinerja dan kapasitas karyawan yang terus-menerus. Juga melibatkan kepastian secara terus-menerus bahwa karyawan memiliki pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaannya

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

- Apakah pengertian dari kinerja?
- Apa sajakah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja?
- Bagaimana konsep penilaian kinerja?
- Bagaimana metode penilaian prestasi kerja?
- Bagaimana hubungan penilaian kinerja dengan kinerja?

1.3 Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penulisan makalah ini adalah sebagai berikut:

- Untuk mengetahui pengertian dari kinerja
- Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja
- Untuk mengetahui konsep penilaian kinerja
- Untuk mengetahui metode penilaian prestasi kerja
- 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.

Performance atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2010:71). 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 merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan (Dessler, 2000:41). Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunagara, 2002:22).

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).

Sedangkan 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.

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.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau di masa lalu relative terhadap standart prestasinya.

2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

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.

2.3 Konsep Penilaian Kinerja

Menurut Soeprihanto (1988:7) Penilaian Kinerja adalah sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan. Pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan bukan hanya dilihat atau dinilai hasil fisiknya tetapi meliputi berbagai hal, seperti kemampuan kerja, disiplin, hubungan kerja, prakarsa, kepemimpinan dan hal-hal khusus sesuai dengan bidang level pekerjaan yang dijabatinya.

2.3.1 Penilaian yang realistis

Banyak motivasi praktis dalam memberikan penilaian yang lunak: rasa takut saat mempekerjakan dan melatih karyawan baru; reaksi tidak menyenangkan dari yang dinilai; atau misalnya, proses penilaian perusahaan tidak kondusif bagi keterusterangan.

Akhirnya, bagaimanapun yang menilailah yang harus mengambil keputusan jika potensi dan dampak negatifnya kurang dari penilaian yang jujur dengan pemikiran jangka panjang yang tenang dari penilai, dan pada kinerja penilai dan perusahaannya lebih berat daripada keuntungan yang diperkirakan.

2.3.2 Peran Supervisor

Penilaian kinerja adalah keahlian yang sulit dan sangat penting dari seorang supervisor. Supervisor-bukan SDM-selalu melakukan penilaian yang sesungguhnya, dan seorang supervisor yang menilai karyawannya terlalu tinggi atau terlalu rendah berarti melakukan perbuatan yang merugikan karyawan, perusahaan dan dirinya sendiri. Oleh karena itu, supervisor harus terbiasa dengan teknik dasar penilaian, memahami dan menghindari masalah-masalah yang dapat mengacaukan penilaian, dan tahu bagaimana melaksanakan penilaian dengan adil.

Departemen SDM melayani peran pembuat keputusan dan penasihat. Secara umum, departemen SDM memberikan nasehat dari bantuan mengenai perangkat penilaian yang digunakan, tapi memberikan kuasa kepada divisi pelaksana untuk mengambil keputusan akhir mengenai prosedur. Di beberapa perusahaan, SDM menyiapkan formulir dan prosedur detail dan meminta semua departemen menggunakannya. SDM juga bertanggung jawab untuk pelatihan supervisor untuk meningkatkan kualitas penilaian mereka. Akhirnya, SDM bertanggung jawab untuk mengawasi sistem penilaian, dan khususnya untuk memastikan bahwa format dan kriteria yang diukur sesuai dengan undang-undang EEO dan tidak ketinggalan zaman.

2.3.3 Tahapan dalam Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan di masa sekarang dan/atau dimasa lalu secara relative terhadap standar kinerjanya. Proses penilaian kinerja terdiri dari tiga tahap, yakni :

- a. Menetapkan standar kerja, berarti memastikan bahwa Anda dan bawahan Anda setuju dengan kewajiban dan standar pekerjaannya.

- b. Penilaian kinerja, berarti membandingkan kinerja sesungguhnya dari bawahan Anda dengan standar yang telah ditetapkan; ini biasanya melibatkan beberapa jenis formulir peringkat.
- c. Umpan Balik, disini berarti bahwa atasan dan bawahan mendiskusikan kinerja dan kemajuan bawahan, dan membuat rencana untuk pengembangan apa pun yang dibutuhkan. Hal ini bertujuan untuk membantu karyawan untuk mengilangkan defisiensi kinerja atau untuk terus berkinerja diatas standar.

Manajer secara umum melakukan penilaian sendiri dengan bantuan asumsi awal dan metode formal. Pertimbangan mendasar dalam merencanakan perangkat penilaian aktual adalah *mengukur apa dan bagaimana mengukurnya*. Misalnya tentang *mengukur apa*, kita mungkin mengukur kinerja karyawan berkaitan dengan dimensi generik, seperti kualitas, kuantitas, dan kesesuaian waktu dari pekerjaan. Atau, kita mungkin mengukur kinerja tentang pengembangan kompetensi seseorang. Mengenai *bagaimana mengukurnya*, ada banyak metodologi untuk mengukurnya seperti, grafik skala peringkat, metode penggiliran peringkat, dan “MBO”. “Tempat Kerja Baru” mengilustrasikan mengapa memilih secara hati-hati mengukur apa adalah hal yang penting.

2.4 Metode Penilaian Prestasi Kerja

- a. *Metode skala peringkat grafis*, skala yang menuliskan sejumlah ciri dan jangkauan nilai kinerja untuk setiap ciri. Karyawan kemudian dinilai dengan mengidentifikasi nilai yang paling sesuai dengan tingkatan kinerjanya untuk setiap ciri. Skala grafis mencatat ciri-ciri (seperti kualitas dan kepercayaan) dan jangkauan nilai kinerja (dari tidak memuaskan sampai luar biasa) untuk setiap ciri.
- b. *Metode peringkat alternasi*, memberikan peringkat karyawan dari yang terbaik sampai yang terburuk berdasarkan ciri tertentu, dengan memilih yang terbaik, lalu yang terburuk, sampai semua telah diberi peringkat.
- c. *Metode perbandingan berpasangan*, melakukan pemeringkatan karyawan dengan membuat diagram dari semua pasangan karyawan yang mungkin untuk setiap ciri (misalnya, kuantitas dan kualitas kerja) dan menentukan karyawan mana yang lebih baik pada setiap pasangan.
- d. *Metode distribusi paksa*, sama dengan menilai pada sebuah kurva; persentase dugaan dari yang dinilai ditempatkan dalam berbagai kategori kinerja. Dengan metode ini, manajer menempatkan presentase karyawan yang dinilai yang telah ditentukan sebelumnya.

- e. *Metode insiden kritis*, menyimpan catatan tentang contoh-contoh hal baik yang tidak umum atau hal buruk yang tidak dikehendaki atas perilaku karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan dan meninjau catatan itu dengan karyawan pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya. setiap 6 bulan atau lebih, supervisor dan bawahan bertemu untuk mendiskusikan kinerja bawahan dengan menggunakan insiden tersebut sebagai contoh.
- f. *Formulir naratif*, supervisor bertanggung jawab untuk memberikan penilaian pada kinerja masa lalu karyawan dan bidang-bidang yang membutuhkan peningkatan. Ini membantu karyawan memahami dimana kinerjanya telah berhasil atau buruk, dan bagaimana meningkatkan kinerja tersebut.
- g. *Skala penilaian berdasarkan perilaku (behaviourally anchored rating scale-BARS)*, adalah sebuah alat penilaian yang menghubungkan skala penilaian numerik dengan contoh ilustratif spesifik dari kinerja baik atau buruk.

Mengembangkan BARS membutuhkan lima tahapan, yakni :

- Membuat kejadian kritis. Tanya seseorang yang mengetahui pekerjaan (pemegang jabatan dan/atau supervisor) untuk menjelaskan ilustrasi khusus (kejadian kritis) kinerja yang efektif dan tidak efektif
- Mengembangkan dimensi kinerja. Minta orang-orang ini untuk mengelompokkan kejadian tersebut ke dalam kelompok yang lebih kecil dimensi kerja dan didefinisikan setiap dimensi, seperti “keterampilan menjual”.
- Mengalokasikan kembali kejadian. Kelompok lain dari orang-orang yang juga mengetahui pekerjaan ini kemudian mengalokasikan kembali kejadian kritis ini dari awal. Mereka membuat definisi pengelompokan dan kejadian kritis, dan harus menugaskan kembali setiap kejadian untuk kelompok yang mereka anggap paling sesuai.
- Membuat skala kejadian. Membuat peringkat perilaku yang dijelaskan oleh kejadian itu dengan seberapa efektif dan efisien ia merepresentasikan kinerja pada dimensinya.
- Mengembangkan perangkat akhir. Pilih sekitar enam atau tujuh kejadian sebagai standar perilaku dimensi itu.

Tiga peneliti telah mengembangkan BARS klerk pengecekan barang-barang grosir. Mereka telah mengumpulkan kejadian kritis, kemudian mengelompokkannya ke dalam delapan dimensi

kinerja, yakni :

- Pengetahuan dan penelitian
- Kehati-hatian
- Keterampilan dalam hubungan antarmanusia
- Keterampilan dalam pelaksanaan pendaftaran
- Keterampilan dalam pengepakan
- Kemampuan mengorganisasikan pekerjaan pemeriksaan
- Keterampilan dalam transaksi keuangan
- Kemampuan mengamati

Keuntungan. Meskipun BARS telah menyita waktu daripada alat penilaian lainnya, BARS juga memiliki beberapa keuntungan, yakni :

- Ukuran yang lebih akurat. Orang-orang yang mengembangkan BARS adalah mereka yang tahu dan melakukan pekerjaan serta persyaratannya dengan lebih baik dari orang lain. Hal ini seharusnya menghasilkan kinerja pekerjaan dengan akurasi yang baik.
 - Standar yang lebih jelas. Kejadian kritis di sepanjang skala menjelaskan apa yang harus dicari berkaitan dengan kinerja superior, kinerja rata-rata dan seterusnya.
 - Umpan balik. Kejadian kritis memudahkan untuk menjelaskan peringkat pada yang dinilai
 - Dimensi independen. Pengelompokan secara sistematis kejadian kritis ke dalam lima atau enam dimensi kerja (seperti “keterampilan menjual”) harus membantu untuk membuat dimensi kinerja lebih tidak terkait satu sama lain. Contohnya, penilai lebih memilih untuk tidak memberikan peringkat tinggi pada karyawan di semua dimensi hanya karena dia diperingkatkan tinggi dalam “keterampilan seorang menjual”
 - Konsistensi. Evaluasi berdasarkan BARS tampaknya juga konsisten dan dapat dipercaya secara relatif, karena penilaian yang diberikan oleh penilai yang berbeda-beda terhadap orang yang sama akan cenderung sama.
- h. Skala Standar Campuran, skala yang sedikit mirip dengan skala berdasarkan perilaku. Skala ini disebut skala campuran karena pemberi kerja “mencampurkan” menjadi satu semua pernyataan contoh perilaku baik ataupun buruk ketika menyebutkannya. Tujuannya adalah untuk mengurangi kesalahan penilaian dengan membuatnya tidak begitu mencolok bagi orang melakukan penilaian, dimensi kerja apa yang ia nilai, dan apakah pernyataan contoh pernyataan tersebut mewakili kinerja tinggi, menengah, atau rendah

i. *Manajemen berdasarkan sasaran (Management by Objectives-MBO)*, MBO mengharuskan para manajer untuk menetapkan tujuan-tujuan terukur yang spesifik untuk setiap karyawan lalu secara periodik membahas kemajuan tujuan-tujuan tersebut. Istilah MBO secara umum mengacu pada program penilaian dan penetapan tujuan formal keseluruhan organisasi yang komprehensif dan formal, terdiri dari enam langkah :

- Menetapkan tujuan organisasi. Menyusun rencana keseluruhan organisasi untuk tahun depan dan menetapkan tujuan spesifik perusahaan berdasarkan pada rencana strategis perusahaan.
- Menetapkan tujuan departemen. Kemudian, kepala departemen mengambil tujuan-tujuan perusahaan (seperti meningkatkan keuntungan 2004 sampai 20%) dan, dengan superioritas mereka, menetapkan bersama-sama tujuan departemen mereka.
- Membahas tujuan departemen. Kepala departemen mendiskusikan tujuan departemen dengan semua bawahan, biasanya pada rapat seluruh departemen. Mereka bertanya pada karyawan untuk menetapkan tujuan awal individual mereka sendiri; dengan kata lain, bagaimana setiap karyawan memberikan kontribusi pada tujuan departemen mereka.
- Mendefinisikan hasil yang diharapkan (menetapkan tujuan perorangan). Kepala departemen dan bawahannya menetapkan target kinerja individual jangka pendek.
- Meninjau kinerja. Kepala departemen membandingkan kinerja aktual dan target dari setiap karyawan.
- Memberikan umpan balik. Kepala departemen dan karyawan mendiskusikan dan mengevaluasi kemajuan terakhir

Terdapat tiga masalah dalam menggunakan MBO, yakni:

- a. Penetapan sasaran yang tidak jelas dan tidak dapat diukur. Sasaran seperti “akan melakukan pelatihan pekerjaan yang baik” adalah sasaran yang tidak jelas. Di sisi lain, “akan mempromosikan empat bawahan dalam setahun ini” adalah sasaran yang terukur.
- b. MBO memakan waktu. Menetapkan sasaran, mengukur kemajuan, dan memberikan umpan balik membutuhkan beberapa jam per karyawan per tahun, melebihi waktu yang telah Anda habiskan untuk melakukan penilaian bagi setiap karyawan.
- c. Menetapkan tujuan dengan bawahan terkadang menjadi seperti tarik tambang saat Anda menuntut kuota yang lebih tinggi sementara bawahan Anda menuntut kuota yang lebih rendah.

- j. *Penilaian kinerja terkomputerisasi dan berbasis situs*, Telah ada software yang beredar di pasaran dengan biaya tidak terlalu mahal yang memungkinkan manajer untuk menyimpan catatan bawahan selama setahun, kemudian secara elektronik memberikan peringkat para karyawan untuk serangkaian ciri kinerja. Program tersebut kemudian memberikan teks tertulis untuk mendukung setiap bagaian dari penilaian. Pengawasan kinerja elektronik (Electronic performance monitoring-EPM) memungkinkan supervisor mengawasi secara elektronik sejumlah data yang terkomputerisasi yang sedang diproses oleh karyawan setiap hari, dan oleh karena itu, juga dapat mengawasi kinerjanya.

2.5 Hubungan Penilaian Kinerja dan Kinerja

Perilaku seseorang dalam proses pelaksanaan pekerjaan berperan penting dalam peningkatan kinerja. Oleh karena itu, “job-centered approach” disebut juga evaluasi kinerja yang berorientasi pada proses. Oleh karena penilaian kinerja atas proses ini menekankan pada perilaku karyawan dalam proses kerja tersebut, maka penilaian kinerja atas dasar “job-cenetred” disebut juga sebagai teknik “behavioral anchored rating scale”. Jadi penilaian kinerja didasarkan pada baik buruknya seseorang.

Pergeseran kemudian terjadi kearah orientasi “output”, yaitu penilaian kinerja seseorang didasarkan pada hasil output dan biasanya juga disebut sebagai “Result Oriented Performance Appraisal”. Penilaian kinerja atas dasar result atau sasaran biasanya dilakukan dalam manajemen yang berbasis pada MBO (Manajemen By Objectives).

Penilaian kinerja merupakan hal yang sangat beresiko dikarenakan karyawan terlalu optimis melalui nilai mereka. Selain itu karyawan mengetahui bahwa kenaikan gaji, karier, dan ketenangan pikiran karyawan mungkin tergantung pada penilaian kerja karyawan. Tidak hanya itu saja, hanya sedikit proses penilaian yang dianggap adil oleh karyawan. Banyak permasalahan yang nyata dan tidak begitu nyata atau sering disebut dinilai dalam segi “rata-rata” mendistorsi proses tersebut. Akan tetapi meskipun dengan resiko tersebut, penilaian kinerja memainkan peran sentral dalam mengelola orang. Penilaian kinerja dengan penerapan standar kinerja, dan berasumsi bahwa karyawan menerima pelatihan, umpan balik, dan insentif yang dibutuhkan untuk menghilangkan defisiensi kinerja. Dengan demikian penilaian kinerja secara aktual pada karyawan akan berdampak pada kinerja karyawan yang akan selalu berada diatas standar.

Dalam proses manajemen kinerja, penilaian kinerja merupakan peran sentral yang dapat memastikan bahwa kinerja setiap karyawan sesuai dengan sasaran keseluruhan perusahaan. Penilaian memungkinkan manajer dan bawahannya mengembangkan rencana untuk mengoreksi adanya defisiensi, dan untuk menguatkan kekuatan bawahan. Penilaian juga memberikan kesempatan untuk meninjau rencana karier karyawan dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan yang ditampilkannya. Dan hal yang terpenting penilaian memungkinkan supervisor untuk mengidentifikasi adanya kebutuhan akan pelatihan, dan langkah-langkah perbaikan yang dibutuhkan.

BAB III

PENUTUP

3.1 Kesimpulan

Hampir semua perusahaan memiliki perangkat penilaian baik formal maupun informal untuk menilai kinerja karyawan mereka. Penilaian kinerja berarti melakukan evaluasi pada kinerja karyawan saat ini dan/atau di masa lalu relative terhadap standart kinerjanya. Pengusaha harus memutuskan dengan pasti kategori kinerja untuk diukur. Pengusaha dapat saja memilih dimensi yang tidak spesifik seperti kualitas dan kuantitas, atau menilai kinerja pada kewajiban aktual suatu pekerjaan. Ide dari penilaian berdasarkan pada kompetensi adalah focus pada tingkat dimana karyawan menunjukkan kompetensi pada hal-hal yang dianggap penting oleh pengusaha pada pekerjaan tersebut. Pengusaha mungkin juga ingin menilai karyawan berdasarkan pada tingkat dimana mereka mencapai sasarannya.

3.2 Saran

Untuk membawa perubahan yang konstruktif dalam perilaku bawahan, upayakan mereka berbicara dalam wawancara. Gunakan pertanyaan-pertanyaan terbuka, menyatakan pertanyaan berkaitan dengan masalah-masalah, gunakan pertanyaan perintah, gunakan pertanyaan untuk mencoba memahami perasaan yang mendasari apa yang dikatakan oleh seseorang, dan nyatakan kembali poin terakhir seseorang dalam bentuk pertanyaan. Dengan kata lain, jangan lakukan semua percakapan, jangan gunakan pertanyaan yang memojokkan, jangan menghakimi, jangan memberikan nasihat yang tidak dibutuhkan, dan jangan terlibat dengan nama julukan, kekacauan, atau sarkasme.

DAFTAR PUSTAKA

Dessler Gary.2015.*Manajemen Sumberdaya Manusia*.Jakarta Barat: Salemba Empat

Dessler Gary. 2010.*Manajemen Sumberdaya Manusia*.Jakarta Barat: Permata Puri Media

_____.2014. Pengertian, Indikator dan Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.

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

Diakses pada tanggal 22 Februari 2016.

Anshul.2011.Hubungan Evaluasi Kinerja Dengan Manajemen Kinerja.

<http://stiebantenn.blogspot.co.id/2011/05/hubungan-evaluasi-kinerja-dengan.html>. Diakses pada

tanggal 22 Februari 2016