

PRESTASI KERJA

A. Pengertian Prestasi Kerja

Membahas mengenai motivasi kerja, tidak dapat terlepas dari pembahasan mengenai prestasi kerja. Karena motivasi kerja merupakan bagian yang terpenting dari tingkah laku kerja tersebut. Prestasi kerja dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Pada dasarnya, kinerja merupakan sebuah fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, dimana seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.

Namun, kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Artinya, kinerja ditunjukkan dalam bentuk perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Beberapa pendapat tentang *Definisi prestasi kerja Menurut Para Ahli adalah:*

Pendapat dari Drs. Supardi: (Supardi, Manajemen Personalia, Edisi 1, BPFE Yogyakarta, 1989, hal 63)

Prestasi kerja adalah kegiatan dan hasil kerja yang dicapai atau ditunjukkan oleh seseorang didalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Dapat dikatakan pula bahwa prestasi kerja merupakan perwujudan atau penampilan dalam melaksanakan pekerjaan

Pendapat dari T. Hani Handoko: (T Hani Handoko, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Edisi kedua. BPFE, UGM. Yogyakarta, 1997)

Prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan.

Prestasi kerja adalah hasil yang dicapai atau yang diinginkan oleh semua orang dalam bekerja. Prestasi kerja untuk tiap-tiap orang tidaklah sama ukurannya karena manusia itu satu sama lain berbeda. Perbedaan ini terletak pada diri maupun luar individu.

Menurut Hasibuan (1995:105), prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Moh. As'ud (1995:47), prestasi kerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Dalam prestasi kerja (*job performance*) tercakup sejumlah hasil. Dalam bagian ini akan kita bicarakan beberapa hasil yang bernilai bagi organisasi dan bagi individu.

Kuantitas dan kualitas keluaran, kebiasaan mangkir, kelambanan, dan pergantian pegawai merupakan hasil obyektif yang dapat diukur dalam segi kuantitas. Pada masing-masing tugas, standar eksplisit dan implicit terdapat di masing-masing hasil obyektif ini. Telaah teknik industri menentukan standar kuantitas sehari-hari, dan spesialis kendali kualitas menentukan batas toleransi kualitas yang dapat diterima. Aspek-aspek prestasi kerja ini menjelaskan ciri khas produk, klien, atau pelayanan yang menjadi tanggung jawab pemegang pekerjaan. Akan tetapi, prestasi kerja mencakup beberapa hasil lain.

1. Pengukuran Prestasi Kerja Karyawan

Pengukuran prestasi kerja karyawan dapat dilihat dari beberapa faktor: (Heidjracman dan Suad Husnan. *Personalia*, BPFE, Yogyakarta, 1990, hal 148)

Kualitas Kerja; Kualitas kerja meliputi ketepatan, ketelitian, ketrampilan, dan keberhasilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya;

- a. Kuantitas Kerja; Merupakan jumlah output produk-produk yang dihasilkan dan ketepatan dalam melaksanakan pekerjaan;
- b. Keandalan; Keandalan yaitu kemampuan karyawan dalam melaksanakan instuksi atau perintah, berinisiatif sikap kehati-hatian dan kerajinan;
- c. Sikap karyawan terhadap perusahaan, karyawan lain dan pekerjaan serta kerja sama.

2. Hasil Perilaku Pribadi

Pemegang pekerjaan bereaksi terhadap pekerjaan itu sendiri dengan hadir secara atur atau mangkir, dengan tetap bekerja, atau dengan berhenti. Lebih lanjut, masalah fisiologis dan berhubungan dengan kesehatan, dapat menjadi konsekuensi prestasi kerja. Tekanan mental atas prestasi kerja dapat menyebabkan gangguan fisik. Kecelakaan dan penyakit yang diakibatkan oleh pekerjaan juga dapat timbul dari prestasi kerja.

3. Hasil Intrinsik dan Ekstrinsik

Hasil pekerjaan dapat bersifat intrinsik ataupun ekstrinsik. Perbedaan antara hasil intrinsic dan hasil eksentrik penting untuk memahami reaksi orang-orang terhadap pekerjaan mereka. Secara umum, hasil intrinsic ialah obyek atau kejadian yang timbul dari usaha karyawan sendiri, dan tidak menuntut keterlibatan orang lain. Secara lebih sederhana, ia adalah hasil yang jelas berhubungan dengan tindakan yang dilakukan karyawan. Hasil semacam itu dianggap khas yang hanya ada pada pekerjaan professional dan teknis; namun, pada dasarnya semua pekerjaan dapat menimbulkan hasil intrinsic. Hasil intrinsik melibatkan perasaan tanggung jawab, tantangan, dan pengakuan, dan merupakan hasil dari ciri khas kerja seperti keragaman, otonomi, identitas, dan arti.

Sebaliknya, hasil ekstrinsik merupakan obyek atau kejadian yang mengikuti usaha karyawan sendiri sehubungan dengan factor-faktor lain yang tidak terlibat secara langsung dalam pekerjaan itu sendiri. Gaji, kondisi kerja, rekan kerja, dan bahkan penyeliaan ialah cirri khas tempat kerja yang merupakan hasil potensial pekerjaan, tetapi bukan merupakan bagian fundamental dari pekerjaan itu sendiri. Berurusan dengan orang lain dan interaksi persahabatan adalah sumber hasil ekstrinsik.

4. Hasil Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja tergantung pada tingkatan hasil intrinsic dan hasil ekstrinsik serta bagaimana persepsi pemegang pekerjaan terhadapnya. Semua hasil ini mempunyai nilai yang berlainan bagi orang yang berbeda. Untuk sebagian orang, tanggung jawab dan pekerjaan yang penuh tantangan mungkin mempunyai nilai netral atau bahkan negatif. Untuk orang lain, hasil semacam itu mungkin mempunyai nilai positif yang tinggi. Manusia berbeda dalam hal kepentingan yang mereka lekatkan pada hasil kerja. Perbedaan itu sendiri akan menjelaskan tingkat kepuasan kerja yang berbeda untuk tugas kerja yang pada dasarnya sama.

Perbedaan individu yang penting lainnya ialah keterlibatan kerja. Manusia berbeda dalam hal sejauh mana (1) pekerjaan merupakan pusat perhatian hidup, (2) mereka secara aktif turut serta dalam pekerjaan, (3) mereka memandang pekerjaan sebagai pusat harga diri, dan (4) mereka memandang pekerjaan sesuai dengan konsep pribadi. Orang yang tidak terlibat dalam pekerjaannya, tidak dapat diharapkan untuk mencapai kepuasan yang sama dengan mereka yang terlibat. Variabel ini menjelaskan kenyataan bahwa dua orang karyawan dapat melaporkan adanya tingkat kepuasan yang berbeda bagi tingkat prestasi yang sama.

Perbedaan individu terakhir ialah ekuitas hasil yang sesuai dengan apa yang dianggap penghargaan sepantasnya bagi si pemegang pekerjaan. Jika penghargaan dianggap kurang adil dibandingkan mereka yang melakukan tugas yang sama dengan persyaratan yang sama, maka si pemegang pekerjaan akan merasa tidak puas dan berupaya memulihkan rasa keadilannya, yaitu dengan berusaha memperoleh penghargaan yang lebih besar (secara primer ekstrinsik) atau dengan memperkecil usaha kerja.

Dengan demikian, kita lihat bahwa dalam prestasi kerja juga terdapat banyak hasil potensial. Beberapa di antaranya mempunyai nilai primer bagi organisasi – contohnya, hasil obyektif. Hasil yang lain secara primer penting bagi individu – contohnya, perluasan kerja. Tidak diragukan lagi, kepuasan kerja merupakan variabel kompleks yang tergantung pada keterikatan berbagai faktor. Para manajer dapat menghadapi masalah itu dengan memahami motivasi dari implikasi pekerjaan.

Kandungan Motivasi Akan Pekerjaan dan Prestasi Kerja.

Perhatian para manajer dan ahli riset organisasi terhadap kandungan motivasi pekerjaan didasarkan pada pengertian bahwa prestasi kerja lebih tergantung pada kemampuan pemegang pekerjaan. Khususnya, prestasi kerja ditentukan oleh interaksi kemampuan dan motivasi seperti diungkapkan oleh persamaan berikut :

$$\text{Prestasi kerja} = \text{Kemampuan} \times \text{Motivasi}$$

Persamaan itu mencerminkan kenyataan bahwa prestasi kerja seseorang dapat lebih besar dibandingkan dengan prestasi kerja orang lain karena memiliki kemampuan lebih besar, motivasi lebih besar, atau keduanya. Persamaan itu juga mencerminkan kemungkinan bisa saja terjadi kinerja nihil meskipun karyawan mempunyai kemampuan. Dalam situasi seperti ini tidak ada motivasi . Oleh karena itu, pimpinan wajib mempertimbangkan pengaruh potensial motivasi dari kandungan pekerjaan.

Bidang perilaku organisasi telah mengajukan sejumlah saran untuk memperbaiki kandungan motivasi kerja. Secara tidak berbeda saran-saran yang diberi istilah **strategi desain ulang pekerjaan**, berusaha untuk memperbaiki prestasi kerja melalui perubahan – perubahan cakupan kerja dan kedalaman kerja.

Mendesain Ulang Cakupan Pekerjaan:

Pergiliran Pekerjaan dan Pemekaran.

Usaha awal untuk mendesain ulang pekerjaan dimulai pada masa manajemen ilmiah. Pada waktu itu, usaha yang dilakukan ditekankan pada kriteria efisiensi. Akibatnya, tugas-tugas individu yang tercakup dalam sebuah pekerjaan menjadi terbatas, seragam, dan berulang. Praktek ini lalu menimbulkan cakupan pekerjaan sempit , dan konsekuensinya, menimbulkan ketidakpuasan kerja, pergantian pegawai, kebiasaan mangkir, dan rasa jenuh. Oleh karena itu, strategi pun diubah sehingga memperluas cakupan pekerjaan dengan meningkatkan tuntutan aktivitas pekerjaan. Dua di antara strategi ini ialah *pergiliran pekerjaan* dan *pemekaran pekerjaan*.

Para manajer perusahaan semacam Western Electric, Ford, Betlehem, dan TRW Systems telah menerapkan bentuk strategi **pergiliran pekerjaan** yang berlainan. Strategi ini merupakan pergiliran seorang pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Jadi, orang tersebut diharapkan menyelesaikan lebih banyak aktivitas pekerjaan karena setiap pekerjaan berisikan beberapa tugas yang berbeda. Dalam pergiliran pekerjaan tercakup peningkatan cakupan pekerjaan dan persepsi dari berbagai kepuasan kerja. Menurut teori harapan (expectancy theory), upaya meningkatkan keanekaragaman tugas harus dilakukan dengan meningkatkan valensi yang dikaitkan dengan kepuasan kerja. Walaupun demikian, praktek pergiliran pekerjaan tidaklah mengubah ciri dasar pekerjaan yang bersangkutan. Para kritikus menyatakan bahwa cara ini tidak lebih dari perintah kepada orang agar melakukan beberapa pekerjaan yang membosankan

dan monoton sebagai ganti dari satu pekerjaan. Strategi alternatifnya ialah pemekaran pekerjaan.

Pemekaran Pekerjaan

Telaah yang dirintis oleh Walker dan Guest menaruh perhatian pada masalah sosial dan psikologis yang timbul dari pekerjaan produksi massa dalam pabrik perakitan mobil.

Walker dan Guest menemukan fakt bahwa pekerja yang merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka yang terlalu dispesialisasikan. Khususnya, mereka kurang menyukai kecepatan mekanis, pengulangan operasi, dan kurangnya rasa telah menyelesaikan sesuatu dengan baik.

Walker dan Guest juga menjumpai adanya hubungan positif antara cakupan pekerjaan dengan kepuasan kerja. Penemuan telaah mereka itu merupakan pendukung awal dari teori motivasi yang meramalkan bahwa peningkatan cakupan pekerjaan akan meningkatkan kepuasan kerja dan hasil kerja obyektif lainnya. Strategi pemekaran pekerjaan dipusatkan kepada kebalikan dari kerja terbagi – yaitu suatu bentuk bukan spesialisasi, atau meningkatkan jumlah tugas yang dikerjakan seorang karyawan. Sebagai contoh, suatu pekerjaan dirancang sedemikisn rupa sehingga individu tidak mengerjakan tiga tugas, melainkan enam tugas.

Meskipun dalam beberapa keadaan, pemekaran pekerjaan menuntut masa pelatihan yang lebih lama, biasanya ia meningkatkan kepuasan kerja karena berkurangnya rasa jenuh. Tentu saja implikasinya ialah bahwa hal ini akan menimbulkan perbaikan hasilprestasi lainnya.

Konsep dan praktek pemekaran pekerjaan menjadi semakin bertambah rumit. Di tahun-tahun terakhir ini, pemekaran pekerjaan yang efektif telahmelibatkan lebih dari sekedar peningkatan keragaman tugas. Selain itu, perlu untuk merancang ulang aspek tertentu lainnya dari cakupan kerja. Contohnya, kendali kecepatan mesin telah digantikan oleh kendali kecepatan karyawan. Setiap perubahan yang dilakukan, telah melibatkan perimbangan antara keuntungan dan kerugian berbagai tingkatan pembagian kerja.

Sebagian karyawan tidak dapat mengatasi pemekaran pekerjaan karena mereka tidak dapat memahami kompleksitas; selain itu, rentang perhatian mereka mungkin sedemikian pendeknya sehingga mereka tidak dapat melanjutkan dan menyelesaikan serangkaian tugas yang sudah dimekarkan. Meskipun demikian, jika kita tahu bahwa para karyawan dapat melakukan pekerjaan yang dimekarkan dan jika mereka memiliki kemampuan yang diperlukan, maka pemekaran pekerjaan akan meningkatkan kepuasan mutu dan mutu produksi serta menurunkan kebiasaan mangkir dan pergantian pegawai. Keuntungan yang diperoleh ini bukan tanpa kerugian, antara lain kemungkinan bahwa para karyawan akan menuntut gaji lebih besar sebagai imbalan prestasi mereka melaksanakan pekerjaan yang dimekarkan.

Namun, kerugian ini harus ditanggung seandainya pimpinan ingin melaksanakan *pemerkayaan pekerjaan*, yaitu strategi desain ulang yang memperluas

kedalaman pekerjaan. Pemekaran pekerjaan adalah prasyarat penting bagi pemerdayaan pekerjaan.

Mendesain Ulang Kedalam Pekerjaan :

Pemerdayaan Pekerjaan.

Dorongan untuk mendesain ulang kedalaman pekerjaan dipersiapkan oleh teori motivasi dua faktor dari Herzberg.

Dasar teori ini ialah bahwa faktor yang memenuhi kebutuhan individu untuk pertumbuhan psikologis, khususnya tanggung jawab, tantangan pekerjaan, dan keberhasilan, harus merupakan ciri khas pekerjaan mereka. Penerapan teori Herzberg itu disebut sebagai **pemerdayaan pekerjaan**.

Penerapan pemerdayaan pekerjaan diwujudkan melalui perubahan langsung dalam kedalaman pekerjaan. Para manajer dapat memberikan kesempatan lebih besar kepada para karyawan untuk mengambil kebijaksanaan dengan melalui beberapa perubahan seperti berikut :

1. *Umpan-balik langsung*. Evaluasi prestasi harus tepat waktunya dan langsung.
2. *Pengetahuan baru*. Pekerjaan yang baik harus menimbulkan perasaan sedang berkembang kepada orang. Setiap pekerjaan harus memberikan kesempatan untuk belajar.
3. *Penjadwalan*. Orang harus dapat menjadwalkan sebagian pekerjaan dari pekerjaan mereka sendiri.
4. *Keunikan*. Setiap pekerjaan harus memiliki beberapa keunikan mutu atau bentuk.
5. *Kendali atas sumber daya*. Individu harus mempunyai kendali atas tugas pekerjaan mereka.
6. *Tanggung gugat pribadi*. Orang harus diberi kesempatan untuk bertanggung gugat atas pekerjaan yang bersangkutan.

Seperti diuraikan eksekutif yang bertugas merintis program pemerdayaan di perusahaan Texas Instruments, pemerdayaan pekerjaan di perusahaan Texas Instruments, pemerdayaan pekerjaan ialah proses yang (1) mendorong para karyawan agar berperilaku sebagai manajer dalam mengelola pekerjaannya dan (2) mendesain ulang pekerjaan agar perilaku semacam itu terwujud. Proses pemerdayaan seperti yang dilaksanakan di TI berlangsung terus menerus dan menjangkau ke seluruh organisasi. Setiap pekerjaan yang ada di TI dipandang sebagai subyek analisis guna menentukan apakah ia dapat diperkaya sehingga mencakup aktivitas manajerial dan karenanya dibuat menjadi lebih berarti. Lebih lanjut, karena semua pekerjaan pegawai nonmanajer telah didesain ulang sehingga mencakup kedalaman pekerjaan, maka pekerjaan para manajer harus didesain ulang pula. Pekerjaan manajerial yang telah didesain ulang

menekankan pelatihan dan penyuluhan para bawahan serta melonggarkan tekanan pada kendali dan pengarahan.

Setelah teori dan praktek pemerdayaan pekerjaan berkembang, para manajer semakin sadar bahwa penerapan yang berhasil membutuhkan banyak perubahan carapelaksanaan kerja. Beberapa di antara perubahan yang lebih penting ialah pendelegasian wewenang yang lebih besar.

B. Definisi Penilaian Prestasi Kerja (*Performance Appraisal*)

Kinerja karyawan sangatlah berpengaruh terhadap upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Oleh karena itulah, perusahaan akan berusaha mempekerjakan hanya mereka yang memiliki kinerja yang baik.

Maka dari situlah muncul pertanyaan soal bagaimana mengukur kinerja tersebut. Jawabannya yaitu dengan melihat penilaian kinerja, yakni penilaian prestasi kerja.

Sasaran yang dituju dalam penilaian ini adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolok ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala.

Adapun penilaian prestasi kerja dapat didefinisikan sebagai suatu prosedur penilaian yang mencakup beberapa hal sebagai berikut:

1. Menetapkan standar kerja.
2. Menilai prestasi kerja pegawai secara nyata dibandingkan dengan standar kerja yang telah ditetapkan.

Memberikan umpan balik kepada pegawai dengan tujuan memotivasi pegawai agar membuang prestasi buruk dan mempertahankan, bahkan meningkatkan prestasi yang sudah baik.

1. Penilaian Prestasi Kerja

Salah satu kegiatan terpenting dalam perusahaan yang berhubungan dengan kepegawaiannya adalah mengevaluasi prestasi karyawan dimana tidak hanya pekerjaan-pekerjaan atau tugas-tugas yang selama ini telah dikerjakan tetapi juga sikap karyawan, akan dinilai pada saat penilaian prestasi kerja. Apakah itu menghasilkan hasilnya baik atau hasil yang buruk hal itu bergantung kepada karyawan itu sendiri. Perusahaan yang dinamis akan selalu meningkatkan produktifitasnya melalui konsistensi menghasilkan kinerja terbaik serta memperhatikan hal yang menjadi keunggulan kompetitif instansi tersebut. Memperhatikan sumber daya fisik, keuangan, kemampuan memasarkan serta SDM merupakan beberapa faktor penting yang diisyaratkan bagi organisasi untuk tetap kompetitif (Fisher, Schoenfeldt, dan Shaw dalam buku Suwatno dan Donni 2011:195). Perusahaan menggunakan penilaian prestasi kerja bagi karyawan sebagai acuan atau standar di dalam membuat keputusan yang berkenaan dengan kondisi kerja karyawan (Gomez dalam buku suwanto dan donni 2011:195). Hampir tidak ada yang dilakukan penyelia yang lebih beresiko dari menilai prestasi kerja bawahan. Karyawan cenderung terlalu optimis

mengenai nilai kerja mereka, dan mereka mengetahui bahwa kenaikan gaji, karier dan ketenangan pikiran mereka mungkin tergantung pada bagaimana anda menilai mereka. Bukan hanya itu saja, tidak sedikit proses penilaian yang dianggap adil oleh karyawan. Banyak permasalahan yang nyata dan tidak begitu nyata (seperti kecenderungan untuk menilai orang “rata-rata”) mendistorsi proses tersebut. Akan tetapi, meskipun dengan risiko tersebut, penilaian kinerja memainkan peran sentral dalam mengelola orang (Dessler 2015:329). Penilaian prestasi juga tentunya harus dilakukan secara objektif. Pihak penilai harus melaporkan hasil penilaian apa adanya berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Begitu pula dengan pegawai, harus siap dievaluasi dan menerima hasil evaluasi dengan lapang dada. Bila hal ini mampu diwujudkan, penilaian prestasi kerja bukan lagi sekedar formalitas, Namun benar-benar mampu memberikan kontribusi berarti bagi kemajuan perusahaan. Penilai juga harus transparan dimana setiap orang dapat mengetahui tata cara penilaian prestasi kerja. Penilaian yang dilakukan harus konsisten dimana penilai mengikuti prosedur yang sudah ditetapkan oleh pihak instansi dan juga harus sensitif dimana penilai harus dapat membedakan pegawai yang berprestasi dan pegawai yang tidak berprestasi.

Prestasi kerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya. Salah satu diantaranya adalah melalui penilaian prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja merupakan proses dimana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai (Handoko 2010:135). Dipandang dari segi manfaatnya bagi perusahaan, penilaian prestasi kerja di suatu perusahaan atau instansi pemerintahan merupakan program yang sangat penting untuk dilaksanakan dalam rangka untuk mengetahui pencapaian 28 target dan sasaran kerja setiap individu pegawai, selain itu juga membantu bagian personalia dalam mengambil keputusan yang berkenaan dengan promosi, pelatihan, kompensasi, serta perencanaan karir pegawai. Program ini juga sangat dibutuhkan bagi pegawai untuk menciptakan kepuasan kerja, karena pegawai dapat mengetahui apa yang telah dicapainya, sehingga dapat meningkatkan produktivitas pegawai yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan pada tingkat yang lebih tinggi. Berikut ini di kemukakan beberapa definisi dari para ahli tentang penilaian prestasi kerja sebagai berikut :

Menurut Mangkunegara (2006:9), pengertian prestasi kerja disebut juga sebagai kinerja atau dalam bahasa Inggris disebut dengan *performance*. Pada prinsipnya, ada istilah lain yang lebih menggambarkan pada “prestasi” dalam bahasa Inggris yaitu kata “*achievement*”. Tetapi karena kata tersebut berasal dari kata “to achieve” yang berarti “mencapai”, maka dalam bahasa Indonesia sering diartikan menjadi “pencapaian” atau “apa yang dicapai”. Berdasarkan pengertian di atas, maka istilah prestasi kerja disamakan dengan kinerja.

Menurut Mangkunegara (2005:71), pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Nindyati (2003:22) pemahaman tentang prestasi kerja tidak bisa dilepaskan dari pemahaman yang bersifat multidimensional. Kemauan dan kemampuan yang dimiliki seseorang dalam melakukan pekerjaan dapat terlihat dari prestasi kerjanya, dalam usaha penerapan konsep, gagasan, ide dengan efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Tetapi kemampuan ini bukan hanya pada kemampuan mengelola, tetapi memimpin dan mengaplikasikan semua kemampuan yang ada dalam dirinya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama dalam suatu unit perusahaan.

Dengan demikian, prestasi kerja karyawan berarti prestasi atau kontribusi yang diberikan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab serta fungsinya sebagai karyawan di perusahaan. Selain itu, prestasi kerja dibatasi sebagai hasil dari perilaku kerja karyawan yang menunjang tercapainya output atau prestasi dan berkaitan dengan usaha untuk menyelesaikan tugasnya pada periode waktu tertentu. Hasil yang tercermin pada perilaku tersebut dipengaruhi antara lain oleh motivasi. (Mangkunegara, 2005:91)

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja dapat diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan selama periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari beberapa pendapat di atas bahwa penilaian prestasi kerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting dalam organisasi atau perusahaan guna meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini mengingat bahwa di dalam organisasi, setiap orang sebagai Sumber Daya Manusia (SDM) mempunyai keinginan untuk mendapatkan penghargaan dan perlakuan adil dari pimpinannya. Sehingga karyawan memberikan kontribusi yang berarti pada organisasi atau perusahaan dan pula sebaiknya, hal ini merupakan upaya guna mencapai tujuan organisasi atau perusahaan

Ukuran terakhir keberhasilan dari suatu departemen personalia adalah prestasi kerja. Karena baik departemen itu sendiri maupun karyawan memerlukan umpan balik atas upayanya masing-masing, maka prestasi kerja dari setiap karyawan perlu dinilai. Oleh karena itu Penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja Menurut Heidrahman dan Suad Husnan (1990:126), faktor-faktor prestasi kerja yang perlu dinilai adalah sebagai berikut :

- a) Kuantitas Kerja; Banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan.
- b) Kualitas kerja; Mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, ketrampilan, kebersihan hasil kerja.

- c) Keandalan; Dapat atau tidaknya karyawan diandalkan adalah kemampuan memenuhi atau mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, kerajinan dan kerjasama.
- d) Inisiatif; Kemampuan mengenali masalah dan mengambil tindakan korektif, memberikan saran-saran untuk peningkatan dan menerima tanggung jawab menyelesaikan.
- e) Kerajinan; Kesiediaan melakukan tugas tanpa adanya paksaan dan juga yang bersifat rutin.
- f) Sikap; Perilaku karyawan terhadap perusahaan atau atasan atau teman kerja
- g) Kehadiran; Keberadaan karyawan di tempat kerja untuk bekerja sesuai dengan waktu/jam kerja yang telah ditentukan.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja merupakan proses melalui manajemen organisasi mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan.

2. Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Oleh karena itu kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut:

- a) Perbaikan Prestasi Kerja; Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.
- b) Penyesuaian Kompensasi; Evaluasi prestasi kerja membantu pengambilan keputusan dalam menentukan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
- c) Keputusan Penempatan; Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
- d) Kebutuhan Latihan dan Pengembangan; Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga prestasi kerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
- e) Perencanaan dan Pengembangan Karier; Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan karier yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.
- f) Mengetahui Penyimpangan *Staffing*; Prestasi yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan dan kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.
- g) Ketidak Akuratan Informasi; Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukan kesalahan dalam informasi analisis jabatan. Rencana sumber daya manusia atau komponen lain sistem informasi manajemen atau komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan personalia yang diambil tidak tepat.

- h) Diagnosa Disain Pekerjaan; Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian informasi membantu diagnosa kesalahan tersebut.
- i) Kesempatan Kerja yang Adil; Penilaian kerja secara akurat akan menjamin keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

Mengatasi Tantangan Eksternal; Kadang kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja seperti keluarga, kesehatan, kondisi *finansial* atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi, departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan. (T. Hani Handoko, 1987:135-136)

3. Alasan Dibutuhkannya Penilaian Prestasi Kerja

Tentunya ada alasan mengapa penilaian prestasi kerja dibutuhkan dalam sebuah perusahaan atau organisasi.

Gary Dessler menyebutkan beberapa alasan tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Memberikan informasi untuk keputusan promosi dan gaji.
- 2) Memberikan peluang bagi karyawan itu sendiri dan supervisornya untuk meninjau perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.
- 3) Penilaian prestasi kerja merupakan pusat bagi proses perencanaan karier.

Selain Gary Dessler, pendapat lain muncul dari Werther dan Davis yang menyebutkan manfaat atau kegunaan penilaian prestasi kerja seperti uraian berikut:

- a) Memperbaiki prestasi kerja.
- b) Untuk dapat melakukan penyesuaian kompensasi, dimana kompensasi harus bersifat dinamis, yaitu dinamis dalam pengertian menurut harga pasar dan kontingensi.
- c) Untuk bahan pertimbangan penempatan (promosi, transfer, dan demosi).
- d) Untuk menetapkan kebutuhan latihan dan pengembangan.
- e) Untuk membantu perencanaan dan pengembangan karier.
- f) Untuk dapat mengetahui kekurangan-kekurangan dalam proses penempatan staf (*staffing process deficiencies*), misalnya menempatkan orang dari satu jabatan ke jabatan lain, tetapi jika ternyata setelah evaluasi prestasi kerja pegawai tersebut rendah, mungkin penempatannya yang tidak tepat.
- g) Untuk dapat dijadikan patokan dalam menganalisis informasi analisis jabatan.
- h) Untuk menganalisis kesalahan-kesalahan rancangan jabatan.
- i) Mencegah adanya diskriminasi dalam penempatan, promosi, mutasi, maupun demosi.

4. Syarat Penilaian Prestasi Kerja yang Akurat

Mengingat diciptakannya penilaian prestasi kerja semata-mata untuk menggantikan evaluasi informal sehingga ada data yang jelas, maka sudah pasti penilaian prestasi kerja harus didukung oleh pengukuran prestasi dan kriteria

yang berhubungan dengan prestasi itu sendiri. Artinya, dibutuhkan gambaran yang akurat tentang prestasi kerja individu. Dimana dibutuhkan empat syarat seperti dibawah ini:

- 1) **Harus Bersifat *Job-Related***; Hal ini berarti penilaian kerja pegawai harus berkaitan dengan proses analisis jabatan agar dapat dikatakan valid. Memang kenyataannya unsur subjektivitas masih selalu ada, misalnya *interpersonal relationship*. Oleh karena itulah, dalam penilaian prestasi kerja yang dinilai bukan “sifat pribadi” saja, tetapi yang dinilai adalah “sifat pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan” serta hal lainnya yang dianggap sebagai kemampuan pegawai.
- 2) **Harus Bersifat *Practical***; Alat ukur yang dipakai harus dapat diterapkan dan dipahami baik oleh penilai, maupun oleh yang dinilai.
- 3) **Harus Mempunyai Ukuran Baku/Standar**; Harus ada tolak ukur yang seragam atau bisa disebut *job performance standard*, dimana inilah yang akan digunakan sebagai *benchmark*.
- 4) **Ukurannya Dapat Dipertanggungjawabkan**; Alat ukur harus mudah, *reliable* (andal), dan valid, serta memberi laporan tentang unjuk kerja sebenarnya.

5. Langkah-langkah Penilaian Prestasi Kerja

Melihat beberapa hal tadi, maka dapat disimpulkan bahwa langkah-langkah dalam penilaian prestasi kerja mencakup 3 langkah berikut.

- 1) Memberi batasan pekerjaan yang memastikan penilai dan yang dinilai sama-sama memahami tugas dan standar kerja.
- 2) Menilai prestasi, yakni dengan membandingkan prestasi aktual dengan standar yang sudah ditentukan sebelumnya.
- 3) Memberikan umpan balik (*feedback*) yang artinya prestasi dan kemajuannya didiskusikan agar ada rencana pengembangan kedepannya.

6. Teknik Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja berdasarkan sistematis adalah sebagai berikut:

- 1) **Penilaian Sistematis Oleh Atasan**; Penilaian sistematis banyak memberikan manfaat bagi perusahaan. Pertama adalah memberikan informasi dalam keputusan yang menyangkut masalah-masalah seperti promosi, kenaikan gaji. Manfaat kedua adalah dapat dipergunakan untuk mendorong dan memimpin pengembangan karyawan.
- 2) **System-Sistem Penilaian Prestasi Kerja Kelompok**; Pengukuran prestasi kerja karyawan kelompok mempunyai dasar yang sama dengan sistem penilaian jabatan. Penilaian ini mempunyai tujuan untuk menentukan baik tidaknya karyawan untuk dipromosikan. Ada tiga metode penilaian prestasi kerja antara lain: (Hani Handoko. Manajemen, Edisi Kedua, Penerbit BPFE, Yogyakarta, 1996, Hal 148)

- a) Ranging; Penilaian prestasi kerja ini dimulai dengan membandingkan karyawan satu dengan karyawan lain, menentukan siapa yang lebih baik. Perbandingan ini dilakukan secara keseluruhan, artinya tidak dicoba di pisah-pisahkan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan pada perusahaan.
- b) *Grading* atau *Forced Distributions*; Pada metode ini penilaian memisahkan-misahkan atau “menyortir” pada karyawan kedalam klasifikasi yang berbeda. Biasanya satu proporsi tertentu harus diletakan pada setiap kategori.
- c) *Poin Allocation Method*; Metode ini merupakan bentuk lain *grading*. Penilaian diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan diantara para karyawan dan kelompok.

7. Metode Penilaian Prestasi Kerja

Para ahli mengemukakan metode-metode penilaian yang berbeda, namun secara garis besar memiliki banyak kesamaan.

Adapun beberapa contohnya adalah sebagai berikut:

Edwin B. Filippo	Werter dan Davis	Gary Dessler
1. Penilaian secara kebetulan - Tidak sistematis - Sistematis 2. Metode tradisional yang sistematis - <i>Ranking</i> - <i>Person to person comparison</i> - <i>Grading</i> - <i>Graphic scale</i> - <i>Checklist</i> - <i>Force choice description</i> - <i>Behaviorally anchored rating scales</i> - <i>Expectation scale (BES)</i> - <i>Observation scale</i> - <i>Uraian</i> 3. Manajemen berdasarkan sasaran (MBO)	1. Post oriented Appraisal Method - <i>Rating scale</i> - <i>Checklist</i> - <i>Forced choice method</i> - <i>Critical incident method</i> - <i>Behaviorally anchored rating scales (BARS)</i> - <i>Field review method</i> - <i>Performance test and observations</i> 2. Comparative evaluation approaches - <i>Ranking method</i> - <i>Forced distribution</i> - <i>Point allocation method</i> - <i>Paired comparison</i> 3. Future oriented appraisals - <i>Self approach</i> - <i>MBO approach</i> - <i>Physiological appraisals</i> - <i>Assessment centre</i>	1. Graphic Rating Scale Method 2. Attention Ranking Method 3. Paired Comparison Method 4. Forced Distribution Method 5. Critical Incident Method 6. Narrative forms 7. Behaviorally anchored rating scales (BARS) 8. MBO approach

8. Masalah-masalah Umum Penilaian Prestasi Kerja

Salah satu masalah yang paling sering dijumpai dalam penilaian prestasi kerja adalah saat pegawai (bawahan) tidak diberitahu apa yang sebenarnya diharapkan dari mereka. Selain itu, formulir dan prosedur penilaian tidak tepat, atau bahkan ada dalam penilaian (misalnya terlalu longgar atau terlalu ketat dalam memberikan penilaian).

Masalah-masalah umum dalam penilaian prestasi dapat dirangkum dalam tabel berikut ini.

Problems can accurate any stage in the evaluation. Some of the pitfalls to avoid in performance appraisals are:

<i>Lack of standars</i>	<i>Rate errors</i>
<i>Without standars there can be no objective evaluation or results. Only a subjective guess or feeling about performance</i>	<i>Include rater bias or prejudice halo effect constant error central tendency and fear of confrontation.</i>
<i>Irrelevant or subjective standars</i>	<i>Poor feedback to employee</i>
<i>Standards should be established by analyzing the job output to ensure that standars are job related.</i>	<i>Standards and/or rating must be communicated to the employee in order for the performance evaluation to be effective.</i>
<i>Unrealistic standars</i>	<i>Negative communication</i>
<i>Stndards are goals with motivating potential. Those are reasonable but challenging have the most potential to motivate</i>	<i>The evaluation process is hindered by communication of negative attitude. Such as inflexibility, defensiveness, and a non-developmental approach</i>
<i>Poor measure of performance</i>	<i>Failure to apply evaluation data</i>
<i>Objectivity and comparison require that progress towards standars or accomplishment of standars be measurable. Example of measurable standars include quantifiable measures such as 10 rejects per 2000 units as well as qualitatives measures such as projects completed or no completed</i>	<i>Failure to use evaluations in personnel decision making and personel development negates the primary purpose of performane evaluations. The use and weighting of multiple criteria as well as the prequency of evaluation also present problems.</i>

9. Aspek-aspek Prestasi Kerja

Menurut Hasibuan (2000:143), bahwa aspek-aspek yang dinilai dari prestasi kerja mencakup sebagai berikut:

- a. Kesetiaan; Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.
- b. Prestasi kerja; Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaan.
- c. Kejujuran; Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.
- d. Kedisiplinan; Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.
- e. Kreativitas; Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
- f. Kerja sama; Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal dan horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.
- g. Kepemimpinan; Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.
- h. Kepribadian; Penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.
- i. Prakarsa; Penilai menilai kemampuan berpikir yang orisinal berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.
- j. Kecakapan; Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.
- k. Tanggung jawab; Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

Sumber :

<https://www.finansialku.com/mengapa-dibutuhkan-penilaian-prestasi-kerja/>
<http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/07/prestasi-kerja-penegertian-penilaian.html>
<http://www.langkahpembelajaran.com/2015/03/pengertian-prestasi-kerja-dan-aspek.html>
<http://www.sarjanaku.com/2013/04/pengertian-prestasi-kerja-karyawan.html>
<http://repository.unpas.ac.id/15806/4/BAB%20%20.pdf>