

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia di perlukan untuk meningkatkan efektifitas sumber daya manusia yang berada dalam lingkup perusahaan. Tujuannya adalah memberikan kepada perusahaan dan juga anggota perusahaan suatu konsep kerja yang efektif baik secara kuantitas maupun kualitasnya. Tanpa adanya sumber daya manusia maka kegiatan perusahaan tidak akan berjalan sebagaimana mestinya meskipun pada saat ini otomatisasi telah memasuki setiap perusahaan, tetapi apabila pelaku dari pelaksana mesin tersebut yaitu manusia, tidak bisa membuat peranan yang diharapkan maka otomatisasi akan sia-sia.

Semakin besar organisasi maka tenaga kerja yang dibutuhkan semakin besar dan masalah yang di hadapi semakin kompleks, karena setiap manusia mempunyai pola pikir, pola sikap dan tingkah laku serta kepentingan yang berbeda-beda. Oleh karena itu di perlukan adanya pengaturan tenaga kerja tersebut agar berbentuk aktifitas kerja yang seirama yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Untuk mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan perusahaan, perlu adanya perhatian dan pengaturan terhadap tenaga kerja. Dalam hal ini dituntut adanya peranan manajemen sumber daya manusia yaitu manajemen khusus yang mengatur masalah-masalah yang berhubungan dengan faktor produksi manusia dengan segala aktifitasnya dalam suatu perusahaan sehingga mereka dapat bekerja dengan efektifitas dan efisien.

Di bawah ini penulis akan mengemukakan beberapa definisi mengenai manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli, diantaranya :

Manajemen Sumber Daya Manusia, menurut Racmawati (2008:3), Manajemen Sumber Daya Manusia, yaitu :

“Suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawas kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi,

pengintegrasian, pemeliharaan dan pelapasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat”.

Sumber Daya Manusia menurut Sadili Samsudin (2006:22) menyebutkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia, yaitu :

“Suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis”.

Sumber Daya Manusia menurut Mangkunegara (2008:2) mengemukakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia, yaitu :

“Suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses antara perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian diri dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## **2.2 Tujuan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam kenyataan praktik kehidupan organisasi, sering tidak dinyatakan jelas dan eksplisit, apa sebenarnya tujuan dari organisasi yang mengurus manajemen SDM tersebut. Padahal kegagalan dalam mengelola suatu sumber daya manusia dapat mengakibatkan timbulnya gangguan dalam pencapaian-pencapaian tujuan organisasi, baik terhadap kinerjanya, profitnya, maupun kelangsungan hidup organisasi itu sendiri.

Tujuan manajemen Sumber Daya Manusia menurut Sadili Samsudin (2006:30) yaitu:

“Memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial”.

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia tersebut dapat terinci menjadi empat tujuan utama sebagai berikut :

1. Tujuan sosial

Tujuan sosial MSDM adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya. Organisasi atau perusahaan bisnis di harapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah-masalah sosial seperti program kesehatan lingkungan, proyek perbaikan lingkungan, program perbaikan lingkungan, program pelatihan dan pengembangan, serta menyelenggarakan dan mensponsori berbagai kegiatan sosial.

2. Tujuan organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang di buat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Departemen sumber daya manusia di bentuk untuk membantu para manajer mewujudkan tujuan organisasi.

3. Tujuan fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Departemen sumber daya manusia dituntut untuk mampu menyediakan program-program rekrutmen dan pelatihan ketenaga kerjaan.

#### 4. Tujuan individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi. Apabila tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak harmonis, karyawan mungkin akan menarik diri atau keluar dari perusahaan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan dari MSDM bukan hanya untuk meningkatkan efektifitas sumber daya manusia dalam organisasi saja, melainkan mempunyai tujuan lainnya seperti tujuan sosial, organisasi, fungsional dan pribadi, yang di dalamnya mempunyai suatu tujuan meningkatkan efektifitas dalam bidang masing-masing.

Menurut Irma Nilasari dan Sri Wiludjeng (2006:94) dalam bukunya Pengantar Bisnis fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia Meliputi :

##### 1. Fungsi Perencanaan (*planning*)

Merupakan fungsi penetapan program-program pengelolaan sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan.

##### 2. Fungsi Pengorganisasian (*organizing*)

Merupakan fungsi penyusunan dan pembentukan suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antar para pekerja dan tugas-tugas yang harus di kerjakan, termasuk menetapkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab.

##### 3. Fungsi Pengarahan (*directing*)

Merupakan fungsi pemberian dorongan pada para pekerja agar dapat dan mampu bekerja secara efektif dan efisien sesuai tujuan yang telah direncanakan.

##### 4. Fungsi pengendalian (*controlling*)

Merupakan fungsi pengukuran, pengawasan dan pengendalian terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana rencana yang telah ditetapkan, khususnya dibidang tenaga kerja, telah dicapai. Fungsi ini juga

memungkinkan adanya tindakan koreksi/perbaikan terhadap penyimpangan yang terjadi dalam pengelolaan tenaga kerja.

Di samping fungsi-fungsi pokok, Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki beberapa fungsi-fungsi operasional.

Fungsi oprasional Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi:

1. Pengadaan (*procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penetapan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengembangan (*development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, koseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang di berikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

3. Kompensasi (*compentation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang di berikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil di artikan sebagai prestasi kerja, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada upah minimum pemerintah yang berdasarkan interbal dahn eksternal konsistensi.

4. Pengintegrasian (*Intergation*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang terpenting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

5. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka mau tetap bekerja sama sampai pensiun. Pemelihara yang

baik di lakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal perusahaan.

6. Kedisiplinan (*discipline*)

Merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

7. Pemberhentian (*separation*)

Putusan hubungan kerja (PHK) sesuatu dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

**Tabel 2.1**

Contoh Model Skala Pengamatan Perilaku:

tanda lingkaran atau lingkarilah (1) jika pegawai telah menunjukkan perilaku kurang dari ( < ) 50%; (2) jika 50%-64%; (3) jika 65%-79%; (4) jika 80%-89%; (5) jika 90%-100% tampil disepanjang waktu	
No.	
1	1 Menjadi pelanggan bengkel tentang apa saja keluhannya atas mobil atau kendaraannya dengan cara yang sopan dan penuh perhatian. Tidak pernah 1 2 3 4 5 Selalu
2	Melakukan pemeriksaan standard yang diperlukan atas mobil atau kendaraan pelanggan untuk mencari penyebab yang dikeluhkan oleh pelanggan bengkel. Tidak pernah 1 2 3 4 5 Selalu
3	Hanya bersedia melayani pelanggan lama dan meminta montir lain untuk melayani pelanggan baru. Tidak pernah 1 2 3 4 5 Selalu

4	Dengan sigap menyambut setiap pelanggan bengkel yang datang dan menghentikan obrolannya sesama montir.
	Tidak pernah 1 2 3 4 5 Selalu
5	Dengan sopan menyilakan pelanggan untuk menunggu sambil menonton TV atau membaca koran sementara mobil diperbaikinya.
	Tidak pernah 1 2 3 4 5 Selalu

Sumber : Anwar Prabu mangkunegara, MSDM perusahaan, 2009

### 1. Checklist (Daftar Periksa)

Pendekatan subyektif lainnya terhadap penilaian pegawai adalah dengan menggunakan metode checklist yang dapat pula diberi artian sebagai daftar periksa. Dalam metode penilaian ini, para penilai dihadapkan pada daftar pernyataan-pernyataan khusus berikut pencantuman pilihan nilainya:

**TABEL 2.2**

Contoh Model *Forced-Choice Checklist*

Urutan/Peringkat/Ranking	Nama Pegawai
1	Aji
2	Bonita
3	Chandra
4	Dewi
5	Erlangga

Sumber : Anwar Prabu mangkunegara, MSDM perusahaan, 2009

### 2. *Employee Comparison* (Perbandingan Karyawan)

Metode penilaian pegawai dengan cara membandingkan antara satu pegawai terhadap pegawai lainnya terdiri atas 3 (tiga) macam, yakni:

- a. *Forced-rank*, dalam hal ini penilai diminta untuk membuat urutan atau

b. *Paired Comparison*, metode ini berkaitan dengan proses pengambilan keputusan oleh penilai. Prosedurnya adalah:

- 1) Penilai diminta untuk membandingkan setiap pasangan pegawai.
- 2) Penilai memutuskan siapa di antara keduanya yang paling menonjol.

c. *Forced Distribution*, dengan metode ini para penilai dipaksa membuat pengelompokan para pegawai ke dalam suatu skala prosentase sesuai dengan faktor penilaian prestasi kerja pegawainya. Metode ini bisa digunakan bila :

- 1) Jumlah pegawai yang dinilai 30 orang atau lebih.
- 2) Variasi Karakter individunya cukup menonjol (*heterogen*).
- 3) Kecakapan kerja pegawai diasumsikan membentuk kurva normal.

Dengan metode ini kelompok pegawai dibagi-bagi lagi ke dalam urutan

Kategori penilaian sebagai berikut:

- 1) Istimewa
- 2) Di atas rata-rata
- 3) Rata-rata
- 4) Di bawah rata-rata
- 5) Buruk

peringkat (rangking) pegawai yang dinilai, mulai dari yang paling rendah sampai yang paling Tinggi.

### Contoh Tabel 2.3

Model *Forced-Rank* dari *Employee Comparison*

No.	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Biasa memberikan gagasan yang baik		
2	Menunjukkan minat besar dalam bekerja		
3	Berlaku pilih kasih pada bawahan		
4	Bisa mencela bawahan		
5	Perlengkapan kerja dipelihara baik		

6	Memiliki pengetahuan jabatan yang baik		
7	Para bawahan menghormatinya		
8	Membeda-bedakan bawahan		
9	Mendengarkan kesulitan bawahan		
10	Menegur bawahan di depan umum		

Sumber :Anwar Prabu mangkunegara, MSDM perusahaan, 2009

### 3. *Critical Incident*( Kritis Insiden)

Metode penilaian pegawai ini melibatkan para atasan yang harus mencatat semua kejadian-kejadian kritis yang dinilai penting (critical incident) dari perilaku pegawai yang biasa maupun yang luar biasa berdasarkan tampilan kejadian sehari-harinya.

Misalkan saja untuk tingkatan manajer maka kriteria-kriteria yang dapat dipakai antara lain adalah :

- a. Kemampuan merencanakan.
- b. Pengambilan keputusan.
- c. Kesiediaan mendelegasikan wewenang.
- d. Pembuatan laporan.
- e. Hubungan interpersonal dan sebagainya.

Untuk peningkatan para staf atau pelaksana, jenis-jenis kriteria yang dapat dipakai adalah dapat berupa:

- a. Tanggung jawab.
- b. Prakarsa atau inisiatif.
- c. Kerja sama dengan rekan sekerja.
- d. Disiplin dan sebagainya.

#### 4. *Essay Evaluation* (Esai Evaluasi)

Prosedur yang dilakukan metode ini adalah berupa penugasan atau meminta penilai untuk menyusun suatu karya tulis (*essay*) yang isinya bisa menggambarkan tentang kelebihan-kelebihan dan kelemahan-kelemahan setiap personil yang dibawahinya. Biasanya uraian tulisan dikelompokkan di bawah topik atau judul tertentu seperti :

- a. Prakasa atau inisiatif.
- b. Kerja sama.
- c. Pengetahuan jabatan.
- d. Hasil kerja dan sebagainya.

#### 5. Manajemen Berdasarkan Sasaran (*Management by Objektif*)

Metode penilaian pegawai yang berorientasi pada hasil akhir atau final *result oriented* dan disebut MbO ini digunakan untuk mengatasi kekurangan-kekurangan dari metode penilaian lainnya yang lebih berfokus Pada proses.

Pendekatan penilaian pegawai ini didasarkan pada perumusan sasaran-sasaran prestasi yang umumnya kuantitatif dan dapat diukur serta kerap kali ditentukan bersama oleh atasan dan bawahannya. Prosedur dari metode penilaian MbO ini dilakukan melalui tahapan sebagai berikut :

- a. Setiap bawahan diminta untuk menentukan bagi dirinya sendiri sasaran atau target prestasi kerja jangka pendek beserta cara-cara bagaimana ia dapat memperbaiki pola kerjanya sendiri serta pola kerja dari unitnya.
- b. Atasan dan bawahan bersama-sama membicarakan apa yang diperlukan untuk mencapai sasaran tersebut dan untuk menyesuaikan terhadap organisasi sebagai keseluruhan.
- c. Pada akhir masa penilaian yang ditetapkan (misalkan 6 bulan ) mereka bertemu lagi untuk menilai apakah sasaran-sasaran dapat dicapai dengan baik, membahas perihal apa saja yang dapat diperbaiki dan menetapkan sasaran-sasaran baru untuk masa penilaian berikutnya. Sebagai upaya untuk saling

mengisi, maka atasan menuliskan hasil penilaian yang terperinci mengenai bawahannya dan bawahannya menuliskan prestasi kerja yang dapat atau tidak dapat dicapainya.

## **6. Assessment Center ( Pusat Penilaian)**

*Assessment center* pertamanya berkembang di lingkup militer Jerman pada masa perang dunia II dan bertujuan memilih para calon perwira unggulan yang akan maju ke medan laga. Yang diidentifikasi melalui metode *assessment center* secara umum meliputi tiga aspek, yaitu kecerdasan, kepribadian serta keterampilan manajerial. Metode yang digunakan dalam *assessment center* adalah berupa:

- a. *Psychological-test*, terdiri atas serangkaian test untuk mengidentifikasi taraf kecerdasan melalui jenis-jenis *achievement-test* yang mengukur kemampuan numerikal, verbal, daya tangkap, daya nalar □ serta test kepribadian melalui test-test proyektif dan minat.
- b. *Simulation excises*, terdiri atas beberapa kegiatan simulatif untuk mengidentifikasi aspek manajerial skill pegawai melalui pelaksanaan inbasket exercise yang berisikan berbagai nota dinas, surat perintah, laporan, cacatan telepon yang harus dijawab seluruhnya sekaligus dalam waktu singkat.

## **2.3 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja menurut Werther dan Davis (1996:342) mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai, yaitu:

1. *Performance Improvement*. Yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. *Placement decision*. Menentukan promosi, transfer, dan demotion.

4. *Training and development needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan
5. Pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
6. *Carrer planning and development*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
7. *Staffing process deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
8. *Informational inaccuracies and job-design errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama dibidang informasi job-analysis, job-design, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
9. *Equal employment opportunity*. Menunjukkan bahwa placement decision tidak diskriminatif.
10. *External challenges*. Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.
11. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai.

#### **2.4 Tolok Ukur Kinerja**

Tolok ukur kinerja atau *performance* standar adalah daerah atau wilayah kinerja jabatan atau unit kerja perusahaan yang dapat diterima atau ditolak terkait dengan upaya perusahaan untuk mencapai visi dan misinya. Istilah ini jika diterapkan untuk jabatan akan menjadi pagu atau tolok ukur kinerja jabatan dan lazim pula disebut sebagai job performance standard. Sedangkan bila diterapkan pada unit kerja perusahaan akan menjadi pagu atau tolok ukur kinerja unit kerja atau *organization* unit *performance* standard. Dari bagian pada Gambar 2.2 tersebut nyata benar peran

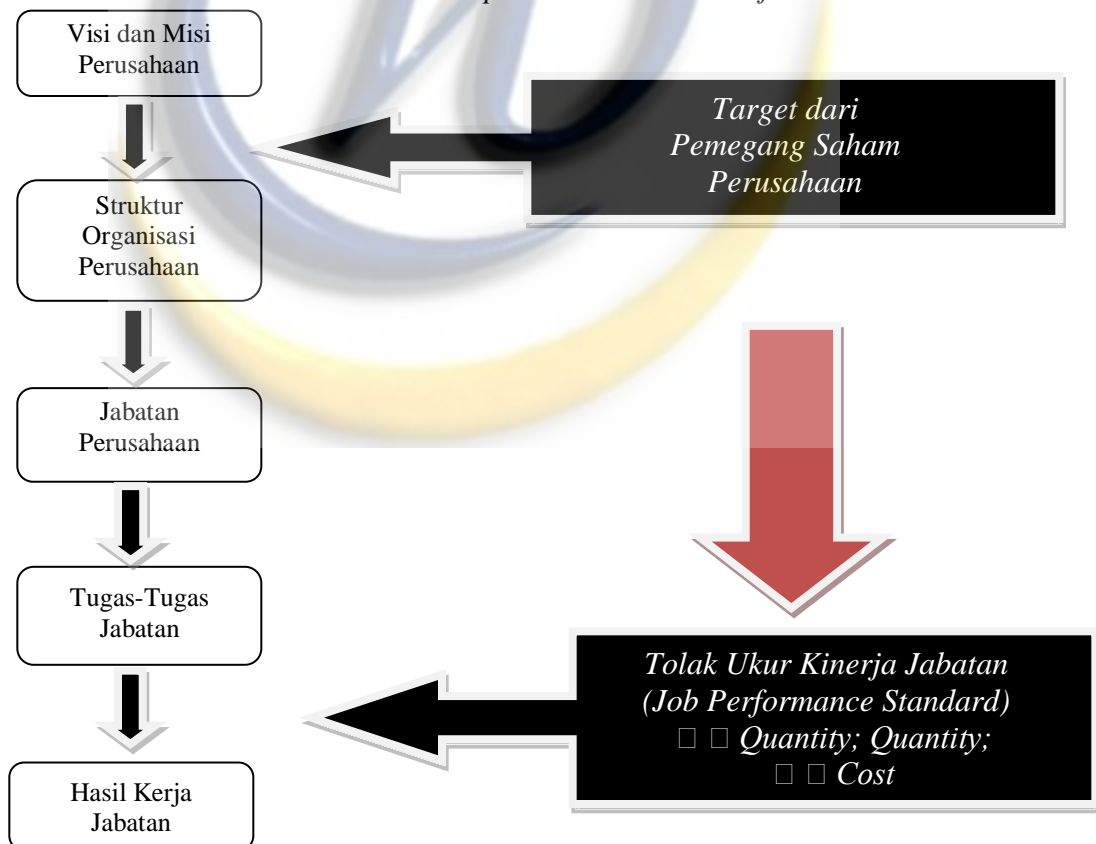
penting dan strategik dari sebuah tolak ukur kinerja jabatan dalam upaya nyata perusahaan untuk mencapai misi perusahaan dapat dicapai secara sistematis.

## 2.5 Sesuatu penilain kinerja pegawai

1. Membantu pegawai mengenali peran dan fungsi dalam perusahaan.
2. Membantu atasan mengenali kebutuhan pengembangan perusahaan.
3. Meningkatkan kerjasama dan menjalin komunikasi yang baik.
4. Membantu pegawai dalam menyerap perubahan dan peraturan perusahaan.
5. Menciptakan iklim positif, mendorong pegawai mencapai jenjang jabatan yang paling tinggi.
6. Membantu para pengambil keputusan melalui data yang akurat

**Gambar 1**

*Prosedur Umum Penetapan Tolak Ukur kinerja Jabatan*



Sumber : Anwar Prabu mangkunegara,MSDM perusahaan 2009

- ***Langkah pertama***

Dalam menyusun sistem penilaian kinerja yaitu harus adanya tujuan yang ingin di capai melalui visi dan misi organisasi dengan adanya system penilaian kinerja yang akan disusun,akan lebih memudahkan dalam menentukan design penilaian kinerja.

- ***Langkah kedua***

Memiliki struktur organisasi yang jelas dan adanya penempatan sumber daya manusia yang sesuai kompetensinya dalam melakukan aktivitas terstruktur,sehingga pencapaian suatu organisasi dapat terealisasi sesuai tujuan

- ***Langkah ketiga***

Menetapkan standar yang diharapkan dari suatu jabatan,sehingga akan diketahui dimensi-dimensi apa saja yang akan diukur dalam penilaian kinerja,dimensi-dimensi tersebut harus terkait dengan pelaksanaan tugas pada jabatan itu. Tahap ini biasanya dapat dilakukan dengan menganalisa jabatan (*job analysis*) atau menganalisa uraian tugas masing-masing jabatan.

- ***Langkah keempat***

Tahap ini biasanya dapat dilakukan dengan menganalisa jabatan (*job analysis*) atau menganalisa uraian tugas masing-masing jabatan. Uraian tugas berperan sebagai bagian dari kontrak tertulis yang mengatur hubungan kerja(*employment relationship*) aspek pekerjaan yang tampaknya paling penting. Para supervisor menggunakan uraian tugas dalam mengevaluasi kinerja dan memberikan umpan balik. Suatu uraian tugas perlu mewakili gambaran yang lengkap, antara lain:

- *Job title* (nama atau sebutan pekerjaan) mendefinisikan suatu kelompok posisi yang dapat saling dipertukarkan (identik) sesuai tugas-tugas penting mereka.
- Departemen atau divisi menunjukkan letak pekerjaan dalam perusahaan.
- Tanggal analisis pekerjaan menunjukkan kapan uraian tugas disiapkan dan

apakah harus diperbarui.

- Ringkasan tugas ( *job summary* ), merupakan abstraksi dari pekerjaan.

Supervisi yang diterima dan diberikan mengidentifikasi hubungan pelaporan, Pelaksanaan kerja mengidentifikasi kewajiban dan menggaris bawahi tugas pokok yang membentuk suatu pekerjaan

- ***Langkah kelima***

Penentuan desain penilaian kinerja dikaitkan dengan tujuan penilaian. Hal ini karena tiap-tiap desain penilaian kinerja memiliki kelemahan dan kelebihan masing-masing. Sebagai contoh, penilaian kinerja yang dilakukan untuk menentukan kompensasi pegawai dengan penilaian kinerja yang bertujuan hanya untuk mengetahui kebutuhan pengembangan tentunya memiliki desain yang berbeda. Langkah berikutnya adalah melakukan penilaian kinerja terhadap pegawai yang menduduki suatu jabatan. Penilaian kinerja ini dapat dilakukan oleh atasan saja, atau dengan Penilaian dengan sistem 360 derajat. maksudnya adalah penilaian satu pegawai dilakukan oleh atasan, rekan kerja yang seajar/setingkat, dan bawahannya. Hasil dari penilaian kinerja, selanjutnya dianalisa dan dikomunikasikan kembali kepada pegawai yang dinilai agar mereka mengetahui kinerjanya selama ini serta mengetahui kinerja yang diharapkan oleh organisasi. Evaluasi terhadap sistem penilaian kinerja yang telah dilakukan juga dilaksanakan pada tahap ini. Apakah penilaian kinerja tersebut sudah dapat mencapai tujuan dari diadakannya penilaian kinerja atau belum. Apabila ternyata belum, maka harus dilakukan revisi atau mendesain ulang sistem penilaian kinerja.