

Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*) pada Karyawan di Perusahaan

Qurrotu Ayun

Fakultas Psikologi, Universitas AKI

Abstract

One system of enterprise resources management is conducting a performance appraisal on employees. Performance assessment is a systematic review of the working conditions of employees carried out formally associated with the standard of working that has been carried out by the company. This assessment is expected to assist the decisions and actions in accordance with the needs of the company. There are several formats/models in assessing employee performance adjusted to the needs at each position and the purposes of organizing the performance appraisal. With the performance appraisal in the organization/company, it will help human resource decisions such as placement, promotion, payroll and others.

Key words: Performance appraisal, model of performance appraisal, steps in conducting performance appraisal

Pendahuluan

Setiap organisasi atau perusahaan memerlukan sumber daya untuk mencapai tujuannya. Sumber daya adalah merupakan sumber energi, tenaga, kekuatan yang diperlukan untuk menciptakan daya, gerakan, aktivitas, kegiatan dan tindakan. Sumber daya tersebut terdiri dari sumber daya alam, sumber daya finansial, sumber daya manusia, sumber daya ilmu pengetahuan dan sumber daya teknologi. Di antara sumber daya tersebut, sumber daya terpenting adalah sumber daya manusia

(SDM). Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang digunakan untuk menggerakkan dan menyinergikan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Arti penting sumber daya manusia adalah bermuara dari kenyataan bahwa manusia adalah merupakan elemen yang selalu ada dalam organisasi. Tidak peduli apa keunggulan-keunggulan lainnya yang dimiliki organisasi, organisasi tidak akan dapat memaksimalkan produktivitas dan labanya tanpa adanya karyawan – karyawan

kompeten yang berdedikasi terhadap keinginan perusahaan selanjutnya.

Modal lain yang dibutuhkan organisasi selain modal sumber daya manusia adalah modal fisik, seperti modal *financial* dan modal *non financial*. Semua jenis modal tersebut memiliki nilai, dapat dikelola dan dapat dihitung. Keberhasilan semua jenis modal tergantung pada keberhasilan manajemen modal manusia. Jika manajemen modal manusia berhasil, maka kinerja semua jenis modal akan berhasil.

Manajemen pengelolaan modal manusia dapat dilakukan melalui penilaian kinerja karyawan atau *performance appraisal*. Penilaian kinerja karyawan adalah proses merencanakan, mengorganisasi, menyupervisi, mengontrol dan menilai kinerja. Penilaian kinerja merupakan muara akhir dari manajemen modal manusia (Wirawan 2009 : 2).

Menilai kinerja berarti membandingkan kinerja aktual bawahan dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Jika dikerjakan dengan benar, hal ini akan memberikan manfaat yang penting bagi karyawan, atasan serta departemen SDM dan perusahaan. Atasan atau Supervisor atau manajer menilai

kinerja karyawan untuk mengetahui tindakan apa yang sudah dilakukan atau yang akan dilakukan selanjutnya. Umpan balik yang spesifik dari atasan akan memudahkan karyawan untuk membuat perencanaan-perencanaan kerja serta keputusan-keputusan yang lebih efektif untuk kemajuan perusahaan.

Dalam melakukan penilaian kinerja, yang dinilai adalah kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Umpan balik memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja bila dibandingkan dengan standar organisasi. Dari beberapa pengertian yang dikemukakan mengenai penilaian kinerja dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan/diberikan.

Manfaat Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*)

Menurut Riva'i dan Basri (2005 : 51), kegunaan atau manfaat hasil penilaian kinerja adalah:

1. Performance Improvement

Performance Improvement berbicara mengenai umpan balik atas kinerja yang

bermanfaat bagi karyawan, manajer, supervisor, dan spesialis SDM dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja pada waktu yang akan datang.

2. *Compensation Adjustment*

Penilaian kinerja membantu dalam pengambilan keputusan siapa yang seharusnya menerima kenaikan pembayaran dalam bentuk upah, bonus ataupun bentuk lainnya yang didasarkan pada suatu sistem tertentu.

3. *Placement Decision*

Kegiatan promosi, atau demosi jabatan dapat didasarkan pada kinerja masa lalu dan bersifat antisipatif, seperti dalam bentuk penghargaan terhadap karyawan yang memiliki hasil kinerja baik pada tugas-tugas sebelumnya.

4. *Training and Development Needs*

Kinerja yang buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali sehingga setiap karyawan hendaknya selalu memiliki kemampuan untuk mengembangkan diri agar sesuai dengan tuntutan jabatan saat ini.

5. *Career Planning and Development*

Umpan balik kinerja sangat membantu dalam proses pengambilan keputusan utamanya tentang karir spesifik dari karyawan, sebagai tahapan untuk pengembangan diri karyawan tersebut.

6. *Staffing Process Deficiencies*

Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan di departemen SDM.

7. *Informational Inaccuracies*

Kinerja yang buruk dapat mengindikasikan adanya kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM, atau hal lain dari sistem manajemen SDM. Hal demikian akan mengarah pada ketidaktepatan dalam keputusan mempekerjakan karyawan, pelatihan dan keputusan konseling.

8. *Job Design Error*

Kinerja yang buruk mungkin sebagai suatu gejala dari rancangan pekerjaan yang salah atau kurang tepat. Melalui penilaian kinerja dapat didiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.

9. *Feedback to Human Resources*

Kinerja yang baik dan buruk di seluruh perusahaan mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen SDM yang diterapkan.

Model Penilaian Kinerja

Menurut Wirawan (2009:82) model umum dan instrumen yang digunakan untuk penilaian kinerja dalam organisasi adalah sebagai berikut:

1. Model Esai

Model esai adalah metode evaluasi kinerja yang penilainya merumuskan hasil penilaiannya dalam bentuk esai. Isi esai melukiskan kegiatan dan kelemahan indikator kinerja karyawan yang dinilai. Model ini menyediakan peluang yang sangat baik untuk melukiskan kinerja ternilai secara terperinci. Pada model ini, sistem evaluasi kinerja menentukan indikator-indikator kinerja yang harus dinilai dan definisi operasional setiap indikator. Penilai hanya membuat esai mengenai indikator-indikator tersebut dan tidak boleh menyimpang dari indikator dan dimensinya. Definisi setiap indikator berisi deskriptor level kinerja setiap dimensi yang menunjukkan kinerja sangat baik sampai sangat buruk untuk setiap dimensi. Esai mengenai kinerja pegawai, antara lain berisi

- a) Persepsi menyeluruh penilai mengenai kinerja ternilai termasuk keunggulan dan kelemahan setiap indikator-indikator kinerja
- b) Kemungkinan promosi ternilai
- c) Jenis pekerjaan yang dapat dikerjakan ternilai sekarang
- d) Kekuatan dan kelemahan ternilai
- e) Kebutuhan pengembangan SDM ternilai

2. Model Critical Incident

Model *critical incident* adalah kejadian penting yang dilakukan karyawan dalam pelaksanaan tugasnya. Model ini mengharuskan penilai untuk membuat catatan berupa pernyataan yang melukiskan perilaku baik yaitu perilaku yang dapat diterima atau perilaku yang harus dilakukan sesuai dengan standar dan perilaku buruk yaitu perilaku yang tidak diterima atau perilaku yang harus dihindari ternilai yang ada hubungannya dengan pekerjaan. Insiden-insiden dicatat oleh penilai sepanjang periode penilaian kinerja. Pernyataan tersebut juga berisi penjelasan singkat mengenai apa yang terjadi dan apa yang dilakukan karyawan ternilai. Dengan kata lain, setiap hari penilai harus mengobservasi pegawai ternilai dan membuat catatan mengenai indikator kinerjanya yang baik dan yang buruk. Setiap catatan yang baik dan yang buruk mendapatkan nilai tertentu, perilaku yang baik diberi angka positif, sedangkan perilaku yang tidak dapat diterima diberi angka negatif. Pada akhir penilaian, keduanya dijumlahkan dan merupakan kinerja akhir karyawan

3. *Ranking Method*

Metode ranking yaitu mengurutkan pegawai yang nilainya tertinggi sampai yang paling rendah. Metode ini dimulai dengan mengobservasi dan menilai kinerja para karyawan, kemudian merangking kinerja mereka.

4. *Model Checklist*

Penilaian kinerja model *checklist* berisi daftar indikator-indikator hasil kerja, perilaku kerja, atau sifat pribadi yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan. Dalam metode evaluasi kinerja *checklist*, penilai mengobservasi kinerja ternilai, kemudian memilih indikator yang melukiskan kinerja atau karakteristik ternilai dan memberikan tanda *checklist*. Bentuk instrumen *checklist* beragam. Ada instrumen *checklist* berbobot, yaitu metode *checklist* yang mencantumkan bobot nilai untuk setiap indikator kinerja. Proses penilaian metode ini adalah penilai mengobservasi, kemudian memberikan tanda *checklist* di indikator kinerja yang ada di instrumen. Setiap indikator mempunyai bobot dan jumlah bobot, kemudian dijumlahkan.

5. *Model Graphic Rating Scale*

Ciri dari model *Graphic Rating Scale* adalah penilaian kinerja dengan

membuat indikator kinerja karyawan beserta definisi singkat. Selain itu, deskriptor level kinerja dikemukakan dalam bentuk skala yang masing-masing mempunyai nilai angka. Dalam metode ini, penilai mengobservasi indikator kinerja karyawan ternilai dan memberi tanda centang atau silang pada skala.

6. *Model forced Distribution*

Model penilaian kinerja *forced distribution* adalah sistem penilaian kinerja yang mengklasifikasikan karyawan menjadi 5 sampai 10 kelompok kurva normal dari yang sangat rendah sampai yang sangat tinggi. Kelompok tersebut, misalnya kelompok I (nilainya sangat rendah) berjumlah 10 %, kelompok II (nilainya rendah) berjumlah 20 %. Kelompok III (nilainya sedang) berjumlah 20 %, kelompok IV (nilainya baik) berjumlah 20 %, dan kelompok V (nilainya sangat baik) berjumlah 10 %. Penilai semula mengobservasi kinerja ternilai, kemudian memasukkannya ke dalam kelompok karyawan dalam klasifikasi karyawan.

7. *Model Forced Choice Scale*

Dalam model ini, penilai dipaksa memilih beberapa set dari empat perilaku yang disebut tetrads, perilaku mana yang

paling baik melukiskan ternilai dan mana yang paling tidak melukiskan perilakunya. Model forced choices terdiri atas 15 – 50 tetrad bergantung pada level pekerjaan yang dievaluasi dan kompleksitas dan tugas-tugas.

8. Model Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS)

Sistem penilaian kinerja model BARS merupakan sistem penilaian yang menggunakan pendekatan perilaku kerja yang menggabungkan pendekatan perilaku kerja yang sering digabungkan dengan sifat pribadi. BARS terdiri atas suatu seri, 5- 10 skala perilaku vertikal untuk setiap indikator kinerja. Untuk setiap dimensi, disusun 5 – 10 anchor, yaitu berupa perilaku yang menunjukkan kinerja untuk setiap dimensi. Anchor- anchor tersebut disusun dari yang nilainya tinggi sampai yang nilainya rendah. Anchor tersebut dapat berupa critical incident yang diperoleh melalui analisa jabatan. Model BARS umumnya disusun oleh suatu tim yang terdiri atas spesialis SDM, manajer, dan pegawai. Tim bertugas mengidentifikasi karakteristik dimensi kinerja dan mengidentifikasi 5 – 10 kejadian khusus untuk setiap dimensi. Kemudian, kejadian khusus tersebut ditelaah dan dinilai

oleh anggota tim. Kejadian khusus yang terpilih kemudian ditempatkan dalam skala tinggi sampai skala rendah.

9. Model Behavior Observation Scale (BOS)

Model penilaian kinerja BOS sama dengan BARS. Keduanya didasarkan pada perilaku kerja, perbedaannya, dalam BOS penilai diminta untuk menyatakan berapa kali perilaku tersebut muncul. Penilai mengobservasi perilaku ternilai berdasarkan anchor perilaku yang tersedia, kemudian memberikan cek pada skala deskripsi level kinerja yang tersedia. Selanjutnya, angka pada skala yang di cek dijumlahkan.

10. Model Behavior Expectation Scale (BES)

Ketika merekrut seorang pegawai, organisasi/ perusahaan mengharapkan (expectation) agar pegawai tersebut melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Seorang pegawai mendapat tugas tertentu yang tercermin dalam uraian tugasnya. Ia harus menyelesaikan tugasnya dengan cara tertentu, berperilaku sesuai dengan kode etik, dan mengikuti prosedur tertentu agar mampu menciptakan kinerja sesuai dengan standar kinerja yang disusun oleh organisasi.

Untuk mengukur kinerja yang diharapkan oleh organisasi, disusunlah instrumen evaluasi kinerja Behavior Expectation Scale (BES) atau skala perilaku yang diharapkan yang setiap anchornya dimulai dengan kata “dapat diharapkan” atau “could be expected”.

11. *Management By Objectives (MBO)*

Pemakaian konsep MBO dalam evaluasi kinerja dikemukakan pertama kali oleh Douglas Mc Gregor tahun 1957. Dalam artikelnya, ia mengkritik evaluasi kinerja tradisional yang pada masa itu berfokus pada kepribadian dan sifat-sifat pribadi karyawan. Ia menyarankan mengubah sistem tersebut dan menggunakan konsep MBO. Karyawan mempunyai kewajiban menyusun konsep tujuan jangka pendek dan kemudian menelaahnya dengan manajer. Jika diterima manajernya, tujuan tersebut menjadi tolok ukur penilaian kinerja karyawan. Setiap perusahaan mempunyai *objective*, yaitu tujuan atau sasaran yang akan dicapai dalam tahun mendatang sebagai penjabaran dan tujuan dalam rencana strategis perusahaan. Penilaian kinerja model MBO dapat dilaksanakan pada pekerjaan yang keluarannya dapat diukur secara kuantitatif. Misalnya untuk mengukur kinerja karyawan bagian

produksi, kinerjanya dapat dihitung atau di unit pelayanan pelanggan. Model MBO sulit dilakukan untuk pegawai yang pengukuran kinerjanya rumit karena terdiri atas hasil kerja, perilaku kerja dan sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan. Misalnya, kinerja para guru dan dosen.

12. *360 Degree Performance Appraisal Model*

Dalam model ini, penilaian kinerja yang digunakan adalah sistem evaluasi esai, MBO, BARS, Checklist dan sebagainya. Hal yang membedakan model evaluasi kinerja 360 derajat dengan sistem tersebut adalah penilainya lebih dari satu atau penilai multipel. Penilainya dapat terdiri dari atasan langsung, bawahan, teman sekerja, pelanggan, nasabah, klien, dan diri sendiri. Formulir penilaian yang didistribusikan kepada para penilai sering berada di tempat berbeda untuk menilai kinerja ternilai. Sejumlah organisasi menggunakan *information communication technology*, seperti e-mail, untuk mendistribusikan instrumen evaluasi kinerja dan mengolah hasilnya, kemudian menyampaikan hasilnya kepada ternilai. Selanjutnya, hasil penilaian penilai dianalisis untuk mendapatkan nilai rata-rata yang kemudian diberikan kepada ternilai sebagai umpan balik.

13. Model Paired Comparison

Sistem evaluasi kinerja model paired comparison adalah dengan membandingkan kinerja setiap karyawan dengan karyawan lainnya, sepasang demi sepasang. Dasar dari perbandingan adalah kinerja menyeluruh atau nilai akhir dari kinerja karyawan. Jumlah pasangan yang dibandingkan dapat dihitung dengan rumus berikut:

$N(N-1)/2$ dimana N adalah jumlah pegawai yang dibandingkan. Teknik ini dapat dipakai untuk menyeleksi pegawai yang di PHK.

Langkah-langkah dalam Melakukan Penilaian Kinerja

Menurut Wirawan (2009:49), langkah langkah dalam melakukan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Membentuk Tim

Pengembangan sistem penilaian kinerja perlu dilakukan dengan hati-hati karena akan menentukan kinerja pegawai dan kinerja organisasi. Langkah pertama dalam mengembangkan penilaian kinerja adalah menyusun suatu tim pengembangan evaluasi kinerja yang terdiri dari:

a. Profesionalis sumber daya manusia

Yaitu pakar atau konsultan manajemen SDM. Profesional manajemen SDM adalah pakar yang mempunyai pengetahuan,

ketrampilan dan pengalaman dalam menyusun sistem evaluasi kinerja

b. Manajer Sumber Daya Manusia

Keikutsertaan manajer sumber daya manusia dalam tim merupakan keharusan karena dialah yang akan memimpin pelaksanaan penilaian kinerja dalam organisasi. Jika evaluasi kinerja tidak dapat diterima manager SDM, maka pelaksanaannya akan mengalami jalan buntu

c. Supervisor atau first line manager

Keikutsertaan supervisor dalam tim karena supervisor merupakan orang yang paling mengerti mengenai pekerjaan yang dilakukan para karyawan yang dipimpinnya. Disamping itu, supervisor lah yang akan melaksanakan penilaian kinerja sehingga supervisor akan menerima penilaian kinerja yang disusunnya jika berpartisipasi dalam penyusunan penilaian kinerja

d. Wakil dari Karyawan

Disamping supervisor, para karyawanlah yang mengetahui seluk beluk pekerjaan yang mereka lakukan. Keikutsertaan wakil karyawan dalam tim dikarenakan penilaian kinerja akan menentukan karier dan nasib mereka. Keikutsertaan karyawan akan membuat penilaian kinerja dapat diterima para karyawan

2. Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan adalah proses mengumpulkan informasi mengenai pekerjaan.

Jenis informasi yang dikumpulkan dalam analisis pekerjaan adalah:

- a. Kewajiban dan tanggung jawab dalam suatu pekerjaan, adalah tujuan pekerjaan, kewajiban apa saja yang dilakukan, bagaimana melakukannya, tanggung jawab apa saja yang dimiliki oleh pelaksana pekerjaan
- b. Karakteristik yang diisyaratkan untuk melaksanakan pekerjaan, adalah kualifikasi yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang terdiri atas pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, pelatihan, pendidikan, dan pengalaman yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan. Persyaratan fisik dan kejiwaan juga diperlukan agar pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik
- c. Kondisi kerja, adalah keadaan lingkungan kerja ketika pekerjaan dilaksanakan dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan
- d. Keluaran Kerja, adalah keluaran atau hasil kerja yang diharapkan setelah pekerjaan dilaksanakan dengan baik.

Hasil analisis pekerjaan berupa informasi mengenai pekerjaan. Pertama, Informasi pekerjaan digunakan untuk menyusun deskripsi pekerjaan. Kedua, Informasi analisis pekerjaan juga dapat digunakan untuk menyusun sistem penilaian kinerja. Dalam menyusun sistem penilaian kinerja, hasil analisis pekerjaan digunakan untuk menyusun tujuan dan rencana

kinerja karyawan yang melaksanakan pekerjaan. Ketiga, Informasi analisis pekerjaan juga digunakan untuk standar kinerja. Dengan informasi hasil analisis pekerjaan yang akurat, standar kinerja dapat disusun secara akurat, reliabel dan dapat dicapai oleh karyawan disamping memenuhi harapan organisasi. Keempat, informasi hasil analisa kinerja juga digunakan untuk menyusun dimensi dan indikator instrumen evaluasi kinerja. Selain itu, informasi tersebut juga dapat digunakan untuk menentukan jenis instrumen yang cocok untuk mengukur kinerja karyawan. Jika pekerjaan merupakan pekerjaan yang menyajikan jasa, maka indikator yang digunakan dalam instrumen adalah indikator perilaku kerja dan sifat pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan.

3. Menentukan Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan dalam melakukan penilaian kinerja dapat berupa tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum dipakai untuk menilai kinerja karyawan secara rutin. penilaian kinerja juga dapat dilakukan untuk mencapai tujuan khusus. Misalnya, penilaian kinerja dapat disusun untuk mengurangi jumlah karyawan. Jika perusahaan melakukan restrukturisasi, merger atau diakuisisi oleh perusahaan lain, maka akan terjadi pengurangan karyawan.

4. Menentukan Dimensi Kinerja

Menurut Richard L. Henderson (1984) dimensi kinerja adalah : kualitas-kualitas atau wajah suatu pekerjaan atau aktivitas – aktivitas

yang terjadi ditempat kerja yang konduktif terhadap pengukuran. Dimensi pekerjaan menyediakan alat untuk melukiskan keseluruhan cakupan aktivitas ditempat kerja. Sementara itu, tanggung jawab dan kewajiban menyediakan suatu deskripsi depersonalisasi suatu pekerjaan, dimensi kinerja memungkinkan proses deskriptif untuk mengambil suatu rute situasional dan personalisasi. Dimensi kinerja dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

- a) *Hasil Kerja*. Adalah keluaran kerja dalam bentuk barang dan jasa yang dapat dihitung dan diukur kualitas dan kuantitasnya.
- b) *Perilaku Kerja*. Ketika berada ditempat kerja, seorang karyawan mempunyai dua perilaku yaitu perilaku pribadi dan perilaku kerja. Perilaku pribadi adalah perilaku yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan, misalnya cara berjalan, cara makan, serta cara berbicara. Perilaku kerja adalah perilaku yang ada hubungannya dengan pekerjaan, misalnya kerja keras, ramah terhadap pelanggan dll. Perilaku kerja digolongkan menjadi dua yaitu perilaku kerja khusus dan perilaku kerja umum. Perilaku kerja umum adalah perilaku kerja yang diperlukan untuk semua jenis pekerjaan, misalnya disiplin kepada organisasi, loyalitas. Perilaku kerja khusus adalah perilaku kerja yang dibutuhkan untuk jenis jabatan tertentu
- c) *Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan*, adalah sifat pribadi

karyawan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya. Misalnya sifat tenang dan sabar dibutuhkan untuk seorang supir taksi supaya terhindar dari kecelakaan lalu lintas.

5. Menentukan Standar Kinerja

Dalam penilaian kinerja, ada standar yang disebut dengan standar kinerja. penilaian kinerja tidak mungkin dapat dilaksanakan dengan baik tanpa adanya standar kinerja. Esensi penilaian kinerja adalah membandingkan kinerja ternilai dengan standar kinerjanya. standar kinerja adalah tolok ukur minimal kinerja yang harus dicapai karyawan secara individual atau kelompok pada semua indikator kinerjanya. Dalam definisi ini, standar kinerja adalah tolok ukur minimal, artinya jika prestasi kinerja karyawan dibawah standar kinerja minimal tersebut, maka kinerjanya tidak dapat diterima, buruk atau sangat buruk. Standar kinerja meliputi standar untuk semua indikator kinerja.

6. Mengembangkan bentuk formulir PA

Setelah proses pembobotan selesai dilakukan, penilai kemudian membuat form P.A dan diperlihatkan kepada ternilai untuk meminta persetujuan terhadap format yang telah dibuat.

7. Membuat prosedur skoring

Membuat prosedur scoring dilakukan untuk memudahkan memberikan penilaian terhadap ternilai, sebab dengan prosedur scoring yang jelas akan diketahui dimana letak kelemahan dan kekurangan individu secara jelas.

8. Mengembangkan program training bagi rater, yang dinilai, manual

Dalam mengembangkan program training bagi penilai, maka departemen SDM menjelaskan kepada penilai mengenai

1. Siapa yang dinilai
2. Apa yang dinilai
3. Waktu Penilaian
4. Cara penilaian kinerja
5. Menjelaskan efek penilaian kinerja

Departemen SDM menjelaskan kepada karyawan mengenai

1. Siapa yang menilai dan siapa saja yang dinilai
2. Apa yang dinilai
3. Waktu penilaian
4. Aspek-aspek penilaian yang ditentukan dalam penilaian kinerja
5. Cara penilaian kinerja
6. Menjelaskan efek penilaian kinerja

9. Sumber penilaian

Menurut Mathis n Jackson (2002 : 87) penilaian kinerja dapat dilakukan oleh beberapa penilai yaitu :

1. Penilaian Oleh Atasan Langsung

Penilaian karyawan oleh atasan diasumsikan atas asumsi bahwa atasan langsung adalah orang yang secara langsung mengetahui pekerjaan bawahannya sehingga akan mampu memberikan penilaian kinerja secara realistis, objektif dan adil.

2. Penilaian oleh bawahan

Penilaian ini dilakukan oleh bawahan kepada atasannya, proses ini dapat membantu atasan untuk mendiagnosis gaya manajemen , mengidentifikasi masalah dan mengambil tindakan perbaikan dengan para manajer sebagaimana yang diharapkan.

3. Penilaian diri sendiri

Penilaian ini dilakukan oleh karyawan yang bersangkutan dengan memikirkan kekuatan dan kelemahan mereka dan menetapkan tujuan untuk pengembangan.

4. Penilaian dari luar (Peers Assesment)

Penilaian ini dilakukan oleh ahli sumber daya manusia yang ditunjuk oleh perusahaan.

5. Penilaian dari Rekan kerja

Penilaian ini dilakukan oleh beberapa orang rekan kerja yang berinteraksi secara langsung dengan ternilai dalam kaitannya dengan pekerjaan

6. Penilaian dari berbagai Sumber (360 derajat)

Penilaian ini dilakukan oleh atasan, bawahan, rekan kerja, pelanggan internal dan eksternal dengan cara mengisi kuesioner survei mengenai karyawan ternilai

Penentuan siapa yang melakukan penilaian merupakan suatu masalah pokok dalam proses penilaian karena penetapan nilai erat sekali hubungannya dengan persoalan apakah hasil penilaian tersebut obyektif atau tidak (Hasibuan, 2002). Penetapan penilai yang qualified sulit karena harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut:

- a. Penilai harus jujur, adil, obyektif dan mempunyai penilaian sesuai dengan realitas atau fakta yang ada
- b. Penilai hendaknya mendasarkan penilaiannya atas benar atau salah, baik atau buruk, terhadap unsur – unsure yang dinilai sehingga hasil penilaiannya jujur, adil dan obyektif. Penilai tidak boleh mendasarkan penilaiannya atas

perasaan supaya penilaiannya bukan didasarkan atas suka atau tidak suka

- c. Penilai harus mengetahui secara jelas uraian pekerjaan dari setiap karyawan yang akan dinilai supaya hasil penilaiannya dapat dipertanggungjawabkan dengan baik
- d. Penilaian harus mempunyai keimanan supaya penilaian jujur dan adil

Kesalahan dalam Melakukan Penilaian Kinerja

Kesalahan penilaian adalah kesalahan yang terjadi karena penilai membiarkan faktor-faktor yang tidak dikehendaki mempengaruhi keputusannya mengenai kuantitas dan kualitas kinerja ternilai. Terdapat beberapa macam kesalahan dalam melakukan penilaian yaitu:

a. *Liniency Error*

Liniency error atau kesalahan lembek adalah kesalahan dimana penilai memberikan nilai lebih positif dari yang seharusnya. Jika terjadi liniency error, organisasi atau perusahaan akan dirugikan, sedangkan para karyawan diuntungkan. Penilaian yang lembek akan membebani keuangan perusahaan karena makin banyak karyawan yang mendapatkan kenaikan gaji dan pangkat. Implikasinya, akan terjadi

kenaikan biaya SDM. Jika kesalahan ini terjadi pada perusahaan padat karya, perusahaan dapat mengalami kerugian terus menerus

b. Severity Error

Severity error terjadi jika penilai mengevaluasi karyawan dan memberi nilai lebih rendah dari yang seharusnya. Penilai memberikan nilai lebih rendah dari yang seharusnya jika dibandingkan dengan penilaian yang dilakukan secara objektif. Severity error merugikan karyawan dan menguntungkan perusahaan. Akibatnya, makin sedikit karyawan yang mendapatkan kenaikan pangkat dan gaji sehingga akan menimbulkan kesalahan atau grievance diantara para karyawan. Menurunnya kepuasan kerja yang dapat bermuara pada menurunnya kinerja; dan terjadi pemogokan karyawan

c. Central Tendency Error

Central tendency error terjadi karena penilai memberi nilai sebagian terbesar ternilai dengan nilai rata-rata. Penilai menilai semua ternilai dengan nilai mendekati titik tengah atau rata-rata. Hanya sedikit ternilai yang menerima nilai sangat tinggi atau sangat rendah.

d. Halo Error

Halo error terjadi jika penilai memberikan nilai yang sama di sejumlah

indikator kinerja. Penilai memberikan nilai berdasarkan persepsi umumnya mengenai ternilai, bukan berdasarkan penilaian disetiap indikator kinerjanya.

e. High Potential Error

Yaitu kesalahan yang mengacaukan potensi ternilai dimasa mendatang dengan kinerja ternilai sekarang. Misalnya, ternilai baru tamat dari universitas ternama dengan prestasi akademik baik. Perusahaan yang merekrut dan memilihnya untuk masuk dalam pencarian bakat baru dalam program pelatihan. Manajernya terpengaruh dengan kinerjanya di universitas sehingga memberinya nilai sangat baik, padahal kinerjanya dalam pelatihan hanya dinilai sedang

f. Similar to-me error

Yaitu penilai menilai ternilai-perilaku, sikap, kebiasaan dan sebagainya mirip dengan penilai, lebih tinggi dari ternilai lainnya

g. Stereotyping error

Stereotyping error yaitu kecenderungan penilai untuk menggeneralisasi kelompok tertentu dan mengabaikan perbedaan individual. Stereotyping error terjadi dengan menyamaratakan kinerja orang bersuku bangsa, ras atau golongan tertentu, baik atau buruk

h. Recency Error

Dalam recency error, penilai memberikan nilai berdasarkan kinerja ternilai akhir-akhir ini, satu atau dua bulan terakhir sebelum penilaian, dengan mengabaikan kinerja ternilai sepanjang bulan-bulan sebelumnya. Jika kinerja ternilai akhir-akhir ini baik, penilai akan memberi nilai baik. Jika kinerja ternilai buruk, penilai akan memberikan nilai buruk

i. Spillover Effect

Yaitu nilai evaluasi masa lalu yang digunakan untuk menilai evaluasi kinerja yang sedang dilakukan walaupun kinerja ternilai sudah berubah. Jika nilai kinerja evaluasi yang lalu buruk, maka nilai yang sekarang juga buruk, begitu sebaliknya.

j. Contrast Effect

Adalah kecenderungan penilai untuk membandingkan ternilai dengan pegawai lainnya, bukan membandingkan kinerja ternilai dengan standar kinerjanya. Pegawai yang dijadikan sebagai pembanding oleh penilai umumnya adalah pegawai yang kinerjanya minimal, baik atau dianggap baik. Jika perbandingan dilakukan berdasarkan penilaian kinerja, masih ada manfaatnya. Akan tetapi, jika pembanding adalah sekedar pegawai yang disenangi penilai, atau pegawai yang satu suku bangsa,

agama atau satu alumni pendidikan dengan penilai, maka evaluasi kinerja tidak punya nilai. Evaluasi kinerja yang mengandung contrast effect akan mendapat tantangan dari para pegawai yang dirugikan.

Kesimpulan

Penilaian kinerja menjelaskan mengenai kinerja karyawan dan akuntabilitas ditengah kompetisi global dimana perusahaan menuntut kinerja yang tinggi. Karyawan juga membutuhkan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman perilakunya dimasa depan. Penilaian kinerja pada prinsipnya mencakup aspek kualitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja juga merupakan salah satu aktivitas dasar departemen manajemen sumber daya manusia sehingga akan didapatkan nilai atas kemampuan yang sesungguhnya dari karyawan, sehingga memudahkan perusahaan dalam mengelola modal perusahaan yang berupa modal sumber daya manusia untuk mencapai target dan tujuan perusahaan di masa yang akan datang

Daftar Pustaka

Bernardin HJ & Russel. 1996. *Human Resources Management*, New York: Mc Graw-Hill, Inc.

Munandar, 2001. *Psikologi Industri Organisasi*, Jakarta : Penerbit UI

Wirawan, 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya manusia*. Jakarta : Penerbit Salemba Empat

Ino Yuwono, dkk., 2004, *Psikologi Industri dan Organisasi*, Surabaya : Universitas Airlangga

Noe, et.al, 2004, *Fundamentals of Human Resources Management*, New York : Mc Graw-Hill Cmpany, Inc.

Jewell, LN & Marc Siegall, (Pujatmoko & Meitasari -penterjemah), 1990, *Psikologi Industri/Organisasi Modern*, Jakarta : Penerbit Arcan