

## PENILAIAN KINERJA DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh : Sugijono

Staf Pengajar Jurusan Elektro Politeknik Negeri Semarang  
Prof.SudartoSH, Tembalang, Semarang 50275

### Abstrak

*Penilaian kinerja dalam manajemen sumber daya manusia bermanfaat untuk mengevaluasi kinerja, mengembangkan dan memotivasi karyawan, memverifikasi bahwa karyawan memenuhi standar kinerja, dan membantu karyawan mengelola kinerjanya, tetapi dapat menjadi sumber kerisauan bagi karyawan dan manajer, bila terdapat ketidakpastian dan ambiguitas dalam penilaian. Proses penilaian kinerja harus mampu: mengidentifikasi standar kinerja, mengukur kriteria penilaian, dan memberikan umpan balik bagi karyawan mengenai hasil penilaiannya guna meningkatkan kinerja di masa depan dan memperbaiki kinerja yang tidak sesuai dengan standar. Beberapa metoda penilaian kinerja yaitu: checklists, rating scales, critical incidents, narrative, behaviorally anchored rating scale (BARS), field visitation, management by objective (MBO), psychology. Penyebab kesalahan dalam penilaian yaitu: halo effect, central tendency, leniency, strictness, personal prejudice/ stereotyping, recency effect. Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 10 tahun 1979 yang meliputi : kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan, yang dituangkan dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) dan dinyatakan berlaku sesudah ada pengesahan oleh atasan pejabat penilai.*

**Kata kunci :** penilaian, kinerja, sumber daya manusia, manajemen.

### 1. Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) makin besar peranannya bagi kesuksesan sebuah perusahaan, sehingga banyak perusahaan menyadari bahwa unsur manusia dalam perusahaan itu dapat memberikan keunggulan daya saing. (Robert L. Mathis, John H. Jackson, 2001)

SDM adalah manusia yang memiliki sumber daya atau potensi untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang positif. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) menurut fungsi manajerial adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, sedangkan menurut fungsi operasional adalah pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja. (Petrus Maharsi 2011:1)

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Unsur-unsur manajemen terdiri dari 6 M yaitu: *man, money, method, machines, materials, dan market.*

Manajemen artinya adalah pengelolaan. Yang dikelola adalah semua unsur 6 M itu. Tujuan pengelolaan adalah agar semua unsur 6 M itu lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Semua unsur 6 M itu harus dikelola agar memberikan manfaat yang optimal, terkoordinasi dan terintegrasi dengan baik dalam menunjang terwujudnya tujuan perusahaan. Yang mengelola adalah pimpinan dengan jajarannya yaitu pimpinan puncak, manajer madya, dan supervisi. Cara mengelolanya adalah dengan melakukan kegiatan mengikuti berdasarkan urutan fungsi manajemen. Jadi manajemen adalah ilmu dan seni mengelola proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lain secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

MSDM adalah bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peran manusia dalam perusahaan perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia sebagai tenaga kerja pada perusahaan. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan perusahaan karena manusia bisa menjadi perencana, pelaku dan

terwujudnya tujuan perusahaan. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan. Karyawan tidak dapat diatur sepenuhnya seperti mengatur mesin, modal, maupun gedung. Jadi MSDM merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Karyawan adalah SDM atau orang yang bekerja menjual jasa baik tenaga dan pikirannya kepada suatu perusahaan guna memperoleh imbalan sesuai dengan perjanjian atau peraturan.

Faktor kritis yang berkaitan dengan keberhasilan jangka panjang suatu perusahaan adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik karyawan dalam bekerjadan menggunakan informasi tersebut guna memastikan bahwa pelaksanaan pekerjaan telah memenuhi standar yang berlaku sekarang dan meningkat sepanjang waktu. Penilaian kinerja merupakan alat yang bermanfaat tidak hanya untuk mengevaluasi kerja karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi karyawan. Namun penilaian kinerja juga dapat menjadi sumber kerisauan dan frustrasi bagi karyawan dan manajer, karena oleh ketidakpastian dan ambiguitas dalam sistem penilaian kinerja. Penilaian kinerja dapat dianggap sebagai alat untuk memverifikasi bahwa karyawan memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan, dan dapat pula untuk membantu karyawan dalam mengelola kinerja mereka. (H. Malayu S.P. Hasibuan, 2009:1,10 dan Herman Sofyandi, 2008: 121)

## **2. Penilaian Kinerja**

Menurut Dewi Hanggraeni (2012:121) dan Soekidjo Notoatmodjo (2009:135), penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang diselenggarakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi atau melakukan penilaian kinerja individu setiap karyawannya. Departemen sumber daya

manusia dari suatu perusahaan menggunakan hasil dari penilaian kinerja sebagai informasi dasar yang digunakan untuk mengevaluasi efektifitas dan keberhasilan berbagai kebijakan tentang sumber daya manusia. Penilaian yang baik harus dapat memberikan gambaran akurat tentang kinerja yang diukur yakni dengan benar-benar menilai prestasi kerja karyawan yang dinilai. Penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*) yaitu dengan benar-benar menilai perilaku atau kerja karyawan. Proses penilaian kinerja harus mampu mengidentifikasi standar-standar kinerja, mampu mengukur kriteria-kriteria yang digunakan untuk melakukan penilaian, dan mampu memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai hasil penilaiannya guna meningkatkan kinerja di masa yang datang dan memperbaiki kinerja yang dianggap tidak sesuai dengan standar. Standar kinerja (*performance standard*) adalah patokan-patokan yang digunakan sebagai dasar dalam penilaian kinerja aktual karyawan. Agar penilaian efektif maka standar penilaian hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan oleh setiap pekerjaan, sehingga standar penilaian merupakan alat ukur untuk prestasi. Alat ukur yang baik harus memenuhi unsur-unsur minimal validitas dan reliabilitas yang tinggi. Validitas adalah tinggi bila alat ukur itu mengukur yang harus diukur. Reliabilitas adalah tinggi bila alat ukur itu memberikan hasil ukur yang konsisten. Sebagai contoh misal salah satu standar kinerja seorang sales adalah mampu memenuhi target penjualan. Pengukuran kinerja (*performance measurement*) merupakan angka atau rating yang digunakan untuk memberikan penilaian terhadap kinerja karyawan. Misalnya seorang sales hanya mampu mencapai target penjualan 8 juta perbulan dari target standar kinerja 10 juta untuk nilai 100, maka sales itu hanya mendapat nilai 80, dan rentang nilai 0 hingga 100 disebut ukuran-ukuran kinerja. Umpan balik kinerja (*performance feedback*) adalah pemberian

umpan balik yang diberikan kepada karyawan sebagai hasil dari penilaian kinerja mereka. Umpan balik itu berkaitan dengan hal-hal yang harus ditingkatkan, standar yang belum terpenuhi, dan keberhasilan yang telah dicapai. Penilaian kinerja hendaknya praktis mudah dipahami, dimengerti dan digunakan baik oleh penilai maupun yang dinilai. Penilaian dapat dilakukan melalui pengamatan (*observation*) langsung bila penilai secara nyata atau visual dapat melihat pelaksanaan pekerjaan yang dinilai, atau secara tidak langsung kalau penilaian dilakukan terhadap pelaksanaan pekerjaan melalui simulasi atau tiruan, misalnya tes tertulis untuk menceritakan prosedur pengoperasian sebuah alat. Dimensi lain adalah masalah subyektifitas yaitu penilaian yang tidak dapat dibuktikan atau diuji oleh orang-orang lain, dan obyektifitas yaitu penilaian yang dapat dibuktikan atau diuji oleh orang-orang lain. Menurut Robbins dalam Dewi Hanggraeni (2012:121), tujuan penilaian kinerja untuk pengambilan keputusan dalam manajemen sumber daya manusia (promosi, transfer, pemberhentian), identifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan, validasi program seleksi dan pengembangan, pemberian umpan balik kepada karyawan atas kerjanya, menjadikannya sebagai dasar untuk menentukan keputusan tentang alokasi remunerasi. Menurut Soekidjo Notoatmodjo (2009:133), asumsi perilaku manusia sebagai sumber daya manusia yang mendasari pentingnya penilaian kinerja antara lain adalah bahwa setiap orang : ingin mendapatkan peluang untuk mengembangkan kemampuan kerjanya secara maksimal, ingin mendapatkan penghargaan apabila ia dinilai mampu melaksanakan tugas dengan baik, ingin mengetahui secara pasti tangga karir bila dapat melaksanakan tugas dengan baik, ingin mendapatkan perlakuan yang obyektif dan penilaian atas dasar prestasi kerja, bersedia menerima tanggung jawab yang lebih besar, umumnya tidak hanya melakukan kegiatan rutin tanpa informasi

tentang hasil kerjanya atau umpan balik. Manfaat penilaian kinerja antara lain adalah : manajer dan karyawan mendapatkan umpan balik untuk memperbaiki prestasi kerja, karyawan terjamin dalam memperoleh kesempatan kerja yang adil untuk menempati posisi sesuai dengan kemampuannya, diketahui kemampuan setiap karyawan sehingga berguna dalam program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kemampuan mereka, membantu manajer dalam pengambilan keputusan (perbaikan pemberian kompensasi, promosi karyawan yang berprestasi, demosi bagi yang kurang berprestasi, diagnosa kesalahan-kesalahan desain kerja, evaluasi penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi karyawan yang telah berlalu dengan indikator prestasi kerja yang sangat rendah. Menurut Herman Sofyandi (2008:123), penilaian kinerja adalah penilaian tentang prestasi kerja karyawan dan akuntabilitasnya. Dalam persaingan global maka perusahaan menuntut kinerja yang tinggi, dan karyawan membutuhkan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman perilakunya di masa mendatang. Penilaian kinerja karyawan (*performance appraisal*) berbeda dengan evaluasi pekerjaan (*job evaluation*). Penilaian kinerja karyawan berkenaan dengan seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan yang ditugaskan. Evaluasi pekerjaan berkenaan dengan seberapa tinggi harga suatu pekerjaan bagi perusahaan guna menentukan kisaran besaran gaji yang layak diberikan untuk pekerjaan tersebut. Hasil penilaian kinerja berfungsi sebagai dasar dalam evaluasi reguler terhadap kinerja karyawan apakah kompeten, efektif, dan dapat dipromosikan atau tidak, berdasarkan pada informasi dari hasil penilaian kinerja.

### 3. Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian kinerja karyawan menurut Soekidjo Notoatmodjo (2009:136) dan Herman Sofyandi (2008:129) dikelompokkan menjadi penilaian yang berorientasi pada waktu yang lalu dan pada

waktu mendatang. Pada umumnya penilaian kinerja karyawan berorientasi pada masa lalu berdasarkan hasil yang telah dicapai oleh karyawan itu selama ini. Metode ini memiliki kelebihan yaitu perlakuan terhadap kinerja yang telah dilaksanakan sampai derajat tertentu dapat diukur, dan memiliki kekurangan yaitu kinerja pada waktu yang lalu tidak dapat diubah. Evaluasi kinerja yang lalu merupakan umpan balik yang dapat dimanfaatkan untuk perbaikan. Akurasi dari setiap metode penilaian harus memperhatikan beberapa faktor yaitu: (1) Validitas, apakah instrumen dapat mengukur kriteria-kriteria penilaian dengan akurat dan mengidentifikasi kinerja yang efektif secara benar? (2) Keandalan, apakah instrumen dapat menghasilkan penilaian yang konsisten? (3) Kemampuan membedakan, apakah instrumen mampu membedakan pelaksana yang baik dan yang buruk? (4) Bebas dari bias, apakah terdapat tendensi untuk memberikan skor nilai yang ekstrim, atau ada kecenderungan (*trend*) memberikan tipe-tipe skor nilai tertentu? Apakah instrumen menekan penilai supaya memberikan nilai yang sangat tinggi atau sangat rendah? Apakah instrumen mendorong penilai agar menilai seorang karyawan dengan tidak obyektif. (5) Relevansi, apakah instrumen memberikan data yang berguna bagi penilai maupun bagi yang dinilai? (6) Biaya, apakah biaya untuk pengembangan dan penggunaan instrumen masuk akal? (7) Pelaksanaan administrasi, apakah penilai membutuhkan pelatihan yang ekstensif untuk menggunakan instrumen? Apakah instrumen membutuhkan jangka waktu yang masuk akal?

### **3.1. Metode Daftar Pernyataan**

Menurut Herman Sofyandi (2008:130) dan Dewi Hanggraeni (2012:123), metode daftar pernyataan (*checklists method*) adalah daftar pernyataan deskriptif dan atau sifat-sifat yang mendeskripsikan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan. Setiap butir pernyataan merefleksikan kualitas positif

maupun negatif dari karyawan. Penilai harus memilih *checklist* dari pernyataan-pernyataan yang paling sesuai untuk mendeskripsikan kinerja individu karyawan. Jika penilai memandang karyawan tidak memiliki sifat-sifat pada daftar pernyataan, maka butir pilihan dibiarkan kosong. Keunggulan metode ini adalah hemat, mudah dalam pelaksanaan, keterbatasan pelatihan yang dibutuhkan oleh penilai, dan standarisasi. Kelemahan metode ini meliputi kerentanan terhadap penilaian yang bias (efek halo), penggunaan kriteria pribadi sebagai pengganti kriteria kinerja, dan misinterpretasi butir-butir dari daftar pernyataan.

### **3.2. Metode Daftar Pernyataan Berbobot**

Metode daftar pernyataan berbobot (*weighted checklists method*) adalah daftar pernyataan deskriptif dan atau sifat-sifat yang mendeskripsikan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan. Setiap butir pernyataan diberi bobot positif ataupun negatif. Bobot nilai tersebut tidak dimunculkan dalam formulir daftar pernyataan sehingga penilai tidak mengetahuinya. Semua poin yang diberikan kepada semua respon yang tertimbang selanjutnya dijumlah untuk mendapatkan nilai keseluruhan. (Herman Sofyandi, 2008:131 dan Dewi Hanggraeni, 2012:124)

### **3.3. Metode Skala Penilaian**

Metode Skala Penilaian (*rating scales method*) membandingkan kinerja individu karyawan dengan suatu standar absolut. Metode ini banyak dipakai secara luas, karena mudah dipahami oleh orang yang dinilai, dan mudah digunakan oleh penilai, serta dapat dilakukan penilaian banyak individu dalam waktu singkat. Selain itu juga mudah dibuat dan dimodifikasi jika dibutuhkan. Penilai mengevaluasi kinerja dari berbagai dimensi, seperti: kualitas kerja, penerimaan kritik, kemauan memikul tanggung jawab, dan lain-lain yang serupa. Skala rentang nilai dimulai dari nilai terendah hingga tertinggi, dari terburuk

hingga terbaik, dari tidak memuaskan hingga sangat memuaskan. Skala itu disusun berdasarkan cakupan karakter, keahlian, pengetahuan yang mereka rasa dapat membedakan antara pelaksana yang bagus dengan yang jelek dari setiap pekerjaan. Metode ini menggunakan analisis pekerjaan sebagai dasar untuk menghasilkan ukuran/ dimensi yang dinilai. (Herman Sofyandi, 2008:132 dan Dewi Hanggraeni, 2012:123)

### 3.4. Metode Kejadian Kritis

Metode Kejadian Kritis (*critical incidents method*) dilakukan dengan mencatat kejadian-kejadian kritis dari perilaku yang dianggap tidak biasa atau sangat efektif dan yang buruk atau sangat tidak efektif. Data kejadian kritis diperoleh dari wawancara individu atau kelompok, kuesioner, maupun formulir isian. Misal mencari jawaban atas pertanyaan tindakan yang dilakukan karyawan yang sangat membantu kelompok sehingga pekerjaan dapat terlaksana?

### 3.5. Metode Narasi

Metode Narasi (*narrative method*) memungkinkan penilai memberikan penilaian yang dapat menunjukkan karakteristik unik tentang kekuatan dan kelemahan, bakat dan keahlian dalam bentuk narasi atau esai. Metode ini memasukkan unsur-unsur: penilaian menyeluruh dari kinerja karyawan, promotabilitas karyawan, pekerjaan yang sekarang dapat dilakukan oleh karyawan, kekuatan dan kelemahan karyawan, dan kebutuhan pelatihan tambahan. (Herman Sofyandi, 2008:142 dan Dewi Hanggraeni, 2012:124)

### 3.6. Metode BARS

Metode BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scale*) menggabungkan metode penilaian narasi dan penilaian skala yang masing-masing *rate* disertai penjelasan narasi secara spesifik mengenaicontoh dari perilaku baik dan buruk yang dapat diamati yaitu meliputi karakter, pengetahuan, dan keahlian. Penilai membandingkan kinerja

seorang karyawan pada setiap ukuran atau dimensi dari standar, sehingga mampu menghasilkan perilaku yang dapat diamati dari deskripsi pekerjaan dan standar kinerja. (Herman Sofyandi, 2008:140 dan Dewi Hanggraeni, 2012:124)

### 3.7. Metode Peninjauan Lapangan

Metode peninjauan lapangan (*field visitation method*) dilakukan oleh pimpinan dengan terjun langsung ke lapangan untuk menilai prestasi kerja karyawan bersamaan dengan kegiatan supervisi yang telah terencana maupun mendadak. (Soekidjo Notoatmodjo, 2009: 138)

### 3.8. Metode MBO

Metode MBO (*management by objective*) dilakukan bersama-sama antara pimpinan sebagai penilai dan karyawan sebagai yang dinilai dalam menentukan tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran pelaksanaan pekerjaan pada waktu yang datang, dan kemudian dengan menggunakan tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran tersebut secara bersama-sama pula pimpinan dan karyawan melakukan penilaian prestasi kerja. (Soekidjo Notoatmodjo, 2009:139)

### 3.9. Metode Psikologi

Metode Psikologi (*psychology method*) dilakukan dengan mengadakan wawancara mendalam, diskusi, dan tes psikologi terhadap karyawan yang dinilai, yaitu meliputi aspek-aspek: intelektual, emosi, motivasi, dan sebagainya. Kemudian hasil penilaian dapat membantu untuk memperkirakan prestasi kerja karyawan pada masa mendatang. Metode ini relevan untuk pengambilan keputusan tentang penempatan atau perpindahan tugas dalam lingkungan organisasi. (Soekidjo Notoatmodjo, 2009:139)

## 4. Kesalahan Penilaian

Kesalahan penilaian yang sering terjadi ketika proses penilaian kinerja berlangsung jika tidak diatasi dengan baik dapat memberikan hasil penilaian kinerja yang tidak *fair* dan tidak obyektif, sehingga

informasi yang didapatkan bisa menyesatkan dan bahkan menjadi kendala bagi perusahaan (*backfire*). Beberapa penyebab kesalahan dalam penilaian adalah: *halo effect*, *central tendency*, *leniency*, *strictness*, *personal prejudice*/*stereotyping*, *recency effect*. Efek halo (*halo effect*) yaitu penilaian yang hanya didasarkan pada satu kriteria saja dan mengabaikan kriteria-kriteria lain, sehingga hasil penilaian tidak seimbang. *Central tendency* yaitu penilai tidak mau memberikan nilai ekstrim, melainkan nilai angka rata-rata atau angka tengah saja, sehingga hasil penilaian tidak memberikan informasi siapa yang menonjol dan siapa yang kurang menonjol kinerjanya. *Leniency* yaitu penilai terlalu murah hati dalam menilai sehingga cenderung memberi nilai yang bagus dan kurang obyektif. *Strictness* merupakan kebalikan dari *leniency* yaitu penilai terlalu buruk dalam menilai sehingga cenderung memberi nilai yang buruk atau jelek dan tidak obyektif. *Personal prejudice*/*stereotyping* yaitu penilaian yang tidak didasarkan atas kinerja individu melainkan didasarkan pada kelompok tempat individu tersebut berasal. *Recency effect* yaitu penilai memfokuskan diri pada perilaku kerja individu yang paling akhir saja (*recent*) dan tidak melihat perilaku individu secara keseluruhan selama dia bekerja, sehingga hasil penilaian menjadi bias. (Dewi Hangraeni, 2012:124)

Analisis jabatan (*job analysis*) merupakan bagian yang penting dalam proses penilaian prestasi kerja karyawan, karena melalui analisis jabatan dapat diperoleh informasi dan fakta-fakta yang lengkap mengenai setiap karyawan, kedudukan dan pekerjaan atau tugasnya di dalam organisasi. Agar penentuan suatu jabatan atau pekerjaan dapat tepat, maka informasi tentang pekerjaan itu harus dikumpulkan secara tepat dan lengkap melalui studi yang mendalam dengan pengamatan dan wawancara.

Uraian tugas (*job description*) juga merupakan bagian yang penting dalam proses penilaian prestasi kerja karyawan, karena mencakup daftar kegiatan atau tugas yang harus dilakukan oleh setiap karyawan di dalam organisasi sesuai dengan jabatan atau pekerjaannya. Uraian tugas yang sudah ada dapat dijadikan acuan apabila diadakan penilaian kinerja karyawan, karena mencakup: kewajiban yang harus dilaksanakan oleh karyawan pelaksana, tanggung jawab yang dibebankan kepada karyawan pelaksana pekerjaan, dan persyaratan yang harus dipenuhi. Uraian tugas yang baik dan jelas mencakup : (1) nama jabatan yang berhubungan dengan uraian tugas yang dimaksudkan, (2) identifikasi fakta-fakta tentang tugas yang bersangkutan, (3) uraian lengkap tentang tugas yang biasanya terdiri dari keterangan singkat tentang uraian tugas dan penjelasan lengkap tentang semua kegiatan yang dilakukan, tanggung jawab, dan kewajiban yang dilaksanakan, (4) semua persyaratan yang harus dipenuhi oleh pelaksanaan tugas dimana yang bersangkutan dapat melaksanakan seluruh tugas dan kewajibannya dengan baik. (Soekidjo Notoatmodjo, 2009: 139)

## **5. Penilaian Kinerja PNS**

Menurut Hardiyansyah (2012:92), penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan seorang PNS. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau ketidak-berhasilan seorang PNS, dan untuk mengetahui kekurangan dan kelebihan yang dimiliki oleh PNS yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya. Hasil penilaian pekerjaan digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan PNS, antara lain: pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan. Penilaian kinerja PNS dilaksanakan berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 10 tahun 1979. Unsur-unsur yang dinilai meliputi: kesetiaan,

prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan. Kesetiaan adalah kesetiaan, ketaatan, dan pengabdian kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara, dan Pemerintah. Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai seorang PNS dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja seorang PNS dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan PNS yang bersangkutan. Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang PNS menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya. Ketaatan adalah kesanggupan seorang PNS untuk mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan. Kejujuran adalah ketulusan hati seorang PNS dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya. Kerjasama adalah kemampuan seorang PNS untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan, sehingga tercapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya. Prakarsa adalah kemampuan seorang PNS untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan. Kepemimpinan adalah kemampuan seorang PNS untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.

### 5.1. Tata Cara Penilaian

Penilaian dilakukan oleh pejabat penilai yaitu atasan langsung PNS yang dinilai dalam jangka waktu satu tahun mulai bulan Januari hingga Desember tahun yang

bersangkutan, dengan nilai pelaksanaan pekerjaan yang dinyatakan dengan sebutan dan angka : amat baik (91-100), baik (76-90), cukup (61-75), sedang (51-60), dan kurang (50 ke bawah). Pejabat penilai baru dapat melakukan penilaian apabila ia telah membawahi PNS yang dinilai sekurang-kurangnya enam bulan. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dituangkan dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) sebagai dokumen kepegawaian yang bersifat rahasia. Pejabat penilai yang berwenang mengisi DP3 wajib melakukan penelitian atas pelaksanaan pekerjaan PNS di lingkungannya dengan teliti dan obyektif berdasarkan data yang ada menurut kenyataan yang sebenarnya. Bila DP3 dibutuhkan untuk keperluan mutasi kepegawaian sedangkan pejabat penilai belum enam bulan membawahi PNS yang dinilai, maka pejabat penilai dapat melakukan penilaian dengan menggunakan bahan-bahan yang ditinggalkan oleh pejabat penilai yang lama. DP3 yang telah diisi diberikan oleh pejabat penilai kepada PNS yang dinilai. Bila PNS itu menyetujui, maka ia membubuhkan tanda tangannya dan wajib mengembalikan DP3 itu kepada pejabat penilai paling lambat empat belas hari sejak tanggal diterimanya. DP3 itu kemudian ditandatangani oleh pejabat penilai dan dikirimkan oleh pejabat penilai kepada atasan langsung pejabat penilai paling lambat empat belas hari terhitung mulai diterimanya DP3 itu dari PNS yang dinilai. (Hardiyansyah, 2012:98)

### 5.2. Keberatan Terhadap Penilaian

Bila PNS yang dinilai berkeberatan atas nilai dalam DP3 baik sebagian atau seluruhnya, maka ia dapat mengajukan keberatan secara tertulis disertai dengan alasan-alasannya pada tempat yang tersedia dalam DP3 kepada pejabat penilai paling lambat empat belas hari sejak tanggal diterimanya. Keberatan yang diajukan melebihi empat belas hari tidak dapat dipertimbangkan. Pejabat penilai memberikan tanggapan tertulis atas keberatan PNS yang dinilai pada tempat

yang tersedia, dan mengirimkan DP3 itu kepada atasan pejabat penilai paling lambat empat belas hari terhitung mulai saat ia menerima kembali DP3 dari PNS yang dinilai. Atasan pejabat penilai memeriksa dengan seksama DP3 yang diterimanya, dan bila terdapat alasan-alasan yang cukup maka atasan pejabat penilai dapat mengadakan perubahan nilai yang tercantum dalam DP3. Perubahan nilai yang dilakukan oleh atasan pejabat penilai tidak dapat diganggu gugat. DP3 berlaku sesudah ada pengesahan oleh atasan pejabat penilai. DP3 PNS yang dipekerjakan/ diperbantukan pada instansi pemerintah lain dibuat oleh pejabat penilai pada instansi tempat PNS yang bersangkutan dipekerjakan/ diperbantukan. DP3 PNS yang ditugaskan di instansi lain di luar instansi induknya dibuat oleh pejabat penilai dengan bahan-bahan yang diperoleh dari instansi lain tempat PNS yang bersangkutan ditugaskan. DP3 PNS yang menjalankan tugas belajar dibuat oleh pejabat penilai dengan bahan-bahan yang diperoleh dari pimpinan lembaga pendidikan tempat PNS yang bersangkutan menjalankan tugas belajar. DP3 PNS yang menjalankan tugas belajar di luar negeri dibuat oleh pejabat penilai dengan bahan-bahan yang diperoleh dari kepala perwakilan Republik Indonesia di luar negeri. (Hardiyansyah, 2012:99)

## **6. Kesimpulan**

Penilaian kinerja dalam manajemen sumber daya manusia bermanfaat untuk mengevaluasi kinerja, mengembangkan dan memotivasi karyawan, tetapi dapat menjadi sumber kerisauan dan frustrasi bagi karyawan dan manajer, bila terdapat ketidakpastian dan ambiguitas dalam penilaian. Penilaian kinerja dapat untuk memverifikasi bahwa karyawan memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan, dan untuk membantu karyawan mengelola kinerjanya.

Penilaian kinerja yang baik harus dapat memberikan gambaran akurat tentang

kinerja yang diukur, yakni mampu benar-benar menilai prestasi kerja karyawan yang dinilai. Penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*) yaitu benar-benar menilai perilaku atau kerja karyawan yang dinilai. Proses penilaian kinerja harus mampu: mengidentifikasi standar kinerja, mengukur kriteria yang digunakan untuk melakukan penilaian, dan memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai hasil penilaiannya guna meningkatkan kinerja di masa depan dan memperbaiki kinerja yang tidak sesuai dengan standar. Penilaian kinerja hendaknya praktis mudah dipahami, dimengerti dan digunakan baik oleh penilai maupun yang dinilai.

Beberapa metode penilaian kinerja karyawan yaitu: daftar pernyataan (*checklists*), skala penilaian (*rating scales*), kejadian kritis (*critical incidents*), narasi (*narrative*), *behaviorally anchored rating scale* (BARS), peninjauan lapangan (*field visitation*), MBO (*management by objective*), psikologi (*psychology*).

Beberapa penyebab kesalahan dalam penilaian adalah: *halo effect*, *central tendency*, *leniency*, *strictness*, *personal prejudice/ stereotyping*, *recency effect*.

Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 10 tahun 1979, yang meliputi : kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan yang dituangkan dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) dan dinyatakan berlaku sesudah ada pengesahan oleh atasan pejabat penilai.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Dewi Hanggraeni, S.E., M.B.A., DR, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.

- Flippo, Edwin B, 1984, *Personal Management, Sixth Edition*, Mc. Graw-Hill Book Company, New York.
- Hardiyansyah, M.Si. , Dr., 2012, *Sistem Administrasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik*, Gava Media, Yogyakarta.
- Herman Sofyandi, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Malayu, H, S.P. Hasibuan, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan ke-12*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Petrus Maharsi, S.E, M.M, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Realita di Indonesia Edisi 1*, POLINES, Semarang.
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter, 2007, *Management, 9<sup>th</sup> edition*, Prentice Hall International Edition,
- Robert L. Mathis, John H. Jackson, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia - Human Resource Management Buku 1*, PT.Salemba Emban Patria, Jakarta.
- Sikula, Andrew F, 1981, *Personnel Administration and Human Resources Management*, John Wiley & Sons Inc., New York.
- Soekidjo Notoatmodjo, Prof., DR., 2009, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Yoder, Dale, 1981, *Personnel Management and Industrial Relation*, Sixth Edition, Prentice Hall of India, New Delhi.
- Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979, *tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil*