**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

**2.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja berasal dari kata *job performance atau actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang ). Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Pengertian kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan melaksanakan tugas serta kemampuan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Suwatno dan Donni (2014, 196) menyatakan “Kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia”. Mangkunegara ( 2009, 22) didalam bukunya juga menyatakan bahwa “ kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Sutrisno (2010, 170) juga mengemukakan bahwa:

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing , dalam rangka upaya tujuan mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal , tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Tjutju dan Suwatno (2013, 161) juga memperkuat mengatakan bahwa” kinerja merupakan prestasi nyata yang ditampilkan seseorang setelah yang bersangkutan menjalankan tugas dan peranya dalam organisasi”.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja merupakan suatu hasil dari kerja seseorang ataupun kelompok dalam melaksanakan tanggung jawab atau tugasnya (pekerjaan) dalam waktu tertentu.

**2.2 Penilaian Kinerja**

**2.2.1 Pengertian penilaian kinerja**

Penilaian kinerja mempunyai beberapa istilah seperti *employee evaluation, employee rating, personal appraisal dan performance appraisal* . Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efesien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja juga merupakan suatu kegiatan yang mengukur tingkat capaian kinerja yang dimulai dengan menetapkan indikator kinerja. Sentot (2015, 94) menyatakan bahwa”Penilaian kinerja *(perpormance appraisal )* adalah peristiwa untuk memotret kinerja karyawan”.

Tjutju dan Suwatno (201, 162) juga mengatakan bahwa ”penilaian kinerja *(job assessment)* adalah bagian dari proses manajemen sumber daya manusia yang menitikberatkan pada upaya untuk ”memotret” hasil yang dicapai secara objektif, sebagai bahan dasar ketika dilakukan penilaian”.Sedangkan Gary Dessler (2011, 322) mengatakan bahwa “penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau di masa lalu relatif terhadap standar kinerjanya”.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu cara perusahaan dalam menilai kinerja karyawanya secara sistematis dan terarah, yang kemudian hasil dari penilaian kinerja tersebut dapat dijadikan bahan evaluasi bagi karyawanya. Penilaian kinerja merupakan hal yang penting dan sangat diperlukan karena hasil dari kegiatan penilaian kinerja setiap karyawan didalam organisasi akan dinilai dan dievaluasi.

**2.2.2 Tujuan penilaian kinerja**

Dalam setiap penilaian pastinya perusahaan memiliki tujuan dalam melakukan penilaian kinerja karyawanya. Penilaian kinerja akan memberikan manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa akan datang, Serta perusahaan dalam menetapkan tujuan.

Gary Dessler (2011, 325) menyatakan ada 4 tujuan perusahaan melakukan penilaian kinerja yaitu:

1. Menugaskan tujuan yang spesifik.

Karyawan dengan tugas yang spesifik biasanya menunjukkan kinerja yang lebih baik daripada yang tidak.

1. Menugaskan tujuan yang terukur.

Tujuan dalam istilah- istilah yang terukur dan memasukkan tanggal atau batas waktu pencapaian. Tujuan yang ditetapkan dalam istilah yang terukur ( seperti” keluaran 300 unit perhari) lebih jelas daripada tujuan yang ditetapkan dengan istilah relatif (seperti, meningkatkan produksi 20%). Jika hasil yang terukur tidak ada ,”penyelesaian yang dapat diterima “ seperti “ mengadakan pertemuan kelompok yang dapat diterima” atau” menyelesiakan tahapanya dengan memuaskan “ adalah hal terbaik berikutnya. Dalam banyak kasus , tanggal atau batas waktu harus selalu ditetapkan.

1. Menugaskan tujuan yang menantang tapi realistis untuk dilakukan.

Tujuan harus menantang, tapi tidak terlalu sulit hingga tampak tidak

realistis atau tidak mungkin. Para manajer mengingatkan akronim SMART sebagai cara cepat yang ringkas untuk menetapkan tujuan. Tujuan harus spesifik *(specific)* ,dan menyatakan dengan jelas hasil yang diharapkan. Tujuan harus terukur *(measurable)* ,dan menjawab pertanyaan “berapa banyak” . Tujuan harus dapat dicapai *(attainable)* , dan tidak terlalu sulit atau terlalu mudah. Tujuan harus relevan *(relevant)* , dan diturunkan dari apa yang ingin dicapai oleh manajer perusahaan . dan tujuan harus dilakukan pada waktu yang tepat *(timely)* , dan memberikan batas waktu dan tanda untuk tahapan selanjutnya.

1. Mendorong partisipasi

Dalam keseluruhan manajemen karier anda (dan sering beberapa kali sehari) anda akan berhadapan dengan pertanyaan ini : haruskah saya katakan pada para karyawan saya apa tujuan mereka ? atau, haruskah saya biarkan mereka berpartisipasi bersama saya dalam menetapkan tujuan mereka? Bukti-bukti menyatakan bahwa menetapkan tujuan dengan partisipasi tidak secara konsisten menghasilkan kinerja yang lebih baik daripada menugaskan tujuan. Begitu pula, menugaskan tujuan tidak selalu secara konsisten memberikan kinerja yang lebih baik daripada menetapkanya secara partisipatif. Hanya jika penetapan tujuan secara partisipatif lebih sulit daripada penugasan langsunglah maka penetapan tujuan secara partisipasif menghasilkan kinerja yang lebih baik. Menetapkan tujuan secara partisipasif cenderung akan menetapkan tujuan yang lebih sulit . Kenyataanya adalah tujuan yang lebih sulit, bukan karena ditetapkan secara partisipasif , menjelaskan kinerja yang lebih baik.

Sedangkan Sentot (2015, 96) menyatakan ada 5 tujuan penilaian kinerja yaitu:

1. Penyesuaian kompensasi.
2. Keputusan-keputusan penempatan.
3. Kebutuhan latihan dan pengembangan.
4. Perencanaan dan pengembangan karier.
5. Mengetahui kesalahan-kesalahan tentang: penyimpangan proses penentuan jajaran kepegawaian *(staffing),* ketidak akuratan informasi , kesalahan desain pekerjaan, kesempatan kerja yang kurang adil , dan tantangan eksternal lainya.

Belarmino (2013, 62) juga mengatakan bahwa Ada empat tujuan & manfaat dalam penilaian kinerja yaitu:

1. Evaluasi antar individu dalam organisasi

Penilaian kinerja bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi untuk menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi.

1. Pengembangan dari diri setiap individu dalam organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan yang memiliki kinerja rendah yang membutuhkan pengembangan baik melalui pendidikan formal maupun pelatihan.

1. Pemeliharaan sistem

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi memiliki sub sistem yang saling berkaitan antara satu sub sistem lainya. Oleh karena itu perlu dipelihara dengan baik.

1. Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa akan datang. Hal ini berkaitan dengan pengambilan keputusan.

Suwatno dan Donni (2014,197) juga memperkuat dalam pernyataanya bahwa Penilaian kinerja mempunyai tujuan dan beberapa manfaat bagi perusahaan dan karyawan yang dinilai, antara lain :

1. *Performance improvement* . memungkinkan karyawan 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 pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Carrer planning and development .* Memandu untuk menentukan jenis karier dan potensi karier yang dapat dicapai*.*
6. *Staffing process deficiencies*. Mempengaruhi prosedur pengrekrutan.
7. *Informational inaccuracies and job-design errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job-analysis, job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia .
8. *Equal employment opportunity.* Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.
9. *External challenges*. Kadang-kadang kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainya. 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 karyawan.
10. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kekaryawanan maupun bagi karyawan itu sendiri.

 Jadi dapat disimpulkan dari beberapa pendapat di atas bahwa tujuan dari penilaian harus spesifik *(specific)*, dan menyatakan dengan jelas hasil yang diharapkan. Tujuan harus terukur *(measurable)*, dan menjawab pertanyaan “berapa banyak” . Tujuan harus dapat dicapai *(attainable)* , dan tidak terlalu sulit atau terlalu mudah. Tujuan harus relevan *(relevant)* , dan diturunkan dari apa yang ingin dicapai oleh manajer perusahaan . Dan tujuan harus dilakukan pada waktu yang tepat *(timely*) selain itu sebagai bahan pengambilan keputusan-keputusan perusahaan. Dengan penilaian kinerja juga kita dapat melihat kekuatan dan kelemahan karyawan, sehingga proses umpan balik sebagai motivator dapat berjalan dengan baik untuk memperbaiki kesalahan karyawan dalam bekerja dan penentuan alokasi *rewards* yang tepat sesuai dengan prestasi masing-masing kinerja karyawan.

**2.2.3 faktor-faktor dalam penilaian kinerja**

Dalam setiap penilaian kinerja pastinya ada faktor yang menyebabkan

terjadinya penilaian kinerja . Menurut Sentot (2015, 109) untuk menjamin penilaian kinerja karyawan itu berjalan dengan berhasil (efektif) maka ada beberapa faktor harus diperhatikan . Faktor tersebut sebagai berikut:

1. Kriteria yang berhubungan dengan pekerjaan *(job- related criteria)*, saat mendesain dan membangun kriteria kinerja karyawan harus berhubungan dengan pekerjaan bukan yang lain, sehingga penilaian kinerja itu dapat berjalan objektif sejak dari awal.
2. Kinerja yang diharapkan *(performance expectation)*, seharusnya dinyatakan dengan jelas sebelum atau semasa proses penilaian kinerja karyawan.
3. Penggunaan standar-standar *(standardization)* , dalam menentukan faktor-faktor yang dinilai. Detail perilaku juga harus merujuk standar yang diterima umum meskipun tetap memelihara keunikan karena adanya perbedaan waktu, industri dan pasar.
4. Penilai yang terlatih *(trained appraisers),* untuk menghindari kesalahan dan bias semasa penilaian.
5. Komunikasi terbuka berkesinambungan *(continuous open communication)*, harus dipelihara sepanjang masa secara berkesinambungan karena banyak faktor yang dinilai bersifat dinamis dan berhubungan dengan perilaku manusia (karyawan dan penyelia yang terkadang berubah untuk beradaptasi dengan lingkungan).
6. Melaksanakan ulasan kinerja *(conduct performance reviews),* ini berarti bahwa kinerja karyawan yang akan dinilai telah diulas *(review)* sebelum dijalankan termasuk di dalamnya terdapat dokumentasi yang mendukung ulasan suatu kinerja.
7. Proses yang baik *(due process),* artinya penilaian kinerja karyawan itu harus dijalankan mengikuti prosedur dengan baik agar karyawan dapat menerima hasil dari penilaian kinerja itu meskipun hasilnya tidak memuaskan semua karyawan.

Sondang (2014, 225) mengatakan ada lima faktor penilaian prestasi kerja.

1. Yang dinilai adalah manusia yang di samping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan.
2. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolok ukur tertentu yang

realistis, berkaitan dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara objektif.

1. Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai.
2. Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasikan dengan rapi dalam arsip kepegawaian setiap orang sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan.
3. Hasil penilaian prestasi kinerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

Jadi dapat disimpulkan ada beberapa faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja yaitu kriteria harus berhubungan dengan pekerjaanya, menggunakan standar yang jelas dalam penilaian, kinerja yang diharapkan harus dinyatakan dengan jelas, dilakukan oleh penilai yang terlatih, serta penilaian kinerja harus dilakukan sesuai dengan prosedur yang ada, karena hasil penilaian prestasi kinerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

**2.2.4 Metode-metode dalam penilaian kinerja**

Dalam melakukan penilaian kinerja ada beberapa metode yang digunakan agar penilaian kinerja tersebut mendapatkan hasil yang objektif dan efektif. Menurut Sentot (2015,97) penilaian kinerja dapat dilakukan melalui 3 pendekatan yaitu:

1. Pendekatan sifat

Penilaian kinerja dengan pendekatan sifat bertujuan untuk memusatkan perhatian pada seberapa jauh individu memiliki karakter atau sifat tertentu yang dapat diandalkan untuk mendukung keberhasilan organisasi. Beberapa karakter atau sifat yang dimaksud antara lain: inisiatif, kepemimpinan, dan daya saing. Pendekatan sifat ini sering juga disebut dengan metode penilaian yang berorientasi pada masa lalu. Metode penilaian kinerja dalam pendekatan sifat tersebut antara lain sebagai

berikut:

a. Metode penilaian kinerja Skala penilaian *(rating scale).*

 Metode penilain kinerja skala penilaian berusaha menilai kinerja karyawan berdasarkan pada faktor kinerja yang telah ditetapkan. Faktor kinerja ini pada umumnya berupa sifat-sifat yang diharapkan oleh organisasi dapat dipertunjukkan oleh karyawan pada saat melakukan tugas-tugasnya. Faktor-faktor kinerja itu antara lain: inisiatif, kreativitas, pemecahan masalah, perilaku, dan lain-lain.

Setiap faktor kinerja diberi nilai sesuai dengan capaian karyawan mulai dari nilai 1 untuk keadaan perlu perbaikan, nilai 2 berarti dibawah standar, nilai 3 untuk sesuai standar, nilai 4 artinya diatas standar, dan nilai 5 berarti sempurna. Kemudian nilai-nilai tersebut dijumlah sehingga dapat diketahui total point. Dapat dilihat pada gambar Tabel dibawah ini:

Tabel 2.1

Tabel Metode Penilaian Kinerja Skala Penilaian *(rating scale).*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| FaktorKinerja | PerluPerbaikan(1) |  DibawahStandar(2) | SesuaiStandar(3) | DiatasStandar (4) | Sempurna(5) |
| Inisiatif |  |  |  |  |  |
| Kreativitas |  |  |  |  |  |
| Pemecahan Masalah |  |  |  |  |  |
| KeterampilanInterpersonal |  |  |  |  |  |
| Pengetahuan Pekerjaan |  |  |  |  |  |
| Kepemimpinan |  |  |  |  |  |
| KemampuanBeradaptasi |  |  |  |  |  |
| Perilaku |  |  |  |  |  |
| Kualitas Pekerjaan |  |  |  |  |  |
| Kuantitas Pekerjaan |  |  |  |  |  |

Sumber: Buku MSDM Dr. Sentot,2015

b. Metode penilaian kinerja Skala pemeringkatan *(ranking scale)*

Metode pemeringkatan adalah penilaian kinerja seluruh karyawan berdasarkan pada penilaian sesuai kelompok atau bagian dengan mengurutkan mulai nilai terbesar . Peringkat lunak *spread sheet*, seperti *excel* bisa membantu mengetahui pemeringkatan dari nilai masing-masing karyawan yang secara berurutan dimulai dari karyawan yang mempunyai point tertinggi (nilai tertinggi) sampai kepada karyawan yang memiliki point terendah (nilai terendah) seperti contoh pada tabel 2.2. Laporan ini disusun urut jumlah point penilaian yang dipunyai karyawan . Dengan bantuan *excel* pada menu “data” kemudian “ *sort”* dengan memilih urut dari nilai terbesar kenilai terkecil maka akan didapatkan pemeringkatan penilaian setiap karyawan.

Tabel 2.2

Tabel Metode Penilaian Kinerja Skala Pemeringkatan *(ranking scale)*

|  |
| --- |
|  Laporan Kinerja Karyawan |
|  Departemen: Keuangan |
|  Meetode: Skala Penilaian |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Nama Karyawan | Inisiatif | Kreativitas | KeterampilanInterpersonal | Kepemimpinan | JumlahPoint | Pemeringkat |
| A | 5 | 4 | 4 | 5 | 18 | 1 |
| B | 5 | 4 | 3 | 5 | 17 | 2 |
| C | 3 | 5 | 5 | 4 | 17 | 3 |
| D | 4 | 5 | 4 | 3 | 16 | 4 |
| E | 4 | 4 | 3 | 4 | 15 | 5 |
| F | 3 | 3 | 3 | 4 | 13 | 6 |
| G | 4 | 3 | 4 | 2 | 13 | 7 |

Sumber: Buku Dr. Sentot 2015

c. Metode penilaian kinerja Daftar periksa *( checklist)*

Sebelum melaksanakan penilaian kinerja secara tatap muka *(face to face)* , pejabat penilai sebaiknya mempersiapkan daftar berikut sebagai alat untuk membantu mempersiapkan komentar.

1). Salinlah rencana kerja karyawan.

2). Catatan pertemuan sebelumnya dengan karyawan (ingat apa yang anda bicarakan dengan karyawan selama pertemuan sebelumnya).

3). Dokumen evaluasi diri karyawan , yang dapat mencakup daftar proyek karyawan yang diselesaikan dan prestasi yang disiapkan oleh karyawan , umpan balik terhadap kinerja karyawan dari sumber lain yang ditulis atau direkam (ini dapat mencakup surat penghargaan , umpan balik pelanggan, dan lain-lain ).

4). Instruksi program penilaian yang menggambarkan proses penilaian kinerja dan prosedur. Penilai kinerja karyawan memberi tanda centang pada kolom daftar periksa setiap penilaian , bila tidak dicentang maka penilai harus memberi tanda silang. Kolom komentar disediakan untuk memberi komentar bila diperlukan tambahan penjelasan selain mencentang atau menyilang. Seperti pada gambar Tabel di bawah ini.

Tabel 2.3

Tabel Metode Penilaian Kinerja Daftar Periksa *( checklist)*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| No | Penilaian | Daftar Periksa | Komentar |
|  |  |  |  |
| 1 | **Tanggung jawab dan tugas** |  |  |
|  | 1. Apakah tanggung jawab berubah?
 |  |  |
|  | 1. Apakah ada tugas tambahan?
 |  |  |
|  | 1. Tugas dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab?
 |  |  |
|  |  |  |  |
| 2. | **Kinerja** |  |  |
|  | 1. Pekerjaan dilaksanakan dengan baik.
 |  |  |
|  | 1. Secara kuantitas.
 |  |  |
|  | 1. Tepat waktu.
 |  |  |
|  | 1. Mencapai sasaran kerja.
 |  |  |
|  | 1. Bidang kerja yang meningkat.
 |  |  |
|  | 1. Bidang kerja yang diperbaikan.
 |  |  |
|  |  |  |  |
| 3. | **Kebutuhan pengembangan karyawan** |  |  |
|  | 1. Pelatihan *on the job*.
 |  |  |
|  | 1. Pelatihan *off the job*.
 |  |  |
|  |  |  |  |
| 4. | **Rekomendasi** |  |  |
|  | 1. Kenaikan gai berkala.
 |  |  |
|  | 1. Kenaikan golongan gaji.
 |  |  |
|  | 1. Promosi kejabatan lebih tinggi.
 |  |  |
|  | 1. Rotasi ke jabatan lain setingkat.
 |  |  |
|  | 1. Demosi kejabatan lebih rendah.
 |  |  |
| Tanda tangan karyawan tanggal tanda tangan penyelia\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |

Sumber: Buku Dr. Sentot 2015

d. Metode penilaian kinerja peristiwa kritis.

 Metode penilaian kinerja insiden kritis melibatkan kegiatan identifikasi dan penggambaran peristiwa tertentu (atau insiden) dimana karyawan melakukan sesuatu yang benar-benar baik atau sesuatu yang perlu perbaikan atau suatu keadaan yang sangat positif atau sebaliknya sangat negatif.

Penggunaan insiden kritis lebih menantang bagi manajer karena memerlukan perhatian dan konsentrasi lebih dari sekedar mengisi blangko-blangko . Disisi lain insiden kritis dapat sangat berguna dalam membantu karyawan dalam meningkatkan gairah (*passion*) dalam bekerja karena informasi didalamnya lebih terperinci dan

spesifik dibandingkan metode penilaian kinerja karyawan lainya.

 Namun, melaksanakan metode ini tidaklah mudah karena menuntut tingkat pemahaman yang tinggi atas hal-hal berikut:

1). Pengetahuan kerja *(job knowledge).*

2). Gairah bekerja *( job passion).*

3). Semangat *( anthusiasm )* dan kreativitas.

4). Penguasaan dan kemampuan mengoperasikan alat dokumentasi (kamera, audio, dan video).

Metode ini menuntut karyawan untuk merekam dan mendokumetasikan pada saat peristiwa kritis itu terjadi dan tidak menundanya. Sebaiknya pembuatan laporan peristiwa kritis ini juga dilakukan saat itu juga atau dalam kurun waktu yang tidak terlalu lama dari peristiwa kritis itu , sebab menunda berarti kehilangan detail dan akurasi.

1. Pendekatan hasil

Penilaian yang berorientasi kedepan akan mengedepankan potensi dan penetapan sasaran-sasaran individual yang terinspirassi oleh kriteria-kriteria baik-buruk yang dipandu oleh poin-poin penilaian kinerja karyawan. Metode penilaian yang berorientasi masa depan dengan pendekatan hasil yang biasa digunakan adalah sebagai berikut:

1. Penilaian diri sendiri *(self appraisal).*

Metode penilaian kinerja karyawan ini pada hakikatnya adalah metode penilaian karyawan berbasis blangko, baik itu tercetak dikertas maupun secara online atau *paperless*. Metode ini mengharuskan karyawan untuk mengisi blangko yang telah disediakan sesuai dengan kehendak dirinya sendiri tanpa campur tangan pihak lain termasuk penyelianya. Sebagian besar pertanyaan berupa rencana capaian dan kinerja pada masa depan. Capaian dan kinerja yang diisikan paling tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan organisasi .

1. Penilaian psikologis

Metode penilaian kinerja karyawan ini pada hakikatnya adalah metode penilaian kinerja karyawan berbasis blangko, baik itu tercetak dikertas maupun secara online atau *paperless* yang dilakukan oleh ahli / lembaga psikologi dan hasilnya akan di interpretasi berdasarkan pada ilmu psikologi. Metode ini mengharuskan karyawan untuk mengisi blangko yang telah disediakan dan melakukan beberapa uji sesuai dengan protokol psikologi. Sebagian besar pertanyaan dan pernyataan dalam kuisioner berupa psikologis.

1. Pendekatan MBO *(management by objectives)*

Bila organisasi mempunyai dokumen tentang capaian dan target kinerja karyawan pada tahun lalu, tahun ini dokumen itu biasa dijadikan rujukan dalam menilai kinerja karyawan. Sebagai dasar penilaian adalah target kinerja yang telah dibuat. Dengan membandingkan capaian kinerja sebenarnya , penyelia bahkan karyawan pun biasa melakukan penilaian sendiri secara jujur dan objektif. Dengan pendekatan MBO penilaian kinerja karyawan akan lebih transparan. Namun, bila tidak sikapi dengan bijaksana, organisasi akan terjebak pada suasana hitam putih yang kaku dan statis. . Fase penting dari proses MBO mengharuskan penetapan tujuan dan standar yang menantang , tetapi tetap bias dicapai yang akan dibangun melalui interaksi antara atasan dan bawahan.

1. Pendekatan manajemen kinerja strategis.

Penilaian yang berorientasi pada manajemen kinerja strategis akan menonjolkan hal-hal strategis dan penetapan sasaran-sasaran individual dan organisasional strategis . Metode penilaian kinerja karyawan yang berorientasi pada manajemen kinerja strategis dan yang biasa digunakan adalah sebagai berikut:

1. Penilaian umpan balik 360 derajat

Metode penilaian kinerja karyawan ini adalah metode penilaian kinerja karyawan yang terkenal karena melibatkan masukan dari berbagai tingkat di dalam organisasi sebaik sumber-sumber eksternal diluar organisasi . Metode umpan balik 360 derajat ini tidak seperti metode penilaian kinerja karyawan tradisional dimana umpan balik hanya datang dari penyelia. Metode umpan balik 360 derajat ini melibatkan sumber-sumber yang luas mulai dari senior manajer, penyelia, anak buah, rekan sejawat (selevel), anggota tim, pelanggan internal, dan pelanggan eksternal , termasuk dirinya sendiri. Tidak seperti penilaian kinerja karyawan tradisional, metode 360 derajat ini fokus pada kebutuhan keterampilan lintas oragnisasi melewati batas-batas yang ada. Risiko terbesar metode umpan balik 360 derajat ini adalah kerahasiaan. Informasi tentang Sumber daya manusia adalah sangat sensitif , bila berada ditangan yang salah, dapat berdampak pada karier.

1. Skala penilaian berjangkar keperilakuan (BARS)

Metode penilaian kinerja karyawan ini menggabungkan elemen pada skala penilaian dan metode penilaian kinerja peristiwa kritis. Berbagai tingkat kinerja ditunjukkan sepanjang skala dengan masing-masing penjelasanya dalam hal prilaku kerja spesifik karyawan . Tabel dibawah ini memberikan ilustrasi tentang *system* skala penilaian berjangkar keperilakuan (*behaviorally anchored rating scale* – BARS ) yang dibangun untuk mengevaluasi pelamar dari perguruan tinggi. Tabel dibawah ini dibuat dengan mengacu pada konsep skala penilaian dimana terdapat skala baik, pertengahan, dan buruk yang dikembangkan menjadi 7 skala dengan tujuan untuk mempertajam penilaian. Dapat dilihat pada Tabel dibawah ini:

Tabel 2.4

Tabel Skala Penilaian Berjangkar Keperilakuan (BARS)

|  |  |
| --- | --- |
|  Luar biasa |  Mampu membuat kesan sempurna. Dapat menjelaskan aspek positif perusahaan secara hati-hati. Mendengarkan dan menjawab pertanyaan dengan cara yang sangat positif.  |
|  Sempurna |  Mampu membuat kesan baik. Dapat menjelaskan aspek positif perusahaan secara tepat. Mendengarkan dan menjawab pertanyaan dengan cara yang positif. |
|  Baik |  Mampu membuat kesan yang masuk akal. Dapat menjelaskan aspek positif perusahaan dengan logis. Mendengarkan dan menjawab pertanyaan dengan cara yang bias diterima..  |
|  Rata-rata |  Mampu membuat kesan wajar. Dapat menjelaskan kondisi perusahaan secara apa adanya.. Menjawab pertanyaan sesuai konteks.  |
|  Dibawah  Rata-rata |  Berupaya membuat kesan baik. Menjawab pertanyaan dengan sekali kali meminta pendapat orang lain. |
|  Miskin |  Membuat kesan buruk Susah untuk menjawab pertanyaan secara spontan dngan benar. |
|  Sangat Miskin |  Membuat kesan sangat buruk. Susah untuk menjawab pertanyaan secara spontan. |

Sumber: Buku MSDM Dr. Sentot 2015

Gary Dessler (2011, 328) mengatakan bahwa ada beberapa metode

penilaian kinerja yaitu:

1. Metode skala peringkat grafis

Teknik penilaian yang paling sederhana dan paling popular. Skala peringkat grafis mencatat ciri-ciri ( seperti kualitas dan kepercayaan) dan jangkauan nilai kinerja (dari tidak memuaskan sampai luar biasa) untuk setiap ciri. Penyelia menyusun penilaian untuk setiap bawahan dengan melingkari atau menandai nilai yang paling baik mendeskripsikan kinerja karyawanya untuk setiap ciri. Nilai yang ditandai kemudian dijumlahkan.

1. Metode peringkat alternasi

Membuat peringkat karyawan dari yang terbaik sampai terburuk berdasarkan ciri tertentu adalah pilihan lain. Karena biasanya lebih mudah untuk membedakan antara karyawan terburuk dan terbaik, metode alternasi adalah yang paling populer.

1. Metode distribusi kekuatan

Buatan metode distribusi kekuatan sama dengan membuat penilaian kurva. Dengan metode ini, anda menempatkan persentase dugaan awal penilaian kedalam kategori kinerja. Misalnya, anda dapat memutuskan untuk mendistribusikan karyawan sebagai berikut:

15% kinerja tinggi

20% kinerja rata-rata rendah

 20% kinerja rata-rata tinggi

15% kinerja rendah

30% kinerja rata-rata

(proporsi dalam setiap kategorri tidak harus simetris . GE menggunakan 20% puncak, 70% menengah, 10% rendah, untuk manajer).

Seperti untuk siswa disekolah, distribusi buatan berarti dua hal bagi karyawan. Tidak semua orang mendapatkan nilai A , kinerja seorang selalu diperingkat relatif terhadap pasanganya. Jika teknologi tidak mendukung, cara sederhana yang dapat dilakukan adalah menuliskan nama setiap karyawan pada kartu indeks terpisah. Kemudian, untuk setiap ciri (kualitas kerja, kreativitas, dll) tempatkan kartu karyawan dalam kategori kinerja yang tepat.

1. Metode kejadian kritis

Dengan metode kejadian kritis, penyelia menyimpan catatan tentang contoh positif dan negatif (kejadian kritis) dari perilaku karyawan berhubungan dengan pekerjaan. Setiap enam bulan, penyelia dan bawahan bertemu untuk mendiskusikan kinerja bawahan dengan menggunakan kejadian itu sebagai contoh . Metode ini memiliki beberapa keuntungan . Ia memberikan contoh aktual kinerja baik dan buruk yang dapat digunakan oleh penyelia untuk menjelaskan penilaian seseorang. . Hal ini memastikan bahwa manajer atau penyelia memikirkan tentang penilaian bawahanya sepanjang tahun. Peringkat tidak hanya menggambarkan sebagian besar kinerja terbaru karyawan. Daftar ini diharapkan dapat dilakukan secara spesifik oleh bawahan untuk menghilangkan kekurangan.

1. Bentuk Naratif

Penilaian akhir tertulis sering dalam bentuk naratif. Penyelia yang bersangkutan bertanggung jawab untuk memberikan penilaian pada kinerja masa lalu karyawan dan bidang-bidang yang membutuhkan peningkatan. Ini membantu karyawan memahami di mana kinerjanya telah berhasil baik atau buruk, dan bagaimana meningkatkan kinerja tersebut.

1. Skala peringkat standar perilaku *(behaviourally anchored raing scale-BARS).* Menggabungkan keuntungan dari naratif, kejadian kritis, dan skala kuantifikasi (tipe penilaian grafik) dengan mengangkat skala peringkat dengan contoh-contoh perilaku spesifik kinerja baik dan buruk. Para pendukung metode ini mengatakan , memberikan penilaian yang lebih baik, lebih setara, daripada perangkat lain yang telah kita bicarakan. Meskipun BARS lebih menyita waktu daripada alat penilaian lainya, BARS juga memiliki beberapa keuntungan yaitu:

1). Ukuran yang lebih akurat

Orang-orang yang mengembangkan BARS adalah mereka yang tahu dan melakukan pekerjaan serta persyaratanya dengan lebih baik dari orang lain . Hal ini seharusnya menghasilkan kinerja pekerjaan dengan akurasi yang baik

2). Standar yang lebih jelas

Kejadian kritis disepanjang skala menjelaskan apa yang harus dicari berkaitan dengan kinerja superior, kinerja rata-rata dan seterusnya

3). Umpan balik

Kejadian kritis memudahkan untuk menjelaskan peringkat pada yang dinilai.

4). Dimensi independen

Pengelompokan secara sitematis kejadian kritis kedalam lima atau enam dimensi kinerja (seperti “keterampilan menjual”) harus membantu untuk membuat dimensi kinerja yang lebih terkait satu sama lain .

5). Konsistensi

Evaluasi berdasarkan BARS tampaknya juga konsisten dan dapat dipercaya secara relatif , karena penilaian yang diberikan oleh penilai yang berbeda-beda terhadap orang yang sama akan cenderung sama.

1. Manajemen tujuan *(Management by Objectives-MBO*) mengharuskan para manajer untuk menetapkan tujuan-tujuan terukur yang spesifik untuk setiap karyawan lalu secara periodik membahas kemajuan tujuan-tujuan tersebut. Anda dapat menggunakan program MBO yang paling sederhana dengan bawahan anda dan bersama-sama menetapkan tujuan dan secara periodik memberikan umpan balik . MBO secara umum terdiri dari enam langkah:

1). Menetapkan tujuan organisasi

Menyusun rencana keseluruhan oragnisasi untuk tahun depan dan menetapkan tujuan spesifik perusahaan berdasarkan pada rencana strategis perusahaan.

2). Menetapkan tujuan departemen

Kemudian, kepala departemen mengambil tujuan-tujuan perusahaan (seperti meningkatkan keuntungan 2004 sampai 20%) dan, dengan superioritas mereka menetapkan bersama-sama tujuan departemen mereka.

3). Membahas tujuan departemen

Kepala departemen mendiskusikan tujuan departemen dengan semua bawahan biasanya pada rapat seluruh departemen. Mereka bertanya pada karyawan untuk menetapkan tujuan awal individual mereka senidiri. Dengan kata lain, bagaimana setiap karyawan memberikan konstribusi pada tujuan departemen mereka.

4). Mendefiniskan hasil yang diharapkan (menetapkan tujuan perorangan).

Kepala departemen dan bawahanya menetapkan target kinerja individual jangka pendek.

5). Meninjau kinerja.

Kepala departemen membandingkan kinerja aktual dan target dari

setiap karyawan.

6). Memberikan umpan balik.

Kepala departemen dan karyawan mendiskusikan dan mengevaluasi kemajuan terakhir.

* + 1. Pengabungan metode

Sebagian besar perusahaan menggabungkan beberapa perangkat penilaian. Pada dasarnya, ini adalah skala penilaian grafik, dengan frase deskriptif yang dimasukkan untuk medefinisikan setiap ciri . Bagaimanapun , skala ini juga memiliki bagian untuk memberikan komentar di bawah setiap ciri. Ini memungkinkan penilai menjabarkan beberapa kejadian kritis. Penilaian yang dapat dikuantitatifkan memfasilitasi perbandingan karyawan , dan ini berguna untuk keputusan mengenai gaji, transfer dan promosi.

j. Penilaian kinerja terkomputerisasi dan berbasis web

Beberapa program *software* penilaian kinerja yang relatif tidak mahal telah tersedia di pasaran. *Software* ini memungkinkan manajer untuk menyimpan catatan bawahan selama setahun, kemudian secara elektronik memberikan peringkat para karyawan untuk serangkaian ciri kinerja. Program tersebut kemudian memberikan teks tertulis untuk mendukung setiap bagian dari penilaian.

Dapat disimpulkan bahwa banyak sekali metode yang dapat digunakan sebagai dasar penilaian kinerja. Setiap metode yang digunakan mempunyai banyak kelebihan dan kelemahanya . Tetapi metode yang sering dilakukan perusahaa yaitu metode pendekatan sifat seperti pemeringkatan nilai kinerja karyawan dari mulai kreativitas, sifat, kepemimpinan, pengetahuan pekerjaan, pemecahan masalah . Serta melihat dan berorientasi pada masa lalu karyawan. Jadi seorang penilai harus bisa memilih untuk menggunakan metode mana yang efektif efesien, dan akurat dalam penilaian kinerja karyawanya.

**2.2.5 Siapa yang harus melakukan penilaian?**

 Secara tradisional , penyelia langsung dari seseorang yang menilai kinerja Mereka bagaimanapun, ada pilihan lain yang tersedia dan semakin meningkat penggunanya. Kita akan melihat yang utama.

Gary dessler (2011, 345) menyatakan bahwa ada lima bagian yang

melakukan penilaian:

* + - 1. Penyelia langsung.

Peringkat dari penyelia adalah yang terpenting dari hampir semua penilaian. Hal ini masuk akal, penyelia harus dan biasanya berada diposisi terbaik untuk mengobservasi dan mengevaluasi kinerja bawahanya, dan bertanggung jawab terhadap kinerja orang tersebut.

* + - 1. Penilaian rekan.

Dengan makin banyak perusahaan menggunakan tim yang mengelola diri sendiri penilaian rekan atau tim penilaian karyawan oleh rekanya menjadi semakin popular. Misalnya, seorang karyawan memilih seorang kepala penilaian setiap tahun. Orang tersebut lalu memilih seorang penyelia dan tiga rekanya untuk mengevaluasi pekerjaan karyawan. Penilaian rekan dapat memprediksi keberhasilan manajemen yang akan datang. Dalam suatu studi terhadap anggota militer, peringkat rekan cukup akurat dalam memprediksikan anggota mana yang akan dipromosikan dan mana yang tidak.

* + - 1. Komite peringkat.

Banyak pengusaha menggunakan komite peringkat. Komite ini biasanya terdiri dari penyelia langsung karyawan dan tiga atau empat penyelia lain. Menggunakan banyak penilai merupakan hal yang masuk akal . Penilaian yang disusun dari berbagai elemen cenderung lebih dapat diandalkan , adil, dan valid karena mungkin ada fakta-fakta yang yang tidak masuk akal dalam penilaian yang dibuat oleh penyelia tunggal. Penilaian seperti ini memiliki keterpercayaan antarpenilai atau konsistensi yang lebih tinggi daripada penilaian yang diperoleh dari beberapa rekan kerja. Beberapa penilai mungkin juga dapat membantu menetralisasi masalah seperti bias dan efek *halo.*

* + - 1. Peringkat sendiri.

Haruskah karyawan menilai diri mereka sendiri? Masalah mendasar, karyawan biasanya menilai tinggi diri mereka sendiri. Daripada jika mereka dinilai oleh penyelia atau rekan kerja. Dalam sebuah studi , telah ditemukan ketika ditanya untuk menilai diri sendiri kinerja pekerjaan mereka, 40% karyawan dalam berbagai jenis pekerjaan menempatkan diri mereka di 10% teratas (“satu dari yang terbaik”), sementara hampir seluruh karyawan yang tersisa menilai diri mereka ada dalam 25% teratas (“jauh di atas rata-rata”) , atau setidaknya dalam 50% teratas (“di atas rata-rata). Biasanya tidak lebih dari 1% atau 2% akan menempatkan diri

dalam kategori dibawah rata-rata, kemudian hampir seluruhnya selalu kategori rata-rata terbawah. Satu studi menyimpulkan bahwa seseorang tidak perlu selalu memiliki bayangan positif tentang kinerja mereka, walaupun dalam penilaian kinerja kelompok mereka, anggota kelompok secara konsisten memberikan peringkat kinerja tinggi yang tidak realistis.

* + - 1. Penilaian oleh bawahan.

Saat ini semakin banyak perusahaan membiarkan bawahan secara anonim menilai kinerja penyelia mereka, sebuah proses yang dinamakan oleh sebagian orang dengan umpan balik keatas. Proses ini membantu manajer puncak mendiagnosis gaya manajemen, mengidentifikasi masalah potensial “orang “ dan melakukan tindakan koreksi dengan manajer perorangan sesuai dengan yang dibutuhkan. Penilaian dari bawahan berharga, terutama ketika digunakan untuk proses pengembangan daripada tujuan evaluasi. Para manajer yang menerima umpan balik dari bawahan yang mengidentifikasikan dirinya memandang proses penilaian dari bawah secara lebih positif daripada para manajer yang menerima umpan balik anonim.

Wayne (2008, 262) mengatakan beberapa orang ini mungkin dalam kenyataanya akan melakukan penilaian:

* 1. Atasan langsung

Atasan langsung seorang karyawan biasanya merupakan pilihan paling umum untuk menilai kinerja. Hal ini tetap dijalankan dan ada beberapa untuk pendekatan ini. Pertama biasanya atasan berada pada posisi sangat baik untuk mengamati kinerja pekerjaan karyawan. Alasan lainya bahwa atasan memiliki tanggungjawab untuk mengelola unit tertentu. Terakhir, pelatihan dan pengembangan bawahan adalah unsur penting dalam pekerjaan setiap manajer dan sebagaimana telah disinggung sebelumnya. Program-program penilaian biasanya terkait erat dengan hal tersebut.

* 1. Bawahan

Dulunya, budaya kita memandang evaluasi oleh bawahan secara negatif. Namun pemikiran ini perlahan-lahan telah berubah. Beberapa perusahaan menyimpulkan bahwa evaluasi parra manajer oleh para bawahan layak dan diperlukan. Perusahaan-perusahaan tersebut beralasan bahwa para bawahan ada pada posisi sangat bagus untuk melihat efektivitas manajerial atasan mereka.

1. Rekan kerja dan anggota tim

Kekuatan utama menggunakan para rekan kerja untuk menilai kinerja adalah bahwa mereka bekerja secara dekat dengan karyawan yang dievaluasi dan mungkin memiliki *perspektif* yang tidak *terdistori* mengenai kinerja tertentu, terutama dalam penugasan tim.

1. Penilaian diri sendiri

Jika para karyawan memahami tujuan-tujuan mereka dan kriteria-kriteria yang digunakan untuk evaluasi, mereka ada pada posisi yang baik untuk menilai kienerja mereka sendiri. Banyak orang meengenal dengan baik apa yang mereka kerjakan dalam pekerjaan dan apa yang perlu mereka perbaiki. Jika mereka memiliki peluang, mereka akan mengkritisi kinerja mereka sendiri secara obejktif dan mengambil tindakan untuk memperbaikinya.

1. Penilaian pelanggan

Perilaku pelanggan menentukkan tingkat kesuksesan perusahaan. Dengan demikian beberapa organisasi meyakini pentingnya memperoleh masukan kinerja dari sumber penting tersebut. Organisasi-organisasi menggunakan pendekatan ini karena pendekatan tersebut menunjukkan komitmen kepada pelanggan, memaksa karyawan untuk bertanggungjawab , dan mendorong perubahan.

Dapat disimpulkan bahwa ada 5 bagian yang dapat melakukan penilaian . Yang pertama, penyelia langsung, penilaian rekan, komite peringkat, peringkat sendiri, dan penilaian oleh bawahan. Tetapi diantara itu yang terpenting yaitu penilaian oleh penyelia langsung. Seorang penyelia harus bisa *mengobservasi* dan mengevaluasi kinerja bawahanya, dan bertanggungjawab terhadap kinerja orang tersebut.

* 1. **Tahapan dalam penilaian kinerja**

Dalam melakukan penilaian seorang penilai hendaknya melakukan tahapan-tahapan dalam penilaian. Agar proses penilaian berjalan dengan lancar.

Gary Dessler (2011, 327) mengatakan bahwa Proses penilaian

kinerja terdiri dari 3 tahap yaitu mendefinisikan pekerjaan, menilai kinerja, dan memberikan umpan balik.

1. Pendefinisian pekerjaan berarti memastikan bahwa anda dan bawahan anda setuju dengan kewajiban dan standar pekerjaanya.
2. Penilaian kinerja berarti membandingkan kinerja sesungguhnya dari bawahan anda dengan standar yang telah ditetapkan , ini biasanya melibatkan beberapa jenis formulir peringkat.
3. Penilaian kinerja biasanya membutuhkan sesi umpan balik , disini atasan dan bawahan mendiskusikan kinerja dan kemajuan bawahan, dan membuat rencana untuk pengembangan apa pun yang dibutuhkan.

Suwatno & Donni (2014, 203) juga mengatakaan bahwa ada lima tahapan penyusunan penilaian kinerja.

* + 1. Langkah pertama yang harus dilakukan dalam menyusun sistem penilaian kinerja yaitu harus digali terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi dengan adanya sistem penilaian kinerja yang akan disusun. Hal ini menjadi penting karena dengan mengetahui tujuan yang ingin dicapai akan lebih memudahkan dalam menentukan desain penilaian kinerja.
		2. Langkah yang kedua, menetapkan standar yang diharapkan dari suatu jabatan, sehingga akan diketahui dimensi-dimensi apa saja yang akan diukur dalam penilaian kinerja . Dimensi-dimensi tersebut tentunya harus sangat terkait dengan pelaksanaan tugas pada jabatan itu. Tahap ini biasanya dapat dilakukan dengan menganalisa jabatan *(job analysis)* atau menganalisa uraian tugas masing-masing jabatan.
		3. Setelah tujuan dan dimensi yang akan diukur dalam penilaian kinerja diketahui, maka langkah selanjutnya yaitu menentukan desain yang sesuai untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Penentuan desain penilaian kinerja ini harus selalu dikaitkan dengan tujuan penilaian. Hal ini karena tiap-tiap desain penilaian kinerja memiliki kelemahan dan kelebihanya masing-masing . Sebagai contoh, penilaian kinerja yang dilakukan untuk menentukan besaran gaji karyawan dengan penilaian kinerja yang bertujuan hanya untuk mengetahui kebutuhan pengembangan tentunya memiliki desain yang berbeda.
		4. Langkah berikutnya adalah melakukan penilaian kinerja terhadap

karyawan yang menduduki suatu jabatan. Penilaian kinerja ini dapat

dilakukan oleh atasan saja, atau dengan 360 derajat . Penilaian dengan sistem 360 derajat maksudnya adalah penilaian satu karyawan dilakukan oleh atasan, rekan kerja yang sejajar/setingkat, dan bawahanya.

* + 1. Hasil dari penilaian kinerja, selanjutnya dianalisa dan dikomunikasikan kembali kepada karyawan 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 diadakanya penilaian kinerja atau belum. Apabila ternyata belum, maka harus dilakukan revisi atau mendesain ulang sistem penilaian kinerja.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa ada beberapa tahapan sebelum kita melakukan penilaian kinerja yang pertama, menentukan sistem dari penilaian kinerja tersebut yang seperti apa. Yang kedua, menentukan standar dari kinerja sehingga dapat diketahui dimenssi-dimensi apa saja yang dapat dikur dalam penilaian kinerja. Ketiga, setelah penentuan desain penilaian kinerja sesuai harus dikaitkan dengan tujuan penilaian kinerja itu sendiri dan melakukan penilaian kinerja pada karyawan. Dan terakhir setelah melakukan penilaian kinerja akan mendapatkan hasilnya yang kemudian dianalisa dan dikomunikasikan kepada karyawan.

* + 1. **Masalah dalam penilaian kinerja.**

 Hanya sedikit hal yang harus dilakukan manajer yang lebih beresiko dibandingkan dengan menilai kinerja karyawan. Karyawan umumnya cenderung terlalu optimis terhadap peringkat dirinya. Anda dan mereka tahu peningkatan mereka kemajuan kariernya, dan kepuasaan yang sangat bergantung pada bagaimana anda menilai mereka. Hal ini saja menyulitkan penilaian kinerja, tapi kesulitan yang lebih besar adalah adanya sejumlah masalah teknis yang dapat menimbulkan keraguan pada seberapa adil proses tersebut secara keseluruhan . Mari beralih pada beberapa masalah penilaian yang lebih teknis dan bagaimana mengatasinya. Dan pada beberapa hal yang berkaitan dengan masalah –masalah dalam penilaian.

Sentot (2015,108) mengatakan bahwa:

Menilai kinerja karyawaan menjadi titik rawan dalam serangkaian proses

manajemen sumber daya karena dititik inilah “nasib” seorang karyawan ditentukan , oleh karena itu seorang penilai diharapkan tidak bias, artinya tidak melakukan *distori* pengukuran yang tidak akurat. Beberapa bias dari penilai paling umum adalah sebagai berikut:

1. Kecenderungan nilai tengah, banyak penilai menghindari memilih nilai ekstrem. Bila derajat nilai 5 , dimana 1 berarti sangat jelek, 2 berarti jelek, 3 berarti sedang, 4 berarti baik, dan 5 sangat baik, biasanya penilai memberi nilai pada kisaran angka 3 atau 4.
2. Bias terlalu lunak dan terlalu keras, bias karena kemurahan hati *(leniency* bias*)* disebabkan karena penilai cenderung terlalu “murah” dalam memberi nilai , sedangkan bias karena terlalu keras *(strictness* bias) sebaliknya penilai cendeerung terlalu “mahal” dalam memberi nilai . Bias ini terjadi kebanyakan karena standar-standar prestasi tidak jelas dan menimbulkan perbedaan interpretasi subjektif.
3. Prasangka pribadi, nilai-nilai pribadi tentang jenis kelamin, agama, kesukuan, *almamaterisme*, kesamaan kelompok, dan status sosial sering kali membentuk prasangka pribadi yang subjektif dan memengaruhi penilaian.
4. *Halo effect,* tidak hanya terjadi saat wawancara penerimaan karyawan, tetapi juga saat penilaian prestasi karyawan . Biasanya terjadi manakala penilai harus menilai teman sendiri , atau pada anak buahnya yang paling disukai atau yang paling dibenci.
5. Kesan terakhir, kalau kesan terbaru *(recency effect)* tidak bias dilepaskan , yang terjadi adalah penilai akan menganggap kesan terakhir dalam arti prestasi terakhir sebelum penilaian terjadi itulah yang menggambarkan prestasi karyawan. Oleh karena itu banyak karyawan yang menunjukkan “prestasi”-nya menjelang periode penilaian . Banyak karyawan yang datang pagi , tidak terlambat masuk kantor , suka lembur, kerja sampai larut malam dan terkesan *workaholic, cooperative* dengan atasan , dan lain sebagianya.

 Sedangkan Gary dessler (2011, 340) mengatakan bahwa:.

Masalah potensial dalam menilai skala peringkat. Sebagian besar Sebagian besar pengusaha masih bergantung pada skala peringkat jenis grafis untuk menilai kinerja, tapi skala ini rentan terhadap masalah. Standar yang tidak jelas, efek *halo,* kecenderungan terpusat, longgar atau ketat , dan bias

* + - 1. Standar yang tidak jelas.

Tabel di bawah ini menunjukkan masalah standar yang tidak jelas. Skala penilaian grafik ini tampak objektif, tapi mungkin menghasilkan penilaian yang tidak adil karena ciri dan tingkat jasa tidak jelas. Misalnya, beda penyelia mungkin akan mendefinisikan kinerja “baik” kinerja”menengah” ,dll. Secara berbeda. Hal yang sama juga untuk ciri seperti “kualitas kerja” dan “kreativitas” . Ada beberapa cara untuk menyelesaikan masalah ini . Cara terbaik adalah mengembangkan dan memasukan frase deskriptif yang mendefinisikan setiap ciri seperti gambar di bawah ini . Terdapat formulir untuk *menspesifikasikan* apa yang dimaksud dengan kualitas kerja “luar biasa” ,”superior’, dan ‘baik’. Hal ini *menspesifikasikan* hasil dalam penilaian yang lebih konsisten dan lebih mudah untuk dijelaskan. Dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 2.5

Tabel Contoh Permasalahan Standar Tidak Jelas

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Sangat baik | Baik | Cukup | Kurang |
| Kualitas kerja |  |  |  |  |
| Kuantitas kerja |  |  |  |  |
| Kreativitas |  |  |  |  |
| Integritas |  |  |  |  |

Sumber: Buku MSDM Dr. Sentot 2015

1. *Efek halo.*

Para ahli mendefinisikan efek *halo* sebagai “pengaruh dari kesan umum penilai atas peringkat sifat khusus dari orang yang dinilai. Misalnya, penyelia sering memberikan peringkat rendah disemua ciri pada karyawan yang tidak bersahabat, daripada hanya untuk ciri “berhubungan baik dengan orang lain “ menyadari adanya masalah ini adalah salah satu langkah besar menghindari masalah ini . Mengawasi pelatihan dapat juga mengurangi masalah, seperti menggunakan BARS.

1. Kecenderungan terpusat.

Beberapa penyelia bertahan ditengah ketika mengisis skala peringkat. Misalnya, jika skala peringkat mencakup dari 1 sampai 7 mereka cenderung menghindari nilai tinggi (6 dan 7) dan rendah (1 dan 2) da menilai sebagian besar antara 3 dan 5. Jika anda menggunakan skala peringkat grafik, kecenderungan terpusat dapat berarti anda menilai semua karyawan adalah “rata-rata” . Hal itu dapat mengubah evaluasi , membuat evaluasi tidak terlalu berguna untuk tujuan promosi, gaji, atau konseling peringkat karyawan sebagai ganti penggunaan skala peringkat grafik dapat mengurangi masalah ini, karena peringkat berarti anda tidak dapat menilai mereka.

1. Longgar atau ketat.

Penyelia lainya cenderung untuk menilai semua bawahanya konsisten tinggi (rendah) , seperti juga beberapa instrukstur terkenal sebagai pemberi nilai tinggi atau rendah. Masalah longgar atau ketat ini jarang terjadi dengan skala peringkat grafik, khususnya ketika perusahaan tidak mendesak penyelia mereka memberikan semua karyawanya peringkat tinggi (rendah). Di sisi lain, peringkat mendorong penyelia untuk membedakaan antara kinerja tinggi atau rendah.

Oleh karena itu, jika skala peringkat grafik harus digunakan. Dapat merupakan ide yang baik untuk menentukan distribusi katakanlah sekitar 10% karyawan harus diberi peringkat “sangat baik” , 20% “ baik” dan seterusnya. Dengan kata lain ,cobalah untuk melakukan sebaran (paling tidak, tentu saja, jika anda yakin bahwa semua karyawan anda benar-benar gagal dalam satu atau dua kategori). Ini tidak hanya kecenderungan para penilai, tapi tujuan dari penilaianlah yang menyebabkan kekakuan/kelonggaran .

Ini tidak hanya kecenderungan para penilai, tapi tujuan dari penilaianlah yang menyebabkan kekakuan/kelonggaran . Dua peneliti telah menyimpulkan bahwa “peringkat penilaian kinerja yang dilakukan untuk tujuan administratif (seperti tambahan gaji atau promosi) hampir sepertiga standarnya lebih besar daripada yang tujuanya untuk penelitian atau pengembangan karyawan.

1. Bias.

Karakteristik pribadi yang dinilai (seperti umur, ras, jenis kelamin). Dapat mempengaruhi peringkat mereka, sering cukup jauh dari kinerja sesungguhnya orang tersebut. Para manajer tidak boleh meremehkan masalah ini penilaian sering lebih banyak mengatakan tentang penilai daripada tentang mereeka yang dinilai. Studi menyatakan bahwa “bias keanehan penilai merupakan persentase terbesar dari variansi observasi peringkat kinerja.

1. Wawasan penelitian.

Satu studi mengilustrasikan bagaimana bias dapat mempengaruhi cara seseorang menilai dengan orang lain.

Adapun permasalahan penilaian kinerja menurut Raymond et.al, (3011, 451) mengatakan bahwa:

1. Para penilai tidak taat asas atau menggunakan standar kinerja yang berbeda.
2. Kerja tim yang terhambat
3. Hanya berarti bagi para karyawan yang sangat baik atau sangat miskin.
4. Mendorong para karyawan untuk mencapai sasaran jangka pendek.
5. Manajer mempunyai kekekuasaan penuh atas karyawan.
6. Terlalu subjektif.
7. Memperlihatkan penderitaan emosional.

Jadi dapat disimpulkan permasalahan yang terjadi dalam pelaksanaan penilaian seperti masalah potensial yaitu standar penilaian yang tidak jelas, penilaian yang membedakan ras, usia, dan jenis kelamin, terlalu subjektif dalam menilai serta wawasan dari penilai yang kurang.

* + 1. **Solusi dalam mengatasi penilaian kinerja**

Mungkin saja aman menyatakan bahwa masalah-masalah seperti ini membuat suatu penilaian lebih buruk daripada tidak ada penilaian sama sekali. Akankah karyawan tidak berada dalam keadaan yang lebih baik tanpa penilaian dibandingkan penilaian yang tampak objektif tapi sebenarnya merupakan penilaian yang bias? Masalah seperti ini tidak dapat dihindari, sulit, dan anda dapat meminimalisirnya:

 Sentot (2015,109) mengatakan bahwa:

Meskipun banyak terdapat bias dan kekurangan alam hal penilaian kinerja dalam pelaksanaanya, namun mengingat pentingnya penilaian kinerja ini maka beberapa upaya dilakukan untuk mengatasi , menghindari , dan menutup bias tersebut dengan cara sebagai berikut:

1. Pelatihan khusus penilai, yang bertujuan Menujukan dan menjelaskan berbagai bias yang terjadi serta akibat-akibatnya. Menekankan pentingnya penilaian prestasi karyawan sehingga harus dilakukan dengan objektif dan tidak memihak. Menggunakan pelatihan itu sebagai ajang untuk benar-benar menilai sehingga diberi kebebasan untuk

memilih dan menerapkan ukuran-ukuran *(performance measures)* serta

tolak ukur penilaian *(performance standard).*

1. Pemberi umpan balik atas hasil penilaianyan, berguna sebagai “cermin” sehingga dapat melihat dengan jelas dampak dari hasil penilaianya. Bisa jadi penilaian yang subjektif yang cenderung baik dapat merangsang karyawan untuk betul-betul berbuat baik seperti penilaian penilai atau sebaliknya patah semangat dan termotivasi .
2. Pemilihan teknik penllaian kinerja yang tepat dan cocok , teknik penilaian kinerja bergantung pada tujuan. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk promosi jabatan atau kenaikan gaji, metode tradisional seperti skala penilaian mungkin akan sesuai. Metode kolaboratif seperti metode umpan balik 360 derajat termasuk masukan dari karyawan yang dinilai itu sendiri mungkin sesuai.

Gary dessler (2011, 342) Juga mengatakan bahwa:

Pertama, anda pelajari dan pahami potensi masalah , dan solusi (seperti klarifikasi standar) untuk setiap masalah. Pemahaman terhadap masalah dapat membantu anda menghindarinya.

Kedua, gunakan perangkat penilaian yang benar . Setiap perangkat memiliki pro dan kontra masing-masing. Misalnya, metode peringkat menghindari kecenderungan terpusat tapi dapat menyebabkan perasaan tidak enak jika kinerja karyawan pada kenyataanya “tinggi” seluruhnya dan metode peringkat distribusi buatan keduanyan memberikan peringkat relatif tidak absolut.

Ketiga, latihlah penyelia untuk mengurangi kesalahan peringkat seperti efek halo , kelonggaran, dan kecenderungan terpusat . Pelatihan tidak selalu merupakan solusi. Pada praktiknya, beberapa faktor termasuk seberapa besar karyawan digaji dikaitkan erat dengan penilaian kinerja, tekanan serikat kerja, perputaran karyawan, batasan waktu, dan kebutuhan untuk membenarkan penilaian mungkin lebih penting daripada pelatihan. Ini berarti bahwa peningkatan akurasi penilaian membutuhkan tidak hanya penilaian , tapi juga pengurangan dampak dari faktor-faktor luar seperti tekanan serikat kerja dan batasan waktu.

Solusi keempat, menyimpan catatan harian seimbang dengan usahanya. Satu studi melibatkan 112 penyelia lini pertama dari perusahaan elektronik terbesar. Beberapa melaksanakan program pelatihan khusus mengenai menyimpan catatan harian. Program ini menjelaskan peran kejadian kritis, dan bagaimana para penyelia dapat menyusun kejadian ini ke dalam catatan harian atau file kejadian. Untuk menggunakanya kemudian sebagai referensi untuk penilaian bawahan. Lalu, sesi praktik diikuti dengan umpan balik dan diskusi kelompok ditujukan untuk menegaskan pentingnya catatan kejadian positif maupun negatif.

 Adapun Raymond et.all, (2011, 451) mengatakan solusi untuk mengatasi permasalahan penilaian kinerja membuat kriteria kolaborasi dimana para karyawan akan dievaluasi ada 6 yaitu:

1. Memberikan pelatihan bagi para manajer , memiliki departemen sumber daya manusia untuk mencari pola-pola penilaian yang menyarankan prasangka penilaian yang lebih tinggi atau lebih rendah.
2. Mengevaluasi berbagai perilaku atau hasil tertentu untuk menunjukkan dengan jelas tentang hal-hal yang perlu diperbaiki para karyawaan.
3. Meliputi sasaran-sasaran jangka panjang dan jangka pendek pada proses penilaian.
4. Para manajer harus dinilai untuk mengetahui cara menilai para karyawanya.
5. Mengevaluasi perilaku atau hasil-hasil tertentu.
6. Berfokus pada perilaku jangan mengkritik para karyawan , melakukan penilaian tepat pada waktunya.

Dapat disimpulkan dari beberapa pendapat di atas bahwa, anda dapat mengurangi dampak kebalikan dari masalah-masalah penilaian dengan meminta penilai menyusun kejadian kritis positif dan negatif yang terjadi selama periode penilaian. Menyimpan catatan seperti ini merupakan pendekatan yang dipilih sebagai ganti ketergantungan pada ingatan. Menyimpan catatan sering dipilih tapi tidak semudah itu . Dalam suatu studi , penilai diharuskan untuk menyimpan catatan harian. Tapi penyimpanan catatan harian sesungguhnya mengurangi objektivitas penilaian kinerja. Apa yang dapat menyebabkan munculnya temuan-temuan yang ganjil? Satu kemungkinan adalah manajer mungkin mengembangkan perasaan positif atau negatif pada mereka yang dinilai. Para manajer tersebut lalu mungkin mencari dan mencatat kejadian-kejadian yang konsisten dengan perasaan mereka terhadap yang dinilai.

 Para manajer juga harus menyimpan dalam pikiran mereka sifat yang

hangat antarpersonal dari proses penilaian. Seperti dinyatakan oleh seorang penulis “penilaian kinerja memperkuat kualitas hubungan personal antara atasan dan bawahan. Hubungan yang baik cenderung menciptakan pengalaman yang baik. Hubungan yang buruk menciptakan yang buruk. Mengetahui hukum pekerjaan yang diaplikasikan pada penilaian juga penting.