

PENTINGNYA PENILAIAN KINERJA BAGI KARYAWAN DALAM SUATU ORGANISASI (KAJIAN TEORITIS)

I WAYAN ARTHABAWAN

ABSTRAK

Penilaian kinerja sangat penting bagi karyawan maupun perusahaan, karena dengan hasil penilaian karyawan dapat dijadikan dasar bagi pimpinan untuk mengambil keputusan yang berkenaan dengan peningkatan prestasi karyawan, penentuan pemberian kompensasi yang layak dan adil, penempatan karyawan sesuai dengan keahliannya atau kemampuannya, pelaksanaan program pelatihan, menentukan karier karyawan, sebagai dasar penataan staf dan sebagai acuan guna mendesain pekerjaan dimasa mendatang, disamping petingnya penilaian kinerja pada umumnya ada beberapa hambatan dalam penilaian kinerja karena terjadinya halo effect, terjadinya bias, prasangka pribadi, perubahan standar, perbedaan sifat manajer dan terjadi perbedaan stereotipe teretentu

Kata kunci : Tujuan penilain kinerja, pentingnya penilaian kinerja dan hambatan penilaian kinerja

A. PENDAHULUAN

Penilaian kinerja bagi setiap karyawan dalam suatu perusahaan merupakan fungsi penting bagi Manajemen Sumber Daya Manusia, karena dengan adanya penilaian kinerja membawa keuntungan, baik bagi karyawan maupun perusahaan itu sendiri. Dengan penilaian kinerja dapat diketahui bahwa, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerjanya, penilaian kinerja dipergunakan

sebagai informasi dalam menentukan kompensasi yang layak, sebagai dasar penentuan penempatan karyawan sesuai dengan bakat dan keahliannya, sebagai dasar guna memberikan pelatihan bagi karyawan yang kinerjanya masih rendah, perencanaan karier, pimpinan dapat mengetahui karyawan yang berkinerja baik dan buruk dan sebagai umpan balik pelaksanaan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia. Dengan diketahuinya kinerja karyawan dapat

dipergunakan sebagai informasi sejauh mana fungsi Sumber Daya Manusia dapat berjalan.

Kinerja adalah merupakan aktivitas nyata yang ditampilkan oleh setiap karyawan, sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan, sesuai dengan tugas, tanggung jawab dan perannya dalam perusahaan. Sehubungan dengan itu ada baiknya dipahami penilaian kinerja lewat para ahli. Henry Simamora (H. M Yani 2012:117), "penilaian kinerja (performance appraisal) adalah proses yang dipakai oleh perusahaan/organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan". Selanjutnya Siti Al Fajar dan Tri Heru (2010 : 138, mengatakan bahwa "penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi atribut, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran yang dikaitkan dengan pekerjaan karyawan". Dengan demikian bahwa penilaian kinerja bagi karyawan semakin penting, karena dengan adanya penilaian kinerja, dapat dipahami hasil pelaksanaan kerja setiap individu karyawan, dapat diketahui kemampuan karyawan dalam perusahaan termasuk semangat kerja, atau etos kerja, kedisiplinan

dalam melaksanakan tugas-tugasnya, tanggung jawab yang dibebankan oleh perusahaan.

Dalam pada itu muncul pertanyaan bahwa, aspek-aspek apa saja yang dinilai dalam menilai kinerja. Lazer and Wikstrom (H M Yani 2012:118) mengatakan, bahwa aspek-aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja "1). Kemampuan teknis yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman serta pelatihan yang diperoleh. 2). Kemampuan konseptual, yaitu pengetahuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing kedalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai karyawan. 3). Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain untuk bekerjasama sama dengan orang lain, memotivasi karyawan/rekan melalui negosiasi dan lain-lain". Penilaian kinerja bagi karyawan dalam sebuah perusahaan akan berbeda tergantung dari strategi, program dan tujuan perusahaan yang bersangkutan, namun sebagai

pemahaman bahwa penilaian kinerja dapat penulis kemukakan sebagai berikut. Dari pelaksanaan teknis dapat dinilai kinerjanya dari kemampuan karyawan untuk menghasilkan barang termasuk kualitas dan kuantitasnya. Dari pelaksanaan hubungan interpersonal dapat dinilai kinerjanya dari aspek kemampuan melakukan komunikasi seperti kemampuan menterjemahkan perintah dari atasan untuk disampaikan kepada bawahan. Dari konseptual dapat dinilai, penentuan perencanaan strategis yang dibuat dan mampu mengembangkan perusahaan serta dapat membaca kekuatan, kelemahan, tantangan dan peluang untuk maju bagi perusahaan yang dibinanya

B. TUJUAN PENILAIAN KINERJA

Penilaian karya adalah suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas seseorang atau kelompok orang dalam perusahaan, sesuai dengan standar kerja atau tujuan yang ditetapkan terlebih dahulu. Penilaian kinerja merupakan dasar, dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada karyawan dengan adil. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk menjamin sasaran dan tujuan perusahaan dan

juga untuk mengetahui posisi perusahaan dan tingkat pencapaian sasaran perusahaan, terutama untuk mengetahui bila terjadi keterlambatan atau penyimpangan supaya segera di perbaiki, dengan harapan sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan tercapai. Hasil penilaian kinerja individu dapat dimanfaatkan dalam banyak hal seperti peningkatan kinerja, pengembangan SDM, pemberian kompensasi, program peningkatan produktivitas, program kepegawaian dan menghindari perlakuan diskriminasi.

Membahas tentang tujuan penilaian kinerja biasanya dapat dilihat dari dua sudut pandangan yaitu, 1). *Tujuan evaluasi*, yaitu hasil-hasil penilaian kinerja dimanfaatkan sebagai dasar untuk merespon karyawan yang meliputi, a). Keputusan pemberian kompensasi termasuk merit pay, bonus serta kenaikan gaji lainnya merupakan salah satu tujuan dalam penilaian kinerja, b). Kesempatan promosi, keputusan yang menyangkut penataan staf berkenaan dengan promosi, demosi, transfer dan pemberhentian merupakan tujuan dari penilaian kinerja. 2). *Tujuan pengembangan*. Informasi yang diwujudkan melalui sistem penilaian kinerja dapat pula sebagai dasar dalam

mengembangkan karyawan meliputi : a). Mengukuhkan dan menopang proses kerja, umpan balik prestasi kerja (performance feed back), dan merupakan kebutuhan pengembangan karyawan, b). Tujuan penilaian kinerja juga untuk memberikan pedoman kepadakaryawan bagi peningkatan prestasi kerja dimasa yang akan datang, c). Menentukan tujuan pengembangan karier. Penilaian kinerja juga akan memberikan informasi kepada karyawan yang dapat digunakan sebagai dasar perencanaan karier jangka panjang, d). Menentukan kebutuhan-kebutuhan pelatihan. Penilaian kinerja individu merupakan kumpulan data untuk digunakan sebagai sumber analisis dan identifikasi kebutuhan pelatihan.

C. PENTINGNYA PENILAIAN KINERJA

Penilaian kinerja adalah sebagai penilaian hasil kerja karyawan dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkanoleh karyawan.Penilaian kinerja karyawan mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap karyawan, apakah prestasi yang dicapai setiap karyawan baik, sedang atau kurang. Penilaian

prestasi penting bagi setiap karyawan dan berguna bagi organisasi untuk mengambil keputusan dan menetapkan tindakan kebijaksanaan selanjutnya. Penilaian kinerja merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan karyawan dalam suatu perusahaan. Pemahaman mengenai kinerja yang diharapkan menjadi starting point dalam menilai kinerja. Seluruh karyawan harus memahami konsep kinerja yang diterapkan dan memahami apa yang diharapkan dari mereka, kemudian seluruh pihak yang terkait dengan penilaian kinerja harus memahami aspek yang akan dijadikan penilaian kinerja. Melalui pemahaman ini, kesalahpahaman mengenai penilaian kinerja dapat di minimalisir.

Insrumen penilaian kinerja yang valid dan reliabel merupakan hal yang tidak kalah pentingnya, melalui instrumen ini akan dapat terdeteksi karyawan yang mempunyai kinerja sesuai dengan harapan dan karyawan yang belum mampu mencapai kinerja yang diharapkan. Kepentingan adanya instrumen yang valid dan reliabel akan sangat terasamanakala hasil penilaian dikaitkan dengan apresiasi dan program penngembangan karyawan. Selain paparan diatas hal terpenting dalam proses penilaian

kinerja adalah kepedulian pimpinan organisasi terhadap perlunya penilaian kinerja. Pimpinan organisasi harus mempunyai komitmen tinggi terhadap penilaian kinerja dan selalu berusaha mencari cara-cara terbaik dalam penilaian kinerja.

Pentingnya penilaian kinerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui feedback yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, dan penilaian kinerja dapat dipakai sebagai informasi dalam menentukan kompensasi secara layak sehingga dapat memotivasi karyawan. Seorang manajer memberikan keputusan menempatkan karyawannya agar penempatan sesuai dengan keahliannya, serta mengadakan pelatihan dan pengembangan karyawan melalui hasil penilaian kinerja yang masih mempunyai kinerja kurang baik, sehingga dapat ditentukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif dan meningkatkan adanya perlakuan yang sama terhadap semua karyawan yaitu dengan dilakukannya penilaian yang objektif, membantu pegawai mengatasi berbagai masalah yang dihadapi. Dengan melakukan

umpan balik pada pelaksanaan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia, dengan diketahuinya kinerja pegawai secara keseluruhan dapat menjadi informasi sejauh mana fungsi Sumber daya manusia berjalan baik atau buruk. Sehubungan dengan paparan diatas, tujuan penilaian kinerja menurut Hj .Ike Kusdyah Rachmawati (2008 : 124-125),“1).Meningkatkan prestasi karyawan. Dapat diketahui masalah dan produktivitas mereka dalam bekerja, dengan demikian, karyawan dapat memperbaiki atau meningkatkan prestasi setelah mengetahui hasil atau umpan balik dari adanya evaluasi tersebut, 2). Standar kompensasi yang layak. Dari hasil evaluasi prestasi manajer dapat mengetahui berapa upah atau kompensasi yang layak yang harus diberikan pada karyawan. Hal ini penting karena evaluasi prestasi dapat membantu dalam pengambilan keputusan manajer, apakah pemberian upah, bonus insentif, dan bentuk kompensasi lain sudah layak dan adil bagi karyawan, 3). Penempatan karyawan. Pada periode tertentu karyawan akan mengalami promosi, mutasi, transfer dan demosi. Oleh karena itu, sebelum keputusan ini diambil, manajer dapat melihat hasil prestasi

karyawan dalam sebuah evaluasi yang sudah dilakukan sehingga dapat meminimalisasi resiko kesalahan dalam penempatan karyawan, 4). Hasil evaluasi dapat diketahui oleh manajer, dimana menejer melihat apakah program pelatihan dan pengembangan diperlukan atau tidak. Apabila hasil evaluasi menunjukkan banyak kekurangan atau hasil yang negatif maka sudah saatnya diperlukan program pelatihan dan pengembangan, baik itu karyawan baru maupun karyawan senior. Namun, hasil yang baik atau positif hendaknya tidak membuat organisasi tidak berbesar hati dulu, karena pelatihan dan pengembangan selalu dibutuhkan untuk penyegaran bagi karyawan, 5). Jenjang karier. Dari hasil evaluasi prestasi, manajer dapat menyusun jalur karier karyawan sesuai dengan prestasi yang telah ditunjukkan karyawan, 6). Penataan staf. Hasil prestasi yang baik atau buruk, mencerminkan bagaimana manajemen mengatur pembagian sumber daya manusia didalam organisasi, 7). Minimnya data informasi. Informasi yang akurat sangat dibutuhkan organisasi untuk mengambil keputusan, guna menempatkan karyawan, promosi, mutasi, transfer, demosi. Kebutuhan program pelatihan dan

pengembangan, jenjang karier karyawan dan komponen-komponen lain dalam sistem informasi manajemen sumber daya manusia, informasi ini begitu pentingnya sehingga mampu mengurangi kesalahan pengambilan keputusan yang tidak tepat, 8). Kesalahan desain pekerjaan. Adanya indikasi hasil evaluasi prestasi yang buruk merupakan tanda adanya kesalahan dalam deskripsi desain pekerjaan yang tidak atau kurang cocok pada karyawan. Untuk itu manajer perlu memikirkan bagaimana mengatasi permasalahan tersebut, 9). Peluang kerja yang adil. Peluang kerja yang sama dan adil bagi karyawan bisa didapat apabila manajer melihat hasil evaluasi dan mempertimbangkan kesempatan pekerjaan yang layak dan menantang bagi karyawan yang menunjukkan prestasi bagus, 10). Tantangan eksternal. Penilaian prestasi juga tergantung dari faktor lain, seperti kepentingan pribadi, kondisi finansial, kondisi kerja, keluarga, kesehatan karyawan dan sebagainya”.

Dengan demikian bahwa, penilaian kinerja sangat penting baik bagi karyawan maupun bagi perusahaan, karena dengan penilaian kinerja pimpinan organisasi akan dapat mengetahui

kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing karyawan. Untuk selanjutnya akan dapat dipergunakan sebagai pertimbangan dalam mengambil keputusan, terutama yang berkaitan dengan, penentuan standar pemberian kompensasi yang layak, penempatan karyawan yang sesuai dengan keahliannya, pelaksanaan program pelatihan bagi karyawan yang belum menunjukkan kinerja yang diharapkan, dapat menentukan jenjang karier bagi karyawan yang berprestasi, sebagai dasar dalam menentukan penataan staf dan sebagai dasar guna mendeteksi kesalahan dalam mendisain pekerjaan serta memberikan peluang kerja yang adil bagi karyawan.

D. HAMBATAN DALAM PENILAIAN KINERJA

Penilaian kinerja yang dilaksanakan, diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan terutama bagi karyawan yang belum berprestasi, memperoleh umpan balik dari perusahaan untuk selanjutnya diharapkan dapat meningkatkan prestasi dimasa datang. Karyawan yang memperoleh teguran dari pimpinan karena mempunyai penilaian tidak baik, sering merasa tersinggung, hal tersebut akan semakin

memperburuk kinerjanya. Dalam pada itu pimpinan hendaknya lebih berhati-hati dalam menyampaikan hasil penilaian karyanya. Penilaian kinerja diharapkan menjadi proses yang kontinu pelaksanaannya, karena diharapkan menjadi bagian yang integral dalam proses interaksi antara pimpinan dengan karyawannya. Interaksi pimpinan dan karyawan merupakan aktivitas yang sangat penting bagi organisasi, karena dengan adanya interaksi dimaksud diharapkan hubungan antara pimpinan dengan bawahan menjadi lebih harmonis yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Namun perlu diingat bahwa turunnya prestasi karyawan, sering terjadi bias atau distorsi yang tidak akurat dan subyektif. Ada beberapa hambatan yang paling umum terjadi menurut T Hani handoko (2010 : 140-141),“1). Halo Effect. Halo effect terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengukuran prestasi kerja. Sebagai contoh, bila seorang atasan senang kepada seorang karyawan, maka pandangan ini bisa mengubah estimasi atasan terhadap prestasi kerja karyawan. Masalah ini paling mudah terjadi bila para penilai harus mengevaluasi teman-teman mereka, 2). Kesalahan kecenderungan terpusat. Banyak penilai yang tidak

suka menilai para karyawan sebagai yang efektif atau tidak efektif dan atau sangat baik atau sangat jelek, sehingga penilaian prestasi kerja cenderung dibuat rata-rata. Pada formulir penilaian, distorsi ini menyebabkan penilai menghindari penilaian “ekstrim” tersebut dan menempatkan penilaian pada atau dekat dengan nilai-nilai tengah, 3). Bias terlalu lunak dan terlalu keras. Kesalahan terlalu lunak (leniency bias) disebabkan oleh kecenderungan penilai untuk terlalu mudah memberikan nilai baik dalam evaluasi prestasi kerja karyawan. Kesalahan terlalu keras (strickness bias) adalah sebaliknya, yang terjadi karena penilai cenderung terlalu ketat dalam evaluasi mereka. 4). Prasangka pribadi. Faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang atau kelompok bisa mengubah penilaian. Sebagai contoh, seorang atasan pria mungkin cenderung memberi penilaian rendah kepada para karyawan wanita karena sesuatu hal. Sebab-sebab prasangka pribadi lain yang mempengaruhi penilaian mencakup faktor senioritas, kesukuan, agama, kesamaan kelompok dan status sosial, 5). Pengaruh kesan terakhir. Bila menggunakan ukuran-ukuran prestasi kerja subyektif, penilaian sangat dipengaruhi oleh kegiatan-

kegiatan karyawan yang paling akhir (recency effect). Kegiatan-kegiatan terakhir baik atau buruk cenderung lebih diingat oleh penilai”. Sehubungan dengan itu Hj .Ike Kusdyah Rachmawati (2008 : 126) ada beberapa hal yang menjadi hambatan dalam evaluasi kinerja “1). Perubahan standar. Standar yang tidak konsisten dan berubah-ubah akan mempengaruhi pengukuran prestasi karyawan. Sebagai contoh manajer mungkin cenderung memberikan penilaian yang baik terhadap karyawan yang kelihatannya penurut dibandingkan karyawan yang suka membantah, meskipun karyawan tersebut mempunyai prestasi yang bagus, 2). Halo effect. Halo effect terjadi apabila penilaian manajer terhadap prestasi karyawan secara keseluruhan hanya tergantung pada satu atau beberapa aspek saja. Efek tersebut merupakan efek berantai. Biasanya hal ini terjadi karena pimpinan melibatkan emosi dalam sebuah penilaian, menilai selalu lunak atau keras, melibatkan prasangka pribadi, serta menilai berdasarkan data atau fakta dari waktu yang paling akhir saja, 3). Perbedaan sifat manajer. Manajer mempunyai sifat dan karakter yang berbeda. Penilaian karyawan bisa menjadi berbeda karena sifat manajer. Oleh karena itu,

disarankan untuk membuat standar/pedoman penilaian untuk dijadikan patokan penilaian agar penilaian secara adil dapat diwujudkan dan karyawan terhindar dari bias yang disebabkan karakter manajer, 4). Perbedaan stereotipe tertentu. Manajer dapat menjadi bias karena faktor etnis, jenis kelamin atau golongan tertentu. Untuk menghindari hal itu, manajer harus berpegang pada pedoman/standar tertulis dan hasil penilaian prestasi pun harus dilakukan secara tertulis sehingga dapat dipertanggungjawabkan”. Untuk memperoleh hasil penilaian kinerja yang obyektif dan dapat dipertanggungjawabkan, suatu perusahaan hendaknya mempunyai pedoman yang baku dan bagi penilai dalam menilai karyawan hendaknya obyektif dan tidak melihat hubungan baik atau tidak baik terhadap karyawan.

E. KESIMPULAN

Penilaian kinerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan dalam meningkatkan kinerja melalui feedback yang diberikan oleh organisasi, penilaian kinerja dapat dipakai sebagai informasi dalam menentukan kompensasi secara layak sehingga dapat memotivasi karyawan,

keputusan penempatan karyawan dapat dilakukan sesuai dengan keahliannya, penilaian kinerja juga sebagai dasar guna mengetahui kelemahan-kelemahan dari pegawai sehingga dapat ditentukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif dan sebagai dasar meningkatkan adanya perlakuan yang sama terhadap semua karyawan, dengan dilakukannya penilaian yang objektif, dapat membantu pegawai mengatasi berbagai masalah yang dihadapi. Dengan diketahuinya kinerja pegawai secara keseluruhan dapat menjadi informasi sejauh mana fungsi manajemen sumber daya manusia berjalan sesuai dengan perencanaan. Disamping arti pentingnya penilaian kinerja ada juga beberapa hambatan yakni, halo effect, terjadinya bias, prasangka pribadi, perubahan standar, perbedaan sifat manajer dan terjadi perbedaan stereotipe tertentu. Guna mengantisipasi hambatan-hambatan yang terjadi hendaknya bahwa semua anggota organisasi baik sebagai atasan maupun bawahan dapat lebih sinkron terutama pelaksanaan program manajemen sumber daya manusia yang lebih proaktif, serta dapat melaksanakan berbagai perencanaan terutama yang menyangkut penilaian kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Hani Handoko T, Dr, MBA 2010,
*Manajemen Personalia &
Sumberdaya Manusia*,
diterbitkan oleh BPFE
Yogyakarta.

Ike Kusdyah Racmawati, SE, MM,
2008, *Manajemen Sumber Daya
Manusia*, penerbit CV ANDI
OFFSET Yogyakarta.

Yani, MH Dr,Drs,SH,MM, 2012,
*Manajemen Sumber Daya
Manusia*, penerbit Mkitra
Wacana Media Jakarta.

Siti Al Fajar, Dra, M.Si dan Tri Heru,
Drs, M.Si, 2010, *Manajemen
Sumber Daya Manusia*, cetakan
pertama, diterbitkan unit
penerbit, Sekolah Tinggi Ilmu
Manajemen YPKN, Yogyakarta.

Sutrisno Edy H, 2010, *Manajemen
Sumber Daya Manusia*, cetakan
ke 2 penerbit Kencana Jakarta