

Bagaimana Melakukan Penilaian Kinerja Pegawai

Dindin Burhanudin

Pendahuluan

Dalam tulisan ini saya mulai dengan mencoba memberikan pengertian dari kata bisnis, karena koperasipun adalah suatu organisasi bisnis. Menurut David Mc Clelland, bisnis yang baik ialah suatu komunitas individu-individu yang diorganisasikan untuk memberikan barang-barang atau jasa-jasa yang mulia (bermanfaat atau dibutuhkan) dengan cara yang memberikan kepuasan jangka panjang maksimum kepada para pesertanya, atau para stakeholders; yaitu pemilik, produser dan pelanggan. Di dalam organisasi koperasi para stakeholders itu adalah ; anggota, pengurus, pengawas, karyawan dan masyarakat umum yang berkepentingan terhadap pelayanan koperasi. Dalam pembahasan ini kita coba fokus pada sumberdaya manusia pegawai atau karyawan dalam organisasi yang bersangkutan.

Karyawan pada perusahaan merupakan salah satu sumber daya penting untuk memperoleh keberhasilan dalam berkompetisi dengan perusahaan lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Oleh sebab itu, pengelolaan pegawai bagi perusahaan adalah hal yang sangat penting dalam memberikan layanan bagi para stake holders perusahaan khususnya anggota atau para pelanggan atau masyarakat pada umumnya. Tujuan organisasi tidak akan dapat dicapai walaupun fasilitas yang dimiliki perusahaan lengkap tanpa memiliki karyawan-karyawan yang berkinerja baik, untuk itulah kita perlu memahami bagaimana kinerja karyawan ditempat kita bekerja, dan bagaimana caranya kita menilai kinerja karyawan tersebut secara benar.

Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pegawai merupakan salah satu aktivitas dalam fungsi operasional manajemen sumberdaya manusia yaitu fungsi pengembangan pegawai. Agar dapat menyelesaikan suatu pekerjaan seorang pegawai harus memiliki keterampilan atau kemampuan tertentu. Kemauan dan semangat saja tidak cukup untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif tentang apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja menurut Veithzal Rivai adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu alat yang sangat penting dalam upaya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Apabila penilaian kinerja ini dilaksanakan dengan baik dan benar, maka karyawan, pimpinan atau bagian SDM dan pada akhirnya perusahaan akan memperoleh manfaat yang besar.

Pendekatan dalam Penilaian Kinerja

Secara umum ada tiga kemungkinan pendekatan dalam penilaian kinerja, yaitu :

- a. Penilaian yang dilakukan sambil lalu, tidak sistematis dan seringkali berbahaya dalam penerapannya.
- b. Penilaian tradisional dan sangat sistimatis, mengukur karakteristik karyawan, kontribusi karyawan atau kedua-duanya.
- c. Penetapan tujuan melalui Management by Objective Program (MBO).

Pendekatan berdasarkan penilaian sambil lalu banyak digunakan khususnya pada usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) dan Koperasi. Pendekatan ini digunakan karena ketidak pahaman dari pimpinan atau manajer dari suatu perusahaan atas manfaat atau kegunaan dari penilaian kinerja karyawan, skala usaha yang masih kecil atau karena jumlah karyawannya sedikit.

Pendekatan penilaian tradisional yang sistimatis banyak digunakan pada perusahaan-perusahaan formal dengan skala usaha menengah dan besar atau jumlah karyawannya banyak. Sedangkan pendekatan Management by Objective penilaian ditekankan pada pencapaian hasil atau target kedepan yang ditetapkan secara bersama antara karyawan dan pimpinan.

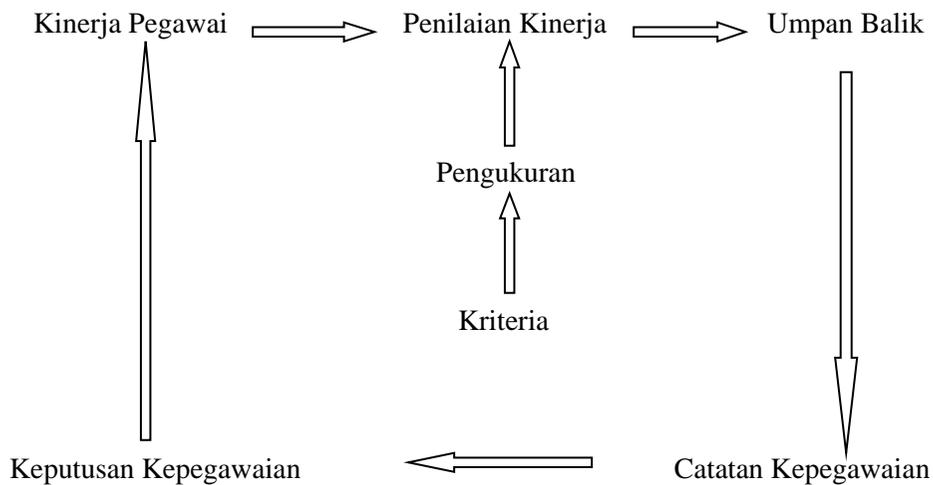
Pentingnya Penilaian Kinerja

Ada beberapa alasan mengapa penilaian kinerja perlu dilakukan, diantaranya yaitu pertama bahwa hasil penilaian kinerja menyajikan informasi sebagai dasar dalam pengambilan keputusan pada berbagai kegiatan kepegawaian lainnya. Kedua yaitu bahwa hasil penilaian kinerja menyajikan kesempatan bagi pimpinan untuk melihat perilaku bawahan yang berkaitan dengan bidang tugasnya sebagai umpan balik untuk memperbaiki ketidak efisienan dari pekerjaannya.

Agar penilaian kinerja efektif maka perlu diintegrasikan dengan sasaran strategis perusahaan, diantaranya yaitu ;

1. Menyelaraskan pekerjaan-pekerjaan pegawai dengan tujuan perusahaan.
2. Mengukur sumbangan setiap pegawai pada masing-masing bagian dalam perusahaan.
3. Penilaian kinerja berkontribusi pada keputusan-keputusan administratif yang mengoptimalkan kebijakan perusahaan dalam mencapai tujuannya.
4. Hasil penilaian kinerja memungkinkan adanya program-program dan strategi baru dalam rangka optimalisasi pencapaian tujuan perusahaan.

Agar perusahaan memiliki sistem penilaian kinerja yang efektif dan dapat diterima. Maka pendekatan yang digunakan haruslah mengidentifikasi kriteria yang berkaitan dengan kinerja, pengukuran, dan memberikan umpan balik terhadap karyawan dan bagian kepegawaian. Berikut ini digambarkan elemen-elemen kunci sistem penilaian kinerja.



Gambar :Elemen Kunci Penilaian Kinerja

Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat dari penilaian kinerja dapat kita bagi kedalam empat sasaran utama yang terdiri dari :

Bagi Karyawan yang bersangkutan.

Bagi karyawan manfaat yang diperoleh adalah berupa :

1. Mendorong semangat kerja.
2. Terdapat kepastian standar kerja yang diharapkan
3. Umpan balik dari prestasi kerja sebelumnya yang tidak memuaskan.
4. Pemahaman tentang kekuatan dan kelemahan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan makin baik.
5. Peningkatan pemahaman tentang kepribadian masing-masing karyawan semakin baik.
6. Sebagai bahan untuk pembahasan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mengatasinya.

Bagi Penilai

Bagi penilai manfaat hasil pelaksanaan penilaian kinerja adalah ;

1. Dapat mengetahui kecenderungan kinerja karyawan sebagai bahan evaluasi untuk perbaikan kinerja manajemen selanjutnya.

2. Memberikan pandangan dan pengawasan kepada manajemen tentang pekerjaan individu dan bagian secara komprehensif.
3. Identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi karyawan.
4. Sebagai upaya untuk peningkatan kepuasan kerja karyawan.
5. Kesempatan untuk menyampaikan harapan manajemen kepada karyawan untuk menjelaskan kontribusi yang diharapkan oleh perusahaan.
6. Kesempatan bagi pimpinan untuk mereview kembali dan memperbaiki target yang telah disusun sebelumnya.
7. Kemungkinan digunakan untuk program mutasi atau perbaikan-perbaikan tugas pegawai.

Bagi Organisasi

Bagi organisasi, hasil penilaian kinerja berguna untuk :

1. Perbaikan setiap bagian-bagian dalam perusahaan yang diperkirakan terdapat masalah berkenaan dengan kinerja pegawai.
2. Memperluas wawasan pimpinan mengenai tugas yang dikerjakan oleh setiap pegawai;
3. Memperbaiki semangat kerja karyawan secara menyeluruh.
4. Peningkatan segi pengawasan melekat untuk setiap aktivitas yang dilakukan oleh setiap karyawan;
5. Mengenali lebih jelas peningkatan keterampilan yang diperlukan.
6. Pegawai yang berkinerja baik memiliki peluang untuk dipromosikan.
7. Hasil penilaian merupakan sarana yang penting dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan.

Proses Penilaian Kinerja

Tahap-tahap yang perlu dilakukan dalam menilai kinerja pegawai :

1. Kumpulkan data yang diperlukan berkaitan dengan perilaku dan kinerja Karyawan.
2. Berdasarkan data yang diperoleh buatlah penilaian.
3. Diskusikan dengan atasan langsung untuk memperoleh hasil penilaian yang adil dan objective.
4. Adakan pertemuan dengan pegawai yang dinilai dan serahkan hasil penilaian untuk dibaca.
5. Bahas hasil penilaian kemukakan dasar penilaian dan pengukurannya kemudian berikan kesempatan kepada pegawai untuk mengemukakan tanggapannya.

6. Langka terakhir menyampaikan rencana pengembangan, misalnya pelatihan, promosi atau pemagangan.

Kriteria Kinerja

Dalam menilai kinerja perlu ditetapkan kriteria kinerja apa saja yang perlu dinilai.

1. Karakteristik yang dimiliki Pegawai, misalnya ; sikap, penampilan, dan inisiatif merupakan dasar untuk dinilai.
2. Perilaku yang terkait dengan pekerjaan yang dikerjakannya.
3. Kompetensi yang dimilikinya
4. Pencapaian tujuan dibandingkan dengan standar yang ditetapkan
5. Kemungkinan peningkatan potensi yang dimilikinya.

Waktu Penilaian

Secara formal waktu penilaian kinerja biasanya dilakukan secara berkala dalam periode waktu tertentu. Secara umum penilaian dilakukan setiap enam bulan sekali atau setahun sekali. Pertama kali seorang pegawai dinilai setelah berakhirnya masa percobaan. Tetapi sesungguhnya penilaian itu dilakukan setiap saat oleh pimpinannya, sehingga kalau terjadi masalah tidak perlu menunggu sampai satu tahun.

Siapa yang melakukan Penilaian Kinerja ?

Ada beberapa alternatif, siapa yang seharusnya melakukan penilaian kinerja pegawai :

1. Atasan langsung
Penilaian oleh atasan langsung penting sekali karena pada umumnya penilaian oleh atasan langsung dapat diterima secara logis. Atasan langsung adalah orang yang tepat untuk mengamati dan menilai orang-orang yang menjadi bawahannya karena atasan langsunglah yang paling tahu apa-apa yang dikerjakan oleh bawahannya.
2. Teman sejawat
Penilaian kinerja dapat juga dilakukan oleh teman sekerjanya, masing-masing pegawai saling menilai rekan kerjanya.
3. Panitia Penilai atau Team Penilai
Banyak perusahaan yang melakukan penilaiann kinerja pegawai dilakukan oleh sebuah team yang terdiri dari beberapa supervisor langsung dan supervisor lainnya. Setiap anggota team seharusnya mampu menilai kinerja pegawai dengan baik.
4. Penilaian oleh pegawai itu sendiri
Beberapa perusahaan ada yang melakukan penilaian oleh karyawan itu sendiri (biasanya dilakukan bersamaan dengan penilaian oleh atasannya langsung).

Persoalannya adalah hampir setiap hasil penilaian pegawai memberikan nilai lebih tinggi untuk dirinya sendiri, jarang pegawai yang menilai dirinya jelek. Sehingga dengan demikian hasil penilaian menjadi tidak berguna bagi perusahaan.

Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian terbagi kepada; metode yang berorientasi ke masa lalu dan metode yang berorientasi ke masa depan.

Metode Penilaian berorientasi ke masa lalu.

1) Skala Grafis

Metode ini merupakan metode yang paling sederhana dan populer karena paling banyak digunakan pada perusahaan-perusahaan. Setiap orang dinilai dengan cara yang sama, yaitu ; pertama, tentukan unsur-unsur pekerjaan yang akan dinilai, misalnya kualitas kerja, kuantitas kerja, kehadiran dan sebagainya. Kedua, tentukan tingkatan prestasi pegawai, misalnya sangat baik sekali, baik sekali, baik dan sebagainya. Lihat contoh berikut :

Contoh Penilaian skala Grafis

Nama Pegawai :						
Nama Pekerjaan :						
Departemen :						
No	Unsur-unsur yang dinilai	Tingkatan Prestasi				
		Sangat Baik	Baik	Sedang	Kurang	Buruk
1	Mutu Kerja					
2	Jumlah pekerjaan					
3	Kedisiplinan					
4	Kerjasama					
5	Kepemimpinan					
6					
Komentar Pegawai :						
Dinilai Oleh :						
Tanggal :						
Tanda Tangan :						

2) Rating Scales

Metode ini sudah lama dan banyak digunakan, yaitu dengan cara menilai pegawai dengan memakai skala untuk mengukur unsur-unsur dari prestasi

pegawai. Misalnya untuk menilai tingkat mutu kerja dan kedisiplinan pegawai. Skala yang dipakai yaitu satu (1) sampai lima (5), yaitu 1 adalah yang terburuk dan 5 adalah yang terbaik. Jika tingkat mutu kerja dan kedisiplinan pegawai biasa saja, maka ia diberi nilai 3 atau 4 dan begitu seterusnya untuk menilai unsur-unsur prestasi lainnya.

3) Checklist (Daftar Pertanyaan)

Penilaian prestasi kerja berdasarkan metode ini yaitu dengan membuat sejumlah pertanyaan atau pernyataan yang disediakan oleh bagian sumber daya manusia. Atasan langsung dari karyawan yang dinilai hanya memberikan jawaban “ya” atau “Tidak” saja pada setiap pernyataan yang tersedia.

Contoh : Metode Checklist

Koperasi Sejahtera				
Nama Karyawan yang dinilai :				
Bagian :				
No	Bobot (%)	Pernyataan	Jawaban	
			Ya	Tidak
1	5	Apakah dia sering memiliki ide baru		
2	6,5	Apakah bersedia kerja lembur bila diminta		
3	4,5	Apakah kualitas kerjanya sesuai dengan yang diharapkan		
4	4	Apakah mampu bekerjasama dengan karyawan lain		
5	5	Apakah dia sering melakukan kesalahan		
6	.,;...	Dan seterusnya		
	100			
Tanggal :				
Nama Penilai :				

4) Critical Incidents

Metode ini menilai karyawan dengan cara mencatat berbagai tindakan yang dilakukan karyawan baik tindakan yang buruk maupun tindakan yang sangat baik. Pada teknik ini, penilai harus menyimpan catatannya selama jangka waktu penilaian

Metode ini bermanfaat bagi karyawan sebagai umpan balik atas pekerjaan yang dilakukannya, kelemahannya jika penilai tidak mencatat ketika insiden itu terjadi.

Metode yang berorientasi ke Masa Depan

1. Management By Objective (Manajemen Berdasarkan Sasaran)

Management By Objective (MBO) merupakan salah satu penilaian yang berorientasi ke masa depan dan karyawan ikut dilibatkan dalam proses penilaian tersebut. Karyawan bersama-sama dengan penilai menetapkan tujuan-tujuan

strategis perusahaan. Karyawan tidak hanya bertanggung jawab kepada penilai (atasannya langsung) tetapi juga bertanggung jawab kepada dirinya sendiri. Metode ini lebih mengacu kepada pendekatan hasil. Metode ini merupakan sebuah program dimana manajemen melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan dalam menetapkan tujuan-tujuan yang ingin dicapai.

2. Penilaian Diri Sendiri

Penilaian ini dilakukan oleh pegawai itu sendiri dengan harapan pegawai dapat mengenal kekuatan dan kelemahan dirinya untuk mengenal perilaku yang harus diperbaiki di masa yang akan datang.

3. Penilaian secara Psikologis

Penilaian ini dilakukan oleh psikolog untuk mengukur potensi yang dimiliki pegawai terkait dengan tugas-tugasnya. Penilaian dilakukan melalui serangkaian test psikologi seperti kecerdasan, emosi, kepribadian dan lain-lain untuk melihat kemampuan pegawai dimasa depan.

4. Pusat penilaian

Penilaian yang dilakukan melalui beberapa cara oleh beberapa orang penilai untuk mengetahui kemampuan seorang pegawai dalam memangku tanggung jawabnya yang lebih besar di masa depan, yaitu berupa pelatihan-pelatihan tugas manajemen dengan teknik-teknik tertentu.

Kesalahan-kesalahan dalam Penilaian Kinerja

Kesalahan-kesalahan dalam penilaian kinerja sering terjadi sehingga hasilnya menjadi tidak bermanfaat atau menimbulkan kesalahan lebih lanjut pada kegiatan-kegiatan kepegawaian berikutnya. Kesalahan-kesalahan tersebut diantaranya adalah :

- a. The halo error, yaitu kesalahan yang disebabkan oleh sipenilai terpengaruh salah satu aspek karakter atau performance dari yang dinilai, kemudian mempengaruhinya kepada penilaian secara keseluruhan.
- b. The central tendency, yaitu kesalahan yang disebabkan karena adanya kecenderungan untuk memberikan nilai cenderung ditengah-tengah.
- c. Constant errors, terdiri dari :
 - Too hars, yaitu terlalu sulit dalam memberikan penilaian.
 - Too easy, yaitu mudah dalam memberikan nilai.
- d. Kesalahan-kesalahan lainnya, diantaranya terdiri dari :
 - Similar to me, yaitu kesalahan dalam penilaian dengan cara menyamakan dengan dirinya, jadi yang menjadi patokan adalah dirinya sendiri.
 - Contrast, yaitu kesalahan dimana penilai menjadikan orang yang pertama dinilai dijadikan patokan untuk penilaian berikutnya, sehingga kalau yang dinilai pertama sangat baik maka yang berikutnya akan nampak menjadi buruk, atau sebaliknya.

- Position, yaitu kesalahan yang disebabkan bias karena posisi yang dinilai.
- Biases of sex, race, religion and natiolity, yaitu kesalahan dalam penilaian karena bias oleh perbedaan jenis kelamin, suku bangsa, agama dan kebangsaan.

Untuk menghindari atau mengeliminir kesahan-kesalahan tersebut diatas maka pimpinan atau penilai harus diberikan pendidikan atau pelatihan agar memahami kesahan-kesahan tersebut sehiongga kesalahan tersebut tidak terjadi.

Penutup

Penilaian kinerja atau prestasi kerja adalah salah satu bentuk kegiatan pimpinan untuk menilai kinerja atau prestasi kerja karyawan sebagai bahan dalam menetapkan kebijakan kepegawai dalam perusahaan. Unsur-unsur yang dinilai biasanya adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, inisiatif, kesetiaan, kejujuran, kerjasama dan kepemimpinan. Penilaian kinerja sebaiknya dilakukan secara periodik walaupun sesungguhnya penilaian dilakukan setiap saat. Yang menilai pada umumnya adalah atasan langsung dimana seorang pegawai ditempatkan, tapi bisa juga penilaian dilakukan oleh teman sejawat, team atau pegawai itu sendiri.

Teknik atau metode yang digunakan dalam penilaian kinerja sebaiknya dipilih sesuai dengan kondisi dan tujuan perusahaan karena setiap metode tentu ada kelebihan dan kekurangannya. Hal yang perlu diperhatikan pula adalah kesalahan-kesalahan umum yang sering terjadi dalam penilaian, karena jika terjadi maka hasil penilaian menjadi tidak bermanfaat bahkan berakibat yang kurang baik bagi aktivitas-aktivitas kepegawaian berikutnya.

Bibliografi

- Cascio Wayne F. 1989. *Managing Human Resources*. Singapore. Mc Graw Hill International.
- Dessler Gary. 1986. *Manajemen Personalia*. Jakarta. Erlangga.
- Flippo Edwin B. 1983. *Personnel Management*. Singapore. Mc Graw Hill International.
- Husein Umar. 2002. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Jakarta. PT Gramedia.
- McClelland David. 2003. *People and Competencies*. Jakarta. PT Gramedia.
- Veithzal Rivai. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta. PT Rajagrafindo Persada.
- Werther Jr Willam B. 1985. *Personnel Management and Human Resources*. Singapore. McGraw Hill Book Company.

