

BAB 6

PENILAIAN PRESTASI KERJA

Organisasi yang selalu berkembang merupakan dambaan semua orang. Baik pemerintah maupun swasta mengharapkan organisasinya tumbuh dan berkembang dengan baik, sebab dunia terus berkembang. Dengan perkembangan tersebut diharapkan organisasi mampu bersaing dan berakselerasi dengan kemajuan zaman. Kenyataan menunjukkan bahwa organisasi yang tidak mampu berakselerasi dengan kemajuan zaman akan tertinggal untuk kemudian tenggelam tertelan zaman.

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan suatu organisasi adalah melalui hasil Penilaian Prestasi Kerja (PPK) yang ada pada organisasi tersebut. PPK dalam bahasa Inggris dikenal dengan istilah *Performance Appraisal*. Dari PPK dapat dilihat kinerja kerja organisasi yang dicerminkan oleh kinerja kerja pegawainya.

Hasil PPK dapat menunjukkan apakah SDM (pegawai) pada organisasi tersebut telah memenuhi sasaran/target sebagaimana yang dikehendaki oleh organisasi, baik secara kuantitas maupun kualitas, bagaimana perilaku pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, apakah cara kerja tersebut sudah efektif dan efisien, bagaimana penggunaan waktu kerja dan sebagainya. Dengan informasi tersebut berarti hasil PPK merupakan refleksi dari berkembang atau tidaknya organisasi.

Pada organisasi yang cukup maju, hasil PPK digunakan sebagai bahan pertimbangan proses manajemen SDM seperti promosi, demosi, dikla, kompensasi, pemutusan hubungan kerja dan sebagainya. Dijadikannya PPK sebagai bahan pertimbangan sedikit banyaknya memotivasi pegawainya untuk bekerja lebih giat lagi. Dengan demikian PPK merupakan salah satu faktor kunci tumbuh dan berkembangnya suatu organisasi.

Keinginan bangsa kita untuk menuju perbaikan kinerja kerja melalui PPK sudah ada. Hal tersebut ditunjukkan oleh penggunaan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) di seluruh organisasi pemerintah dan sebagian besar organisasi

swasta. Namun sayangnya kebanyakan pengelola PPK (departemen SDM/personalia) masih belum siap.

Fenomena yang kemudian muncul ke permukaan adalah PPK masih belum dianggap penting. Anggapan tersebut ditunjang oleh sistem penilaian PPK yang masih bersifat *sembarangan* sebagai akibat dari hasil PPK yang belum dijadikan bahan pertimbangan proses manajemen SDM selanjutnya, seperti perencanaan karier, diklat, kompensasi, PHK, dan sebagainya.

Di samping itu, PPK yang ada juga banyak memiliki kelemahan seperti : besarnya porsi poin yang bersifat subyektif, penilaian yang dilakukan satu tahun sekali pada periode yang sama dapat mengakibatkan bias, banyak organisasi yang belum memiliki uraian kerja yang mantap yang mengakibatkan kesulitan di dalam membuat PPK, dan sebagainya.

Sehubungan dengan hal di atas, maka materi Penilaian Prestasi Kerja (PPK) dalam manajemen SDM merupakan bagian yang cukup penting untuk dikaji dan dipelajari. Pembicaraan mengenai PPK memang menarik. Sebagai bagian dari Manajemen Sumber Daya Manusia, PPK atau *Performance Appraisal* merupakan salah satu faktor kunci tumbuh dan berkembangnya suatu organisasi/perusahaan.

Hasil penilaian dapat menunjukkan apakah Sumber Daya Manusia (pegawai/karyawan) pada organisasi/perusahaan tersebut sudah memenuhi target atau sasaran yang dikehendaki baik secara kualitas maupun kuantitas, bagaimana perilaku pekerja dalam melakukan pekerjaannya, apakah cara kerja tersebut sudah efektif dan efisien, bagaimana penggunaan waktu kerja, dan sebagainya.

Ketidakakuratan hasil PPK dapat merusak atau mengganggu perencanaan sumber daya manusia pada organisasi. Perencanaan karier, pengembangan karier, diklat, penambahan tenaga kerja akan salah, bila hasil PPK tidak dapat menggambarkan kondisi pekerja yang sebenarnya. Hasil PPK pegawai juga dapat dijadikan pertimbangan organisasi/perusahaan di dalam memberikan kenaikan upah/bonus.

Hasil PPK tidak hanya berpengaruh pada organisasi, tapi juga berpengaruh pada individu pegawai/ karyawan. PPK yang tidak didasarkan pada kriteria yang obyektif dapat menimbulkan keresahan dan rasa tidak aman. Sebaliknya penilaian

dengan cara yang tepat dan standar atau target yang dinilai jelas dapat meningkatkan motivasi dan gairah kerja pegawai.

Sehubungan dengan besarnya pengaruh hasil penilaian, maka perlu diupayakan agar penilaian dilakukan *seobyektif* mungkin. Karenanya harus dihindari kemungkinan *like or slide* dalam diri penilai saat melakukan penilaian prestasi kerja. Penghindaran tersebut dapat dilakukan dengan pemilihan materi, teknik, metode dan frekuensi yang tetap dalam melakukan penilaian prestasi kerja.

6.1. PENGERTIAN PENILAIAN PRESTASI KERJA

Penilaian Prestasi Kerja (PPK) adalah “suatu cara dalam melakukan evaluasi terhadap prestasi kerja para pegawai dengan serangkaian tolok ukur tertentu yang obyektif dan berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta dilakukan secara berkala”.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh French (1986), PPK pada dasarnya merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja pegawai yang dilakukan secara formal. Menurut French, kajian kondisi kerja ini haruslah dikaitkan dengan standar kerja yang dibangun, baik itu standar proses kerja maupun standar hasil kerja. Tidak kalah pentingnya, organisasi harus mengkomunikasikan penilaian tersebut kepada pegawai yang bersangkutan.

Dengan demikian sasaran yang menjadi obyek penilaian adalah kecapan/kemampuan pegawai melaksanakan suatu tugas/pekerjaan yang diberikan, penampilan atau perilaku dalam melaksanakan tugas, sikap dalam menjalankan tugas, cara yang digunakan dalam melaksanakan tugas, ketegaran jasmani dan rohani di dalam menjalankan tugas, dan sebagainya.

Penilaian atau investasi kerja juga sering dilakukan secara informal oleh *supervisor* atau atasan terhadap bawahannya. Bedanya, penilaian yang informal tersebut adalah spontanitas dari *supervisor* atau atasan dan tidak dirancang secara khusus sebagaimana halnya PPK. Selain itu penilaian atau evaluasi kerja secara informal cenderung lebih ke arah memperbaiki pekerjaan keseharian dari pada penilaian terhadap kemampuan atau perilaku kerja pegawai. Sedangkan PPK adalah kajian kondisi pegawai dengan rancangan dan metode khusus.

6.2. BEBERAPA TUJUAN PENILAIAN PRESTASI KERJA

PPK dapat digunakan untuk berbagai tujuan. Beberapa **Tujuan Umum** penggunaan PPK dalam organisasi industri maupun non industri adalah :

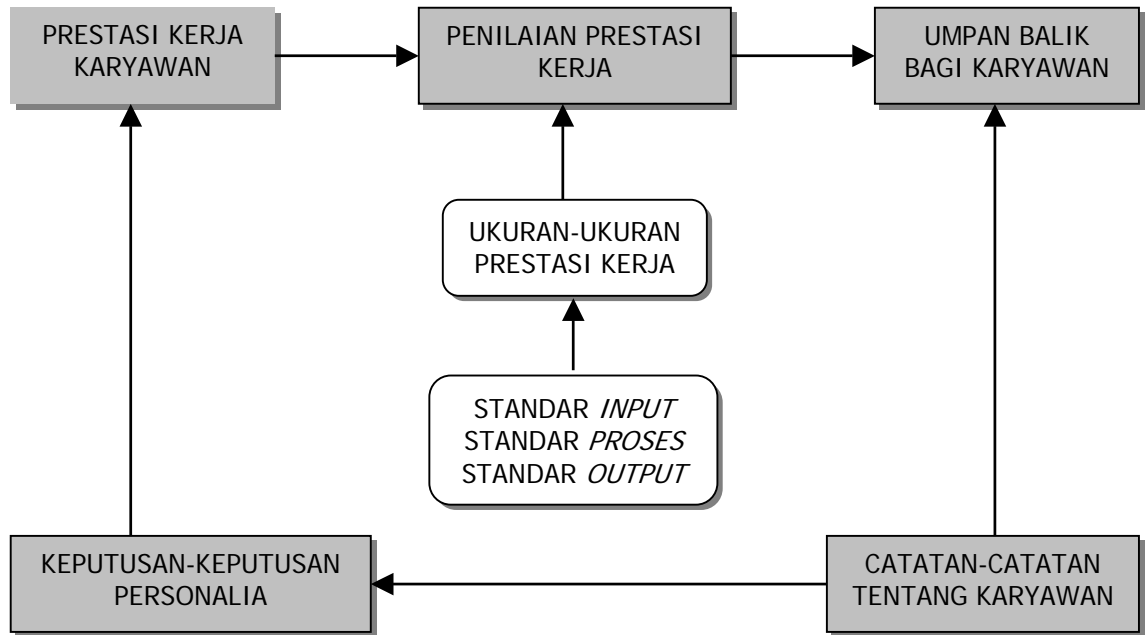
- Peningkatan imbalan (dengan system *merit*),
- *Feed back*/umpan balik bagi pegawai yang bersangkutan,
- Promosi,
- PHK atau pemberhentian sementara,
- Melihat potensi kinerja pegawai,
- Rencana suksesi,
- Transfer/pemindahan pegawai
- Perencanaan pengadaan tenaga kerja
- Pemberian bonus
- Perencanaan karier
- Evaluasi dan pengembangan Diklat
- Komunikasi intenal
- Kriteria untuk validasi prosedur suksesi
- Kontrol pengeluaran.

Secara garis besar terdapat dua **Tujuan Utama** PPK, yaitu :

- a. **Evaluasi terhadap tujuan (goal) organisasi**, mencakup :
 - *Feedback* pada pekerjaan untuk mengetahui di mana posisi mereka.
 - Pengembangan data yang valid untuk pembayaran upah/bonus dan keputusan promosi serta menyediakan media komunikasi untuk keputusan tersebut.
 - Membantu manajemen membuat keputusan pemberhentian sementara atau PHK dengan memberikan “peringatan” kepada pekerja tentang kinerja kerja mereka yang tidak memuaskan. (Michael Beer *dalam* French, 1986).
- b. **Pengembangan tujuan (goal) organisasi**, mencakup :
 - Pelatihan dan bimbingan pekerjaan dalam rangka memperbaiki kinerja dan pengembangan potensi di masa yang akan datang.
 - Mengembangkan komitmen organisasi melalui diskusi kesempatan karier dan perencanaan karier.

- Memotivasi pekerja
- Memperkuat hubungan atasan dengan bawahan.
- Mendiagnosis problem individu dan organisasi.

Gambar 6.1. Proses Penilaian Prestasi Kerja



Sumber : Handoko, 1994

6.3. OBYEK PENILAIAN PRESTASI KERJA

- **Hasil kerja individu**

Jika mengutamakan hasil akhir, maka pihak manajemen melakukan penilaian prestasi kerja dengan obyek hasil kerja individu. Biasanya berlaku pada bagian produksi dengan indikator penilaian output yang dihasilkan, sisa dan biaya per-unit yang dikeluarkan.

- **Perilaku**

Untuk tugas yang bersifat instrinsik, misalnya sekretaris atau manajer, maka penilaian prestasi kerja ditekankan pada penilaian terhadap perilaku, seperti ketepatan waktu memberikan laporan, kesesuaian gaya kepemimpinan, efisiensi dan efektivitas pengambilan keputusan, tingkat absensi.

- **Sifat**

Merupakan obyek penilaian yang dianggap paling lemah dari kriteria penilaian prestasi kerja, karena sulit diukur atau tidak dapat dihubungkan dengan hasil tugas yang positif, seperti sikap yang baik, rasa percaya diri, dapat diandalkan, mampu bekerja sama.

6.4. PENGARUH PENILAIAN PRESTASI KERJA

a. Terhadap Individu

Hasil PPK dapat berpengaruh positif maupun negatif terhadap moral kerja pekerja. Hal ini dimungkinkan mengingat peranan hasil PPK yang dapat digunakan untuk berbagai kepentingan manajemen SDM.

Cara pandang pegawai terhadap PPK dan penggunaan hasil PPK menentukan positif atau negatif pengaruh PPK pada pegawai yang bersangkutan. Sebagai contoh, jika PPK lebih dipandang sebagai *kritik* dari pada *pertolongan* perusahaan terhadap pegawai. Maka PPK akan menumbuhkan rasa “was-was” pada diri pegawai yang bersangkutan saat dilakukan PPK atau penerapan hasil PPK. Perasaan was-was ini pada gilirannya akan menurunkan semangat kerja. Sebaliknya jika PPK lebih dipandang sebagai *pertolongan* atau pemberian kesempatan pengembangan diri dari pada *kritik*, maka PPK akan membuat pegawai yang bersangkutan bertambah giat dan selalu berupaya mengembangkan kreativitasnya di dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dengan demikian sisi pandang atau interpretasi pegawai terhadap PPK merupakan hal yang mendasari baik buruknya akibat perubahan sikap/moral pekerja setelah menerima hasil PPK. Karenanya pemilihan metode yang tepat dengan tolok ukur yang tepat serta waktu yang tepat merupakan kunci yang dapat mengeliminir kecurigaan pegawai terhadap subyektivitas penilai saat melakukan PPK.

b. Terhadap Organisasi

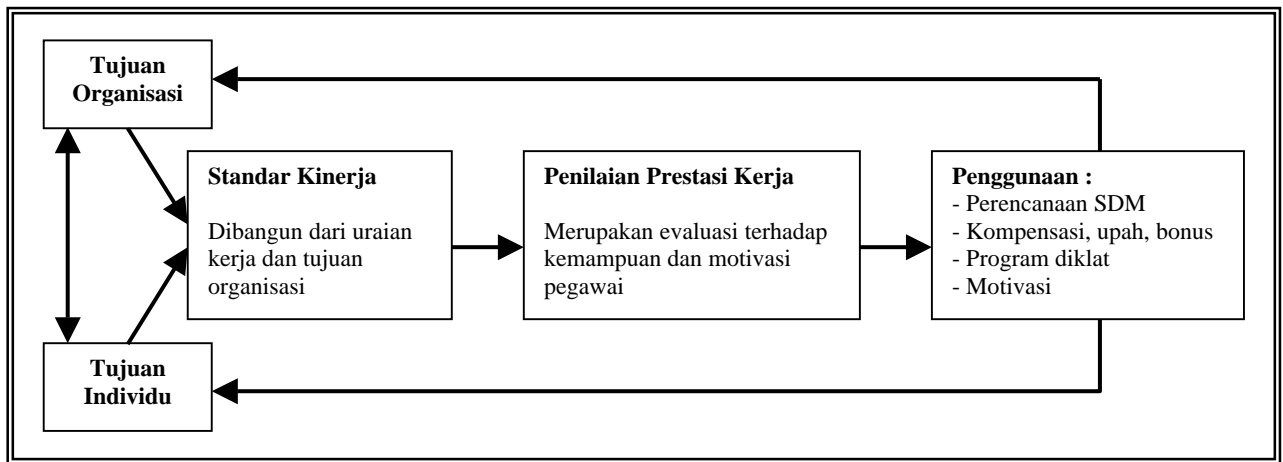
PPK mempengaruhi organisasi, khususnya pada proses kegiatan SDM. Sebagaimana halnya dengan pengaruh PPK terhadap individu, informasi hasil penilaian merupakan umpan balik sukses tidanya fungsi personalia. Besar kecilnya pengaruh PPK pada organisasi tergantung sedikit banyaknya pada

informasi yang didapat dari hasil PPK tersebut. PPK yang komprehensif dapat menghasilkan informasi yang cukup. Informasi yang bisa didapat antara lain rekrutmen, seleksi, orientasi, kebutuhan diklat dan sebagainya.

Jika sejumlah besar pegawai menerima hasil PPK dengan nilai buruk, maka dapat diduga kemungkinan adanya kelalaian atau kesalahan program perencanaan SDM pada organisasi yang bersangkutan. Atau mungkin hal tersebut terjadi akibat target *goal* yang ditetapkan terlalu tinggi, sementara kemampuan pegawai dan/atau fasilitas yang ada pada organisasi tersebut belum memungkinkan untuk mencapai target *goal* tersebut.

Selain untuk mengevaluasi program manajemen SDM. PPK juga dapat digunakan untuk mengembangkan SDM organisasi seperti promosi, kenaikan upah, bonus, pelatihan dan sebagainya. Dengan perkataan lain, hasil Penilaian Prestasi Kerja dapat digunakan untuk mengevaluasi dan mengembangkan SDM saat ini serta mengkaji kemampuan organisasi untuk menentukan kebutuhan SDM di masa yang akan datang.

Gambar 6.2. Input dan Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja



6.5. METODE PENILAIAN PRESTASI KERJA

Pendekatan yang dilakukan dalam penilaian prestasi kerja pegawai sangat banyak. Dari sekian banyak metode yang digunakan dapat dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu 1) metode yang berorientasi masa lalu, seperti : Skala Grafik dengan *Rating*, Metode Ceklis (*Checklist*), Metode Essai, Metode Pencatatan

Kejadian Kritis, dan Metode Wawancara; dan 2) metode yang berorientasi masa depan, yakni penilaian diri, tes psikologi, MBO, dan pusat penilaian.

A. Metode Penilaian Yang Berorientasi Masa Lalu

1) Skala Grafik Dengan Rating

Skala grafik dengan *rating* atau juga dikenal dengan metode *rating* konvensional, adalah metode yang banyak digunakan. Terdapat banyak versi tentang metode ini namun semuanya berfokus pada perilaku spesifik atau karakteristik pegawai yang berkaitan dengan kinerja kerja. Contoh skala Rating dapat dilihat pada gambar di bawah ini. Dalam versi terbaru skala grafik dengan rating perilaku spesifik pegawai diuraikan kembali berdasarkan perbedaan tingkatan dan perbedaan departemen/bagian pekerjaan untuk masing-masing karakteristik. Kelemahan metode ini adalah perilaku yang dinilai tidak spesifik dan penilai cenderung memberikan nilai rata-rata.

Contoh 6.1. Skala Rating

PERUSAHAAN PT MAJU TERUS							
Instruksi : Untuk faktor-faktor prestasi berikut, cantumkan pada skala penilaian hasil evaluasi saudara terhadap karyawan yang namanya tertera di bawah ini.							
Nama Karyawan :				Departemen :			
Nam Penilai :				Tanggal :			
Faktor-faktor penilaian	Terbaik 7	Sangat baik 6	Di atas rata-rata 5	Rata-rata 4	Di bawah rata-rata 3	Sangat buruk 2	Terburuk 1
1. Kendala							
2. Inisiatif							
3. Kehadiran							
4. Sikap							
5. Kerja sama							
n. Kualitas hasil kerja total							

2) Metode Checklist

Metode *checklist* adalah metode PPK dengan cara memberi tanda (V) pada uraian perilaku negatif atau positif pegawai/karyawan yang namanya tertera dalam daftar. Masing-masing perilaku tersebut diberi bobot nilai. Besarnya bobot nilai

tergantung dari tingkat kepentingan perilaku tersebut terhadap suksesnya suatu pekerjaan. Perhatikan contoh berikut :

Contoh 6.2. Checklist

PERUSAHAAN PT TERUS MAJU		
Instruksi : Periksa setiap <i>item</i> berikut dan terapkan pada karyawan yang namanya tertera di bawah ini :		
Nama Karyawan :		Departemen :
Nama Penilai :		Tanggal :
Bobot	Aspek yang dinilai	Cek di sini
(6,5)	1. Karyawan bersedia kerja lembur bila diminta	
(4,0)	2. Karyawan menjaga meja kerjanya selalu bersih dan rapi	
(3,9)	3. Karyawan bersedia membantu karyawan lain	
(4,3)	4. Karyawan merencanakan kegiatan-kegiatan sebelum mulai bekerja	
(...)	

Keuntungan dari metode ini mudah untuk digunakan dan dapat menghindari kecenderungan pemberian nilai rata-rata atau pemberian nilai karena kemurahan hati. Namun karena keharusan adanya relevansi antara *item* perilaku yang terdaftar dalam penilaian prestasi dengan pekerjaan yang dilaksanakan, maka dibutuhkan keahlian khusus untuk membangun sejumlah *item* perilaku yang berbeda untuk jenis pekerjaan dan tingkatan yang berbeda. Oleh karena itu dibutuhkan bantuan tenaga profesional yang andal di bidang ini. Ketidakandalan dalam membuat *item* perilaku dan kesesuaian bobot nilai masing-masing *item* dapat mengakibatkan ketidaksesuaian di dalam pemberian ukuran-ukuran *item*. Akibatnya para *supervisor* kesulitan di dalam menginterpretasikan hasilnya.

3) Metode Esai

Pada metode ini, penilai menuliskan sejumlah pertanyaan terbuka yang terbagi dalam beberapa kategori. Beberapa kategori pertanyaan terbuka yang biasa digunakan :

1. Penilaian kinerja seluruh pekerjaan.
2. Kemungkinan pekerja dipromosikan
3. Kinerja kerja pegawai saat ini
4. Kekuatan dan kelemahan pegawai

5. Kebutuhan tambahan *training*

Pendekatan ini memberikan fleksibilitas pada penilaian dengan tidak memasyarakatkan perhatian khusus pada sejumlah faktor. Di sisi lain karena metode ini menggunakan pertanyaan yang sangat terbuka, maka penilai akan kesulitan untuk membandingkan dan menilai jawaban-jawaban dari pertanyaan tersebut. keberhasilan metode ini juga sangat tergantung pada kemampuan dan kreativitas *supervisor* dalam mengajukan pertanyaan untuk mendapatkan jawaban yang benar-benar dapat mewakili kondisi pegawai yang dinilai.

4) Metode Pencatatan Kejadian Kritis

Metode pencatatan kejadian yang kritis adalah Penilaian Prestasi Kerja yang menggunakan pendekatan dengan menggunakan catatan-catatan yang menggambarkan perilaku karyawan yang sangat baik atau yang sangat buruk. Perhatikan contoh berikut :

Contoh 6.3. Pencatatan Kejadian Kritis

PERUSAHAAN PT MAJU TERUS			
Intruksi : Pada setiap kategori di bawah, catat peristiwa-peristiwa khusus perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat jelek.			
Nama Karyawan :		Departemen :	
Nama Penilai :		Periode Penilaian s.d.	
(Pengendalian bahaya-bahaya keamanan)			
Tgl	Perilaku Positif		Tgl Perilaku Positif
.....	_____		_____
.....	_____		_____
(Pengawasan Sisa Bahan)			
Tgl	Perilaku Positif		Tgl Perilaku Negatif
.....	_____		_____
.....	_____		_____
.....	_____		_____

Aspek positif dari metode ini adalah penggunaan catatan-catatan faktual untuk diskusi berikutnya dan pengambilan keputusan serta penyediaan data yang langsung berkaitan dengan kinerja. Sedangkan sisi negatifnya adalah metode ini memasyarakatkan penilai untuk senantiasa mengamati pegawai yang akan dinilainya dari dekat. Akibat yang mungkin terjadi dari pengawasan yang terus

menerus oleh *supervisor* adalah pegawai selalu merasa “was-was” dalam melaksanakan pekerjaannya.

5) Metode Wawancara

Selain kelima metode di atas, PPK pegawai juga dapat dilakukan dengan cara *Wawancara*. Maksud dari penggunaan cara wawancara ini adalah agar pegawai mengetahui posisi dan bagaimana cara kerja mereka.

Selain itu wawancara juga dimaksudkan untuk :

- a. Mendorong perilaku positif.
- b. Menerangkan apa target/sasaran yang diharapkan dari pegawai.
- c. Mengkomunikasikan masalah-masalah yang berkaitan dengan upah dan promosi.
- d. Rencana memperbaiki kinerja di masa yang akan datang.
- e. Memperbaiki hubungan antara atasan dengan bawahan.

B. Metode Penilaian Yang Berorientasi Masa Lalu

a) Penilaian Diri (*self appraisal*)

Metode ini menekankan adanya penilaian yang dilakukan karyawan terhadap diri sendiri dengan tujuan melihat potensi yang dapat dikembangkan dari diri mereka.

b) Tes Psikologi

Biasanya dilakukan dalam bentuk wawancara mendalam, tes psikologi, diskusi, review terhadap hasil evaluasi pekerjaan karyawan. Tes ini dilakukan oleh psikolog untuk mengetahui potensi karyawan yang dapat dikembangkan dimasa datang. Beberapa tes psikologi yang dapat dilakukan, seperti tes intelektual, emosi, motivasi.

c) *Management By Objectives* (MBO)

Management By Objectives (MBO) yang diperkenalkan oleh Peter Drucker adalah sistem yang menggambarkan kajian tentang *target/sasaran* yang hendak dicapai berdasarkan kesepakatan antara *supervisor* dan bawahannya. Kajian tentang bagaimana baiknya bawahan berprestasi selalu ditinjau ulang dan dilakukan secara periodik. Uji coba selalu dibuat untuk menuliskan

target/sasaran dari segi kuantitas. Para ahli percaya bahwa *target/sasaran* dapat dan selayaknya ditetapkan secara kuantitatif.

- Persyaratan Pelaksanaan Metode MBO

Untuk melaksanakan penilaian dengan metode MBO, secara umum terdapat sejumlah ketentuan yang harus dilaksanakan yaitu :

1. *Supervisor* dan bawahan sama-sama menyetujui elemen target pekerjaan bawahan yang akan dinilai periode tertentu (6 bulan atau 1 tahun).
2. Bawahan sungguh-sungguh melakukan kegiatan untuk mencapai masing-masing target.
3. Selama periode tersebut bawahan secara periodik mereview perkembangan pekerjaan ke arah target yang akan dicapai.
4. Pada akhir periode, *supervisor* dan bawahan sama-sama mengevaluasi hasil pencapaian target.

- Keuntungan MBO

Keuntungan terbesar dari metode MBO adalah teredainya *target/sasaran* penilaian kinerja yang merupakan kesepakatan antara supervisor dan bawahannya. Pada tingkat individu, MBO dapat menjadikan pegawai melakukan kontrol diri, membangun kepercayaan diri, memotivasi diri, memperbaiki kinerja, mengembangkan masa depan dan mempunyai pengetahuan penuh tentang kriteria yang akan dievaluasi.

Pada tingkatan sehubungan interpersonal, MBO dapat meningkatkan hubungan antara bawahan dengan atasan, memperbaiki komunikasi, dan menyediakan kerangka kerja (*framework*) yang lebih baik. Pada tingkat organisasi, perbaiki kinerja kerja secara keseluruhan, teridentifikasinya potensi manajemen dan kebutuhan pengembangan, koordinasi *sasaran/target* yang lebih baik, dan berkurangnya duplikasi serta *overlapping* tugas dan aktivitas merupakan keuntungan yang bisa didapat dari metode MBO.

- Kelemahan MBO

Pendekatan MBO bukanlah metode yang paling sempurna. MBO efektif bila sistematis dapat menyatukan *setting* target yang dibuat oleh individu dan organisasi. Target yang dihasilkan bersama antara *supervisor* dan bawahan

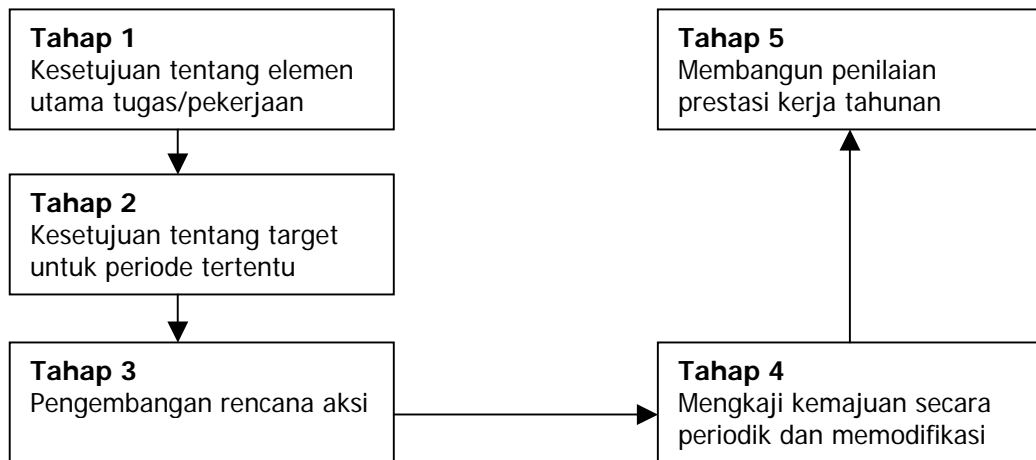
dengan sendirinya berbeda dengan target yang telah ditetapkan organisasi. Dengan demikian MBO juga merupakan *autocritic* organisasi.

Salah satu kelemahan MBO adalah : membutuhkan waktu yang cukup lama hingga terkesan terjadi *pemborosan waktu*. Beberapa masalah yang mungkin timbul akibat diterapkannya metode MBO adalah:

1. Terlalu banyak tekanan pada ukuran tujuan kuantitatif dapat membawa pada pengabaian tanggung jawab penting lainnya.
 2. Tekanan pada kuantitas mungkin akan mengorbankan kualitas.
 3. Jika evaluasi didasarkan pada kesepakatan hasil yang dicapai, maka bawahan secara sengaja atau tidak sengaja menset target yang rendah sebagai hasil yang mereka capai.
 4. Memungkinkan adanya tendensi mengadopsi target/tujuan yang dianggap penting oleh bawahan yang *dominan*.
 5. Penyedia (*supervisor*) dapat mengasumsikan tidak ada Latihan dan Bimbingan.
- Tim MBO

Dalam membangun dan mengembangkan *target/sasaran*, program MBO kebanyakan menggunakan sistem *one-on-one* antara *supervisor* dengan bawahan. Pada kebanyakan instansi, sistem *one-on-one* tidak dapat dilaksanakan pada kebanyakan pekerjaan yang sifatnya interpenden, terutama pada tingkat manajer dan *supervisor*. Baik manajer maupun *supervisor* kesulitan bila harus melakukan *one-on-one* pada seluruh bawahannya untuk membangun dan mengkaji ulang *target/sasaran* yang hendak dicapai. Di samping memakan waktu yang cukup lama, juga akan mengganggu kegiatan kerja. Karenanya pada kebanyakan instansi, metode MBO ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan tim untuk mengkaji ulang *target-target* tersebut. proses MBO dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

Gambar 6.3. Proses Management By Objectives



d) Pusat Penilaian (*Assesment Centre*)

Merupakan lembaga pusat penilaian prestasi kerja, dimana lembaga tersebut berfungsi melakukan penilaian prestasi kerja terhadap karyawan suatu perusahaan. Lembaga ini biasanya telah memiliki berbagai bentuk metode penilaian karyawan yang telah ditandarisasi, seperti tes psikologi, diskusi, wawancara, simulasi.

6.6. PENILAI, VALIDITAS & RELIABILITAS DALAM PPK

Sebagaimana diungkapkan di atas, departemen SDM atau personalia berperan di dalam membuat rencana rancangan, memilih metode yang akan digunakan, serta memilih siapa yang akan menilai karyawan. Keputusan yang diambil oleh Departemen SDM atau personalia sangat berpengaruh pada hasil PPK. Rancangan yang salah dan/atau pemilihan metode serta penilai yang salah akan mengakibatkan kesalahan informasi yang didapat dari hasil PPK. Dengan perkataan lain, informasi hasil prestasi kerja dapat menjadi tidak absah (*invalid*) dan tidak dipercaya (*unreliable*).

Dengan demikian selain metode Penilaian Prestasi Kerja yang digunakan, maka untuk mengembangkan atau merancang PPK perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut : 1) Pemilihan Penilai, 2) Validitas (benar) dan 3) Reliabilitas (dapat dipercaya).

A. Pemilihan Penilai

Memutuskan siapa yang akan mengevaluasi pegawai adalah sesuatu yang sangat penting dalam merancang program penilaian prestasi. Secara umum diakui bahwa penilaian oleh penyelia (*supervisor*) sangat dilakukan dengan mengkombinasikan penilaian *supervisor* dan *nonsupervisor*. Langkah tersebut diambil untuk menghindari subyektivitas dan/atau kesalahan yang mungkin terjadi bila penilai hanya *supervisor* atau atasan pegawai yang bersangkutan saja. Untuk DP3 pegawai negeri, penilai selain atasan langsung juga atasan dari atasan pegawai yang bersangkutan.

Menurut French (1986) penilai dapat terdiri dari :

- a. *Supervisor*/atasan pegawai yang bersangkutan.
- b. Diri pegawai yang bersangkutan.
- c. Teman sekerja.
- d. Bawahan, dan
- e. Grup/kelompok, atau
- f. Kombinasi dari penilai-penilai di atas.

PPK pegawai yang dilakukan oleh atasan langsung paling banyak dijumpai. Atasan merupakan orang yang diberikan otoritas formal untuk melakukan penilaian. Atasan selalu memonitor kerja bawahannya serta mengawasi pemberian imbalan yang diakibatkan oleh kinerja pegawai yang bersangkutan. Secara khusus, atasan adalah orang dengan posisi terbaik yang mengawasi kinerja bawahan serta menilai sejauh mana kinerja yang disajikan sesuai dengan *target/sasaran* yang ditetapkan oleh unit kerjanya maupun organisasi secara keseluruhan.

Pada beberapa organisasi, pegawai yang bersangkutan menilai kinerja kerja dirinya sendiri (*self evaluation*). Pendekatan ini dilakukan dalam kaitannya dengan upaya membangun moral karyawan. PPK oleh diri sendiri dapat dikombinasikan dengan penilaian yang dilakukan oleh atasan untuk mendapatkan hasil yang terbaik. Pendekatan ini lebih menjurus pada penggunaan metode MBO. Atasan dan pegawai yang bersangkutan secara independen melakukan persiapan evaluasi kerja. Kemudian keduanya bertemu untuk mendiskusikan kajian mereka. Setelah itu mereka melengkapi kajian tentang tanggung jawab

mendatang, perbaikan rencana, membangun aktivitas, tujuan karier dan ringkasan kinerja. Satu keuntungan dari pendekatan ini adalah tersedianya basis untuk mengklarifikasikan harapan dan persepsi pegawai yang bersangkutan dan atasan.

Penilaian oleh teman sekerja, meskipun tidak biasa digunakan namun mempunyai kelebihan yaitu relatif lebih dipercaya (*reliable*). Realibilitas ini didapat dari fakta di mana teman sekerja selalu berinteraksi satu sama lain dalam kerja keseharian dan karena teman sekerja dianggap sebagai penilai yang independen. Penilai oleh bawahan penting terutama yang berkaitan dengan aspek kepemimpinan, karena bawahan adalah orang yang paling merasakan dampak dari kepemimpinan atasannya. Sama halnya dengan penilaian yang dilakukan oleh teman sekerja, penilaian oleh bawahan termasuk yang jarang digunakan.

Selain penilaian oleh atasan langsung, penilaian yang dilakukan oleh grup merupakan pendekatan penilaian yang banyak digunakan. Orang-orang yang terkumpul dalam grup penilaian ini adalah mereka yang mengetahui materi serta metode penilaian yang digunakan yang dapat menyediakan data yang lebih dari penilaian oleh atasan.

B. Validitas (absah)

Berkaitan dengan perancangan dan penggunaan metode, maka absahan (validitas) merupakan sesuatu yang harus dipertimbangkan. Yang dimaksud dengan keabsahan adalah bahwa nilai yang didapat oleh seseorang, terkait dengan pelaksanaan pekerjaan atau dengan berbagai kriteria obyektif lain yang telah ditentukan sebelumnya. Maksudnya data atau informasi yang didapat harus aktual saat diperoleh. Sebagai contoh, prestasi kerja yang hanya dinilai satu tahun sekali dan dilakukan pada akhir tahun, sedikit banyaknya akan mengurangi keabsahan (validitas) penilaian karena kemungkinan besar, data atau informasi perilaku dan ketrampilan yang didapat hanyalah terakhir.

C. Reliabilitas (dapat dipercaya)

Yang dimaksud dengan dipercaya (*reliable*) ialah bahwa hasil yang diperoleh konsisten setiap kali diambil dari dan oleh orang yang sama. Skor atau hasil penilaian tetap sama walaupun menggunakan metode yang berbeda.

Reliabilitas metode penilaian dapat ditingkatkan dengan *melatih* penilai untuk dapat menilai secara lebih baik.

D. Peranan Departemen SDM

Departemen SDM dalam kaitannya dengan PPK berperan sbb :

- a. Merancang dan mengimplementasikan program Penilaian Prestasi Pegawai.
- b. Menentukan siapa yang akan menilai, dan metode apa yang akan digunakan.
- c. Memimpin sejumlah penelitian tentang cara atau metode penilaian yang lebih bersifat adil (dapat dipercaya dan benar).

6.7. BERBAGAI KENDALA DALAM PENILAIAN PRESTASI KERJA

a. Pemilihan Metode Terbaik

Hingga saat ini tidak satupun dari metode penilaian prestasi di atas dikatakan sebagai yang *terbaik* untuk semua kondisi dan situasi organisasi. Kondisi dan situasi yang berbeda menghendaki metode dan sistem yang berbeda. Menurut French (1986), metode PPK yang terbaik tergantung pada :

- a. Pendekatan pada metode penilaian pada pekerjaan yang akan dinilai.
- b. Variasi faktor organisasi yang dapat menolong mengimplementasikan program penilaian (Iklim organisasi, *training* prosedur penilaian, dan lain-lain).

b. Kesalahan Penilaian

Penilaian yang benar dan dapat dipercaya terutama penting di dalam menggunakan *kesempatan yang sama* pada pekerja untuk mendapatkan petunjuk pelaksanaan (Juklak) atau *guidelines* kerja. Sayangnya *supervisor* dapat membuat kesalahan yang mengakibatkan penilaian menjadi kurang benar dan kurang dapat dipercaya.

Kesalahan yang mungkin dilakukan oleh penilai berkaitan dengan faktor *manusia*, dimana penilai tidak dapat terlepas dari unsur subyektif dalam manusia. Kesalahan tersebut di antaranya adalah :

1). Halo Effect dan Horn Effect

Dalam bab 3 telah dijelaskan bahwa pewawancara dapat melakukan kesalahan yang disebut dengan *halo effect* dan *horn effect*. Kesalahan tersebut juga dapat

dilakukan oleh penilai. Kesalahan *halo effect* sangat dimungkinkan bila penilai terpesona oleh perilaku pegawai seperti penampilan atau kepribadiannya. Kekaguman ini dapat menutup mata penilai terhadap kelemahan pegawai yang lain. Sebaliknya bila pegawai membuat kesalahan kecil namun membekas di hati penilai, maka bisa jadi nilai yang didapat hasilnya buruk meskipun sesungguhnya ia memiliki prestasi lebih.

2) Kecenderungan menilai rata-rata cukup atau menengah.

Kebanyakan penilai kurang berani mencantumkan nilai yang rendah atau yang tinggi. Sikap ini merupakan cerminan sebagaimana umumnya masyarakat dalam menilai. Penilaian yang tinggi dikhawatirkan akan menjadikan pegawai sombong dan lupa diri, sebaliknya penilaian yang rendah dikhawatirkan dapat menjatuhkan mental pegawai. Karenanya seringkali penilai mencantumkan nilai rata-rata atau nilai tengah.

3) Karena “kemurahan hati”

Subyektivitas lainnya adalah kemurahan hati. Banyak penilai tidak tega mencantumkan nilai sebenarnya. Seringkali penilai mencantumkan nilai *katrol* sebagai kemurahan hati. Ketidakberanian mencantumkan nilai rendah selain karena khawatir akan menjatuhkan mental pegawai, juga karena penilai khawatir disalahkan oleh organisasi. Karena bisa jadi rendahnya nilai bukan semata-mata kesalahan pegawai tapi karena kesalahan penilai dalam menilai (tidak *valid* dan tidak *reliable*) atau penetapan target yang salah.

Soal latihan

1. Jelaskan pengertian penilaian prestasi kerja (performance appraisal)
2. Jelaskan perbedaan antara penilaian prestasi kerja dan evaluasi pekerjaan
3. Mengapa penilaian prestasi kerja masih belum dianggap sebagai hal yang penting dalam pengelolaan SDM di organisasi ?
4. Jelaskan tujuan penilaian prestasi kerja bagi individu
5. Jelaskan tujuan penilaian prestasi kerja bagi organisasi
6. Jelaskan metode-metode penilaian prestasi kerja
7. Siapa saja yang berhak menilai prestasi kerja karyawan ?

8. Jelaskan berbagai hambatan (penyimpangan) dalam penilaian prestasi kerja karyawan
9. Apa upaya untuk mengurangi terjadinya hambatan (penyimpangan) dalam penilaian prestasi kerja karyawan