

PENILAIAN PRESTASI KERJA

(Karya ilmiah)

Oleh :

Disuburkan: - - - - - Alwin Suryono Sombu

Perpustakaan
Universitas Katolik Parahyangan
Jl. Merdeka 19
BANDUNG

JURUSAN ARSITEKTUR - FAKULTAS TEKNIK

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN

1991

DAFTAR ISI

	halaman
Kata Pengantar	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I. Pendahuluan	
Fengertian, Tujuan	1
Penilai	1
Waktu Penilaian	2
BAB II. PERSIAPAN PENILAIAN	3
BAB III. METODA PENILAIAN	
Metoda Penilaian Berorientasi Masa Lalu	5
Metoda Penilaian Berorientasi Masa Depan	11
BAB IV. HAL-HAL PENTING DALAM PENILAIAN PRESTASI KERJA	
Masalah yang Timbul	13
Pertimbangan-pertimbangan	14
Kegunaan Penilaian	17
BAB V. KESIMPULAN	19
DAFTAR PUSTAKA	20

49321 IT

20/3-91

658.3125

SAM

P

BAB I
PENDAHULUAN

Perpustakaan
Universitas Katolik Parahyan
Jl. Merdeka 19
BANDUNG

Pengertian

Penilaian Prestasi Kerja (Performance Appraisal) adalah proses mengevaluasi atau menilai Prestasi Kerja karyawan oleh organisasi. Pada dasarnya yang dinilai bukanlah orangnya, tetapi bagaimana ia melaksanakan tugas dan tanggung-jawabnya, apakah ia berprestasi atau tidak.

Tujuan.

Tujuan penilaian prestasi kerja dapat dikelompokkan dalam katagori berikut :

- Reward review, yaitu dipakai sebagai dasar keputusan tentang kenaikan gaji, promosi, transfer. Bahkan acapkali sebagai alat untuk memberhentikan atau demosi.
- Performance review, yaitu agar karyawan dapat meningkatkan prestasinya, dengan memberitahukan kepada karyawan bagaimana ia menjalankan tugasnya dan dengan menyarankan perubahan tingkah-laku, sikap-sikap, ketrampilan atau pengetahuan karyawan tentang pekerjaannya.
- Potential review, yaitu untuk mengenal kapabilitas karyawan untuk dikembangkan lebih lanjut dimasa yang akan datang.

Penilai

Pada umumnya, penilai adalah atasan langsung dari orang yang harus dinilai. Karena seringnya berhubungan, dialah yang paling mengenal kerja karyawan tersebut. Penilaian-penilaian penyelia seringkali ditinjau dan dicatujui oleh manajemen yang lebih ting-

gi, karenanya mempertahankan kendali hirarkis atas proses penilaian.

Jika semakin banyak keterlibatan yang dianggap perlu, proses penilaian dapat dilakukan oleh suatu kelompok penilai.

Waktu Penilaian

Jadwal penilaian yang paling umum adalah setengah tahunan dan tahunan. Para karyawan baru lebih sering dinilai dari pada karyawan yang lama.

Perpustakaan
Universitas Sa'atolik Parahyat
Jl. Merdeka 19
SA'ATOLIK
DONG

BAB II
PERSIAPAN PENILAIAN

Penilaian hendaknya menggambarkan suatu gambaran akurat tentang prestasi kerja karyawan. Untuk mencapai ini, sistem penilaian harus :

- mempunyai hubungan dengan pekerjaan
- praktis (dipahami/dimengerti oleh para penilai dan karyawan)
- mempunyai standar-standar, yang hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan.
- menggunakan berbagai ukuran yang dapat diandalkan.

Observasi penilaian dapat dilakukan secara :

- langsung, bila penilai secara nyata melihat pelaksanaan kerja
- tidak langsung, bila penilai hanya dapat menilai "tiruan" pelaksanaan kerja nyata.

Ukuran prestasi kerja dapat bersifat :

- obyektif, jika ukuran penilaian dapat dibuktikan atau diuji oleh orang lain.
- subyektif, jika ukuran penilaian tidak dapat dibuktikan atau diuji oleh orang lain.

Penilai sering tidak berhasil untuk tidak melibatkan emosionalnya dalam menilai prestasi karyawan. Ini menyebabkan evaluasi menjadi bias. Masalah kemungkinan bias terutama bila ukuran-ukuran yang digunakan bersifat subyektif.

Berbagai bias penilai yang paling umum terjadi adalah :

- Halo effect, terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengukuran prestasi kerja.

Bias Ketahu

- Bias terlalu lunak atau keras, pada umumnya terjadi bila standar prestasi tidak jelas.
- Prasangka pribadi, yang disebabkan karena faktor senioritas, kesukuan, agama, kesamaan kelompok, dan status sosial.
- Pengaruh kesan terakhir; terjadi bila menggunakan ukuran-ukuran prestasi kerja subyektif. Kegiatan-kegiatan terakhir, baik atau buruk, cenderung lebih diingat oleh penilai.

BAB III

METODA PENILAIAN

Metoda yang digunakan untuk menilai prestasi kerja akan dikelompokkan menjadi 2, yaitu :

- metoda penilaian berorientasi masa lalu
- metoda penilaian berorientasi masa depan

Metoda Penilaian Berorientasi Masa Lalu

Metoda ini mempunyai kelebihan dalam hal perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi dan sampai derajat tertentu dapat diukur. Kelemahannya adalah bahwa prestasi kerja dimasa lalu tidak dapat diubah. Tetapi dengan mengevaluasi prestasi kerja dimasa lalu, para karyawan memperoleh umpan balik mengenai upaya-upaya mereka. Umpan balik ini selanjutnya dapat mengarahkan kepada perbaikan-perbaikan prestasi.

Teknik penilaian tersebut antara lain :

1. Rating Scale.

Penilai mengevaluasi kerja karyawan dengan membandingkan hasil kerja karyawan dengan faktor-faktor (kriteria) yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja tersebut. Penilaian ini berdasarkan pendapat penilai, yang biasanya atasan langsung, dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi.

Kelebihannya : - Tidak mahal

- Waktu relatif singkat

- Dapat diterapkan untuk jumlah besar

Kelemahannya : - Penentuan kriteria yang relevan dengan pelaksanaan kerja adalah cukup sulit.

- Formulir dapat berisi variabel-variabel yang

badian yang tidak relevan dan mengurangi arti penilaian.

- Evaluasi diskriptif ini dapat ditafsirkan dengan sangat bervariasi oleh para penilai.

Contoh formulir Rating Scale :

Nama Karyawan :

DESMOND

Nama Penilai :

MARTIN

	SIKMA PERILMAN.				
	sangat baik (5)	baik (4)	sedang (3)	jelek (2)	sangat jelek (1)
1. Keandalan	-	-	-	-	-
2. Inisiatif	-	-	-	-	-
3. Kehadiran	-	-	-	-	-
4. Sikap	-	-	-	-	-
5. kerja sama	-	-	-	-	-
"					
"					
n. Kualitas hasil kerja	-	-	-	-	-
Total	-	-	-	-	-

2. Checklist.

Penilai, yang biasanya atasan langsung, memilih-kalimat-kalimat-atau-kata-kata-yang-menggambarkan-prestasi-kerja-dan-karakteristik-karyawan.

Kelebihannya : - ekonomis

- administrasinya mudah
- hasil akurat, bila kriterianya memadai
- terstandarisasi

Kelemahannya : - kemungkinan terjadi bias penilai, karena menggunakan kriteria kepribadian dan prestasi kerja.

- kemungkinan kesalahan interpretasi item-item nama karyawan checklist.
- penggunaan bobot yang tidak tepat.
- penilaian relatif tidak mungkin.

Instruksi : Periksa tiap item dan terapkan pada karyawan yang sedang dinilai.

Nama Karyawan : Departemen :

Nama Penilai : Tanggal :

Bobot		Cek disini
(6,5)	1. Bersedia kerja lembur bila diminta	-
(4,0)	2. Menjaga tempat kerja/meja tetap rapi	-
(3,9)	3. Bersedia membantu karyawan lain	-
(4,3)	4. Merencanakan kegiatan sebelum mulai bekerja	-
(2,7)	5. Merawat peralatan dengan baik	-
-	-	-
(0,2)	n. Mendengarkan saran orang lain	-
100,0	Total seluruh bobot	--

3. Peristiwa Kritis

Berdasarkan catatan penilai yang menggambarkan perilaku karya-
wan yang sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan
pelaksanaan kerja.

Kelebihannya : - berguna dalam memberikan umpan balik kepada
karyawan

- mengurangi kesalahan kesan terakhir.

Kelemahannya : - pencatatan peristiwa kritis kurang diminati

- penilai cenderung mengada-ada

Instruksi : Pada ssetiap katagori dibawah, 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

Tanggal	Perilaku karyawan (+)	Tanggal	Perilaku Karyawan (-)

Pengendalian bahaya-bahaya Keamanan

Tanggal	Perilaku karyawan (+)	Tanggal	Perilaku Karyawan (-)

4. Metoda Peningkatan

Penilai membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan-karyawan lain untuk menentukan siapa yang lebih baik, lalu menempatkan setiap karyawan dalam urutan dari yang terbaik sampai yang terjelek.

Kebaikannya pada kemudahan administrasi dan penjelasannya.

Kelemahannya pada kesulitan dalam penentuan faktor pembandingan, subyek kesalahan kesan terakhir dan halo effect.

5. Penggolongan Mutu

Penilai memisah-misahkan karyawan ke dalam berbagai golongan yang berbeda. Biasanya suatu proporsi tertentu ditetapkan pada setiap golongan mutu.

Keuntungannya, personalia harus dibagi kedalam beberapa kelompok sehingga penilai lebih cermat menilai mereka, yaitu tidak menilainya sebagai rata-rata, unggul dan dibawah rata-rata.

Contoh Formulir Penggolongan Mutu :

Golongan Prestasi Kerja				
terbaik 10 %	berikutnya 20 %	menengah 40 %	berikutnya 20 %	terjelek 10 %
Halim	Budi Adia	Erwin Kumkum Santo Fadil	Pailul Mukidi	Gembili

6. Alokasi Nilai

Merupakan bentuk lain dari metoda Penggolongan Mutu. Penilai diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan di antara para karyawan dalam kelompok. Karyawan yang berprestasi lebih baik diberi nilai lebih besar dari pada yang berprestasi lebih jelek.

Kebaikannya, penilai dapat mengevaluasi perbedaan relatif di antara para karyawan, meskipun kelemahannya halo effect dan bias kesan terakhir masih ada.

Contoh formulir Alokasi Nilai

Instruksi : alokasikan seluruh 100 nilai kepada semua karyawan menurut kecakapan relatif mereka. Karyawan dengan nilai tertinggi adalah karyawan terbaik.	
Nilai	Karyawan
18	Widodo
14	Renato
12	Adrianto
11	Toni
-	
-	
100	

7. Uraian dengan Pilihan Paksa

Salah satu dasar metoda ini adalah untuk mengurangi kemungkinan berat sebelahnya penilai, dengan memaksakan suatu pilihan antara pernyataan-pernyataan diskriptif yang kelihatannya mempunyai nilai yang sama.

Penilai dipaksa untuk memilih satu yang lebih dekat melukiskan orang yang ditanya, walaupun mungkin pernyataan-pernyataan tersebut sama-sama dapat/tidak dapat diterapkan.
sesuai

Metoda Penilaian Berorientasi Masa Depan

Metoda ini memusatkan penilaian-penilaian pada prestasi kerja di waktu yang akan datang, melalui penilaian potensi karyawan atau penetapan-sasaran-sasaran prestasi kerja di masa mendatang. Teknik yang dapat digunakan antara lain :

1. Penilaian Psikologis.

Penilaian ini pada umumnya terdiri dari wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung, dan review evaluasi-evaluasi lainnya.

Penilaian psikologis, biasanya dilakukan oleh para psikolog, terutama digunakan untuk menilai potensi karyawan di waktu yang akan datang.

Evaluasi intelektual, emosi, motivasi karyawan, dan karakteristik-karakteristik hubungan pekerjaan lainnya sebagai hasil penilaian diharapkan dapat membantu untuk memperkirakan prestasi kerja di waktu yang akan datang. Evaluasi tersebut terutama digunakan untuk keputusan-keputusan penempatan dan pengembangan.

Akurasi penilaian sepenuhnya tergantung pada ketrampilan para psikolog.

2. Pendekatan Manajemen Berdasarkan Sasaran

Inti pendekatan ini adalah bahwa setiap karyawan dan penyelia secara bersama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang. Kemudian, dengan menggunakan sasaran-sasaran tersebut, penilaian prestasi kerja

didilakukan secara bersama pula.

BAB IV

HAL-HAL PENTING DALAM PENILAIAN PRESTASI KERJA

Masalah Yang Timbul

Masalah yang dialami dalam penilaian prestasi kerja antara lain :

1. Penilaian secara tepat dan adil harus didasarkan pada pengenalan yang dalam tentang orang yang dinilai, serta pengamatan yang megerus pada karyawan. Pengenalan dan pengamatan tersebut merupakan tuntutan yang terlalu berat.
2. Penilaian prestasi kerja dilakukan oleh berbagai atasan yang berbeda, ^{yang mengkindarkan halo effect} sedangkan standar yang dipakai untuk menilai berbeda. Ada yang lunak, tapi ada pula yang keras.
3. Kengganan menilai yang sebenarnya, lebih-lebih bila penilaian atasan adalah penilaian yang negatif. Disamping enggan menghadapi konsekwensi penilaian ini, atasan enggan menyakiti/melukai perasaan orang lain.
4. Penilaian seringkali diarahkan pada ciri-ciri kepribadian dan karakter seseorang, bukan pada bagaimana karyawan melaksanakan pekerjaannya. Masalahnya adalah, dapatkah ciri-ciri kepribadian dan karakter tersebut diukur ? atau diubah ?
5. Karena kurangnya komunikasi, karyawan seringkali tidak mengetahui bagaimana mereka dinilai. Standar yang dipakai karyawan untuk menilai dirinya seringkali lain dari pada yang dipakai atasan. Ketegangan terjadi apabila kedua belah pihak kurang setuju dengan standar yang dipakai.
6. Validitas penilaian seringkali dikurangi karena adanya resistensi atasan untuk menilai bawahan. Akibatnya penilaian jatuh

pada "rata-rata" atau "sedang", meskipun kenyataannya "kurang memuaskan".

7. Feedback negatif seringkali tidak mendorong karyawan yang bersangkutan untuk berprestasi lebih baik, tetapi cenderung untuk membuat sakit-hati dan sebagai akibatnya berprestasi lebih jelek. Hanya karyawan yang sudah cukup tinggi harga dirinya dapat menerima feedback yang negatif.
8. Bila dalam penilaian dipakai wawancara, maka atasan cenderung berlaku sebagai hakim. Padahal untuk tujuan memperbaiki prestasi karyawan, atasan harus lebih bersikap sebagai konsultan. Jelas bahwa peran sebagai hakim kurang menguntungkan bila tujuannya adalah untuk memperbaiki prestasi.

Pertimbangan-Pertimbangan

1. Antara pengukuran subyektif dan obyektif.
 - Penilaian prestasi sering dilakukan dengan menggunakan skala penilaian tertentu pada karakteristik yang penting seperti kepemimpinan, loyalitas, inisiatif, dan sebagainya.
 - Penilaian menjadi semakin subyektif bila diarahkan pada pribadinya atau pengetahuannya, bukan pada apa yang dilakukan. Sedang penilaian yang obyektif adalah bila didasarkan pada bagaimana hasil kerjanya.
 - Memang benar bahwa penilaian yang obyektif tersebut tidak luput dari "judgement" yang pada dasarnya juga subyektif. Namun kecenderungan akan subyektifitas akan berkurang bila penilaian dikaitkan pada hasil kerja.
 - Ini berarti bahwa setiap "judgement" harus didasarkan pada atau didukung oleh data-data yang obyektif.

2. Pendekatan penilaian untuk pekerjaan yang berbeda.

- Salah satu penghambat terhadap efektifitas program penilaian prestasi ini adalah bahwa perusahaan menggunakan formulir penilaian yang sama untuk semua jenis pekerjaan, atau unit kerja dalam perusahaan.
- Dengan penggunaan yang seragam ini, sering kali karakteristik pekerjaan yang khas bagi suatu unit kerja tertentu dikorbankan. Sebenarnya dapat dipakai cara yang berbeda, meskipun falsafahnya tetap.
- Agar penilaian menjadi lebih berarti, perlu diterapkan pendekatan khusus yang disesuaikan dengan tuntutan dari setiap komponen dalam organisasi.

3. Penilaian Serba Guna.

- Banyak perusahaan yang menggunakan suatu cara penilaian untuk tujuan yang bermacam-macam, seperti penentuan kenaikan gaji, promosi, demosi, dan pengembangan selanjutnya.

Meskipun nampak serba guna, namun disangsikan apakah dengan satu usaha dapat mencapai tujuan secara efektif.

- Maksud penentuan kenaikan gaji kurang cocok bila dihubungkan dengan maksud pengembangan karyawan.

Bila berdasarkan penilaian seseorang tidak mendapat kenaikan gaji, reaksi karyawan tersebut akan negatif, sehingga menjadi sukar berkembang. Sedangkan bila ada kenaikan, reaksinya adalah "kenaikan sudah wajar, sesuai jasa yang telah diberikan". Dimana dorongan untuk berkembang ?

- Dengan memakai penilaian sebagai dasar untuk menentukan promosi, kita akan bahwa berdasarkan hasil kerja di masa yang

lalu, seorang karyawan dapat memangku jabatan yang lebih tinggi. "top performer" sebenarnya tidak selalu merupakan calon baik untuk posisi yang lebih tinggi.

- Demosi mengandaikan adanya ketidakmampuan untuk berprestasi dimasa yang akan datang. Untuk itu perlu pengukuran yang obyektif tentang kerjanya dimasa yang lampau.
- Bila tujuannya adalah pengembangan, maka perhatian kita lebih kepada waktu yang akan datang, yaitu bagaimana usaha meng-efektif-kan hasil kerja karyawan.
- Dengan adanya perbedaan pengandaian untuk masing-masing tujuan penilaian ini, dirasakan perlunya membedakan pula penilaian untuk memberi penghargaan dan penilaian untuk pengembangan.

4. Perlunya "joint action" dan komitmen.

- Penilaian prestasi secara tak sadar diartikan bahwa manajer memberitahukan kepada bawahan :
"inilah yang harus kamu kerjakan", dan "berapa baik pelaksanaannya".
Pendekatan semacam ini kurang mempunyai daya motivasi yang tinggi, karena bukan merupakan keputusannya sendiri.
- Oleh karena itu perlu adanya "joint planning" tentang apa yang harus dicapai dan bagaimana menilai hasilnya. Hal ini akan meningkatkan pula komitmen karyawan.
- Dengan komitmen ini pula, proses penilaian dan pengembangannya akan berjalan dengan sendirinya secara lancar.
- Dengan pendekatan semacam ini, dapat dikawinkan tujuan organisasi dengan tujuan perorangan.

Kegunaan Penilaian

Kegunaan penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut :

1. Perbaikan Prestasi kerja.

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan bagian personalia dapat memperbaiki kegiatan mereka untuk perbaikan prestasi.

2. Penyesuaian Kompensasi.

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan Penempatan.

Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

4. Sebagai indikator, yaitu :

- Prestasi kerja yang baik, mungkin menunjukkan :

- . potensi yang harus dikembangkan
- . kekuatan prosedur staffing bagian personalia

- Prestasi kerja yang jelek, mungkin menunjukkan :

- . kebutuhan latihan
- . kelemahan prosedur staffing bagian personalia
- . kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia dan sistem informasi lainnya.
- . kesalahan dalam disain pekerjaan.

5. Input Perencanaan dan Pengembangan Karir.

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

6. Menjamin Kesempatan Kerja yang Adil.

Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

7. Bantuan terhadap Pengaruh Eksternal.

Dengan penilaian prestasi, bagian personalia mungkin dapat menawarkan bantuan kepada karyawan yang prestasi kerjanya mungkin terpengaruh oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya.

BAB V

KESIMPULAN

Proses penilaian prestasi kerja menghasilkan suatu evaluasi atas prestasi kerja karyawan di waktu yang lalu dan/atau prediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang. Seperti telah diuraikan dimuka, ketepatan penilaian terutama bergantung pada berbagai standar, ukuran dan teknik evaluasi yang dipilih. Walaupun mempunyai banyak kegunaan, proses penilaian ini kurang mempunyai nilai bila para karyawan tidak menerima umpan balik mengenai prestasi kerja mereka. Umpan balik sangat diperlukan untuk perbaikan perilaku karyawan, yang selanjutnya untuk perbaikan prestasi kerjanya.

Proses penilaian prestasi kerja juga menyediakan umpan balik tentang efektivitas fungsi manajemen personalia. Penilaian prestasi berfungsi sebagai suatu "quality control". Bila proses penilaian menunjukkan bahwa prestasi kerja jelek tersebar luas, berarti banyak karyawan tidak memenuhi syarat keputusan-keputusan penempatan internal. Mereka tidak akan dipromosikan atau dipindahkan, atau bahkan diberhentikan. Terlalu banyak karyawan yang berprestasi dapat mencerminkan masalah-masalah pada salah satu atau beberapa fungsi manajemen personalia.

DAFTAR PUSTAKA

- Edwin B. Flipppo, Personnel Management, edisi keenam, McGraw-hill, Inc., Singapore, 1985.
- T. Hani Handoko, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, BPFE - Yogyakarta, 1988.
- James L. Gibson, John M. Ivancevich & James H. Donnelly Jr, Organizations, Business Publications, Inc., 1982.
- LPPM, Lokakarya Manajemen Personalia, Jakarta, 1979.