

KAJIAN VARIABEL PENILAIAN KINERJA

Oleh : Thoriq Palembang

ABSTRACT

At this time many organizations realised about the importance of the role of human resources. Human resources as a factor that really affected the organizations in achieving his aim. Human resources have been regarded as the main factor in received successfully because anyway the human resources personally as the person who made the organization's planning and carried out the activity of the company's activity. Human resources were the dynamic factor that could determine advanced or the resignation of an organisation, so as the organisation that had competent human resources will win the competition then really must be paid attention to without the existence of human resources then the aim of the company could not go. The assessment of the achievement of the employee must be as human resources carried out exactly and objectively. Still many organisations that inconsistently and inexact carried out the assessment so as to show new problems concerning the development of human resources. This study formulated that the determination of the aim organisation, the application of organisation regulations, as well as leadership and the supervision that were comprehensive to the employee was the basic guide to carry out the assessment of the achievement of the employee.

Key words: the assessment of the achievement of the employee, the achievement of the employee

ABSTRAK

Saat ini banyak organisasi telah menyadari tentang pentingnya peran dari sumber daya manusia. Sumber daya manusia sebagai suatu faktor yang sangat mempengaruhi organisasi dalam mencapai tujuannya. Sumber daya manusia sudah dianggap sebagai faktor utama dalam memperoleh keberhasilan karena bagaimana pun juga sumber daya manusia itu sendiri sebagai orang yang membuat perencanaan organisasi dan melakukan kegiatan – kegiatan organisasi. Sumber daya manusia merupakan faktor dinamis yang mampu menentukan maju atau mundurnya suatu organisasi, sehingga organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang handal akan memenangkan persaingan maka harus sangat diperhatikan tanpa adanya sumber daya manusia maka tujuan organisasi tidak dapat berjalan. Penilaian kinerja pegawai sebagai sumber daya manusia harus dilakukan secara tepat dan objektif. Masih banyak organisasi yang secara tidak konsisten dan tidak tepat melakukan penilaian sehingga memunculkan masalah-masalah baru perihal pengembangan sumber daya manusia. Kajian ini merumuskan bahwa penetapan tujuan organisasi, penerapan peraturan-peraturan organisasi, serta kepemimpinan dan pengawasan yang komprehensif terhadap pegawai merupakan pedoman dasar untuk melakukan penilaian kinerja pegawai.

Kata – kata kunci : penilaian kinerja pegawai, kinerja pegawai

I. PENDAHULUAN

Penilaian kinerja merupakan salah satu faktor penting bagi suatu organisasi bisnis maupun publik. Penilaian kinerja di sebuah organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting untuk dilakukan karena semua organisasi perlu mengevaluasi dan merencanakan kinerjanya sehingga terjadi proses peningkatan kinerja.

Saat ini penilaian kinerja pegawai menjadi hal yang utama bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja organisasi dan perencanaan tujuan di masa mendatang. Berbagai informasi dihimpun agar pekerjaan yang dilakukan dapat dikendalikan dan dipertanggungjawabkan. Hal ini dilakukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pada seluruh proses organisasi. Penilaian kinerja terhadap suatu organisasi merupakan suatu tahap evaluasi kerja yang dapat meningkatkan kualitas pekerjaan bagi kelangsungan aktivitas organisasi di dalamnya. Pekerjaan yang diinginkan oleh organisasi terhadap para pekerja memiliki standar mutu (quality) untuk mengukur keberhasilan kerja. Namun kualitas kerja dari beberapa pekerja tidak selamanya sesuai dengan standar mutu yang diberlakukan. Suatu saat situasi dan kondisi tidak memungkinkan untuk mencapai tujuan dan harapan organisasi tersebut, sehingga menyebabkan penilaian terhadap prestasi kerja yang dihasilkan menjadi menurun.

Di sistem pengendalian manajemen pada suatu organisasi, penilaian kinerja merupakan usaha yang dilakukan manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban yang dibandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan sebagai refleksi dari kemampuan organisasi dalam mengelola dan mengoptimalkan sumber dayanya.

Tulisan ini akan mengkaji penilaian kinerja sebagai variabel yang menunjang kehidupan dan perilaku organisasi. Pembahasan akan mencakup definisi, tujuan, kriteria hingga dimensi-dimensi dari penilaian kinerja.

II. KAJIAN TEORITIS

Ruang Lingkup Penilaian Kinerja

Kinerja merupakan istilah yang sering dianggap mudah untuk dipahami, namun kenyataannya tidak demikian. Berdasarkan definisi yang ada di kamus maka arti “kinerja” meliputi “pencapaian”, “prestasi”, “realisasi”, dan “pemenuhan” (Oxford Dictionary, 1998). Istilah-istilah ini berkaitan dengan efek obyektif dari tindakan organisasi, namun juga berkaitan dengan perasaan kepuasan subyektif yang muncul dari tindakan yang dilakukan.

Bagi pihak organisasi perlu menyadari sejak awal bahwa kinerja merupakan konsep yang relatif dan memiliki hubungan yang kuat dengan budaya. Beberapa contoh dapat menunjukkan bahwa sifat relatif dan hubungan antara budaya dan kinerja dengan memperhatikan beberapa contoh. Pegawai dipandang memiliki kinerja yang baik apabila mereka,

- a. Bekerja sesuai aturan yang ada, dalam suatu sistem yang menjadikan kepatuhan terhadap aturan sebagai tujuan utama.
- b. Bekerja dengan memperhitungkan setiap rupiah dari anggaran, dalam suatu sistem yang menjadikan kepatuhan kepada aturan sebagai tujuan utama,

- c. Bekerja dengan mematuhi setiap instruksi atasan tanpa reserve dalam suatu sistem yang sangat hirarkis.
- d. Bekerja dengan bersaing secara total untuk meningkatkan pengaruh dan sumberdaya, dalam suatu sistem yang memandang tinggi kompetisi.
- e. Bekerja dengan mengutamakan kerjasama secara harmonis untuk meningkatkan pengaruh dan kohesi kelompok, dalam sistem yang tidak mentolelir adanya konflik.

Contoh-contoh tersebut tidak dapat dijadikan dasar untuk membuat kesimpulan bahwa setiap budaya administrasi memiliki tingkat efisiensi yang sama. Tujuan dari pengembangan organisasi adalah membenahi perangkat aturan perilaku yang kurang efisien menjadi perangkat perilaku yang lebih efisien. Kinerja tetap merupakan konsep yang terus berkembang. Untuk mencapai kesepakatan apa yang dapat mewakili kinerja, terutama kinerja yang berhasil, maka berpijak dahulu terhadap tujuan organisasi dan target jangka pendek yang jelas, tidak berubah-ubah, disepakati, dan tidak bertentangan satu dengan yang lain. Selanjutnya aturan-aturan akan menjadi batasan untuk mengatur perilaku dan sikap pegawai serta pengawasan yang tepat menjadi kunci dari pelaksanaan dari penilaian kinerja pegawai.

Sehubungan dengan aspek teknis dari penilaian kinerja, nampaknya ada kesepakatan secara umum terhadap perangkat ukuran ideal yang digunakan. Indikator-indikator kinerja ideal tersebut biasanya akan mencakup:

- a. Kejelasan: indeks kinerja harus sederhana, didefinisikan dengan jelas, dan mudah dimengerti.
- b. Konsistensi: Definisi untuk menghasilkan indikator harus konsisten
- c. Komparabilitas: Sesuai dengan aspek konsistensi
- d. Kontrolabilitas: Kinerja manajer harus diukur hanya pada area dimana ia memiliki kontrol
- e. Kontijensi: Kinerja tidak berdiri sendiri dari lingkungan pengambilan keputusan. Termasuk dalam lingkungan ini adalah struktur organisasi, gaya manajemen dan ketidakpastian dan kompleksitas lingkungan eksternal.
- f. Komprehensif: Apakah indikator-indikator mencerminkan aspek-aspek perilaku yang penting bagi pengambil keputusan?
- g. Terbatas: Hanya memusatkan perhatian kepada sejumlah kecil ukuran kinerja, yaitu hanya ukuran-ukuran yang memiliki kemungkinan memberikan hasil yang paling besar
- h. Relevansi: Apakah indikator yang dikembangkan sesuai dengan kebutuhan dan kondisi organisasi?
- i. Fisibilitas: Apakah target dibuat berdasarkan harapan yang tidak realistis? Apakah target dapat dicapai melalui tindakan yang realistis?

Kriteria-kriteria ini harus dapat dipenuhi sebelum suatu penilaian kinerja diputuskan untuk dijadikan landasan formal pengambilan keputusan. Masalah tetap muncul ketika organisasi berupaya untuk membatasi penilaian kinerja pada level departemen dan program. Masalah yang utama adalah dalam mendefinisikan dan mengukur kinerja yang dianggap berhasil. Oleh karena itu batasan-batasan perlu ditinjau agar dasar penilaian menjadi suatu yang jelas dalam penerapannya.

Definisi Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan tahapan penilaian kinerja individu secara periodik berdasarkan tolak ukur tertentu yang dinilai. Pengembangan sumber daya manusia merupakan tahapan dari hasil evaluasi kinerja, sehingga akan diketahui sejauh manaperbaiki yang perlu dilakukan kepada pegawai atas target kinerja yang dicapai. Evaluasi kinerja, sebagai tahapan dari manajemen kinerja. Penilaian atau evaluasi kinerja dapat diketahui sejauh mana pencapaian target kinerja pegawai sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Menurut Sondang (2003) bila ditinjau dari sisi individu itu sendiri, bahwa penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya. Sedangkan bila ditinjau dari sisi organisasi, hasil penilaian kinerja para pegawai sangat penting artinya dan peranannya untuk mengambil keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

Menurut Mangkunegara (2006) penilaian kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan pegawai dan kinerja organisasi. Selain itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada pegawai sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson. (2006) penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut kepada pegawai. Penilaian kinerja juga disebut pemeringkatan pegawai, evaluasi pegawai, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil.

Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan atau diberikan. Menurut Veithzal Rivai (2004) Penilaian kinerja adalah proses organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu dan penilaian kinerja merupakan analisis dan interpretasi keberhasilan atau kegagalan pencapaian kinerja. Penilaian kinerja merupakan sistem formal dan struktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifatsifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran.

Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2006) tujuan penilaian kinerja adalah :

- a. Sebagai dasar pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pembehentian dan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam organisasi.

- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program pelatihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang berada dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dicapai kinerja yang baik.
- g. Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.
- h. Sebagai menentukan kriteria seleksi dan penempatan pegawai.
- i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas.

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Berdasarkan Keith Davis dalam Mangkunegara (2006) faktor kinerja berasal dari kemampuan dan motivasi. Berikut penjelasannya :

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pimpinan dan pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi *IQ superior, very superior, gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari – hari, maka akan mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan pegawai terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersifat positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerjanya akan menunjukkan motivasi yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud meliputi antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Kriteria Penilaian Kinerja

Terdapat berbagai metode atau cara penilaian yang dapat diterapkan dalam penilaian prestasi kerja pegawai. Hampir semua teknik-teknik tersebut merupakan suatu upaya langsung untuk menangani berbagai masalah tertentu yang dihadapi dengan pendekatan-pendekatan lain, tidak ada satupun teknik yang sempurna, masing-masing mempunyai kebaikan dan kelemahan. Menurut Gomes (2003) mengemukakan tiga tipe kriteria penilaian kinerja yang saling berbeda, yaitu :

A. Penilaian Kinerja Berdasarkan Hasil (*Result-Based Performance Appraisal*)

Tipe ini merumuskan prestasi kerja berdasarkan pencapaian tujuan organisasi, atau mengukur hasil-hasil akhir (*end result*). Sasaran yang harus dicapai dalam penilaian ini telah ditetapkan

terlebih dahulu. Penetapan sasaran seperti ini dikenal dengan istilah *Management By Objective* (MBO). MBO digunakan sebagai dasar penilaian / evaluasi prestasi dari para pegawai, dan fokusnya biasanya langsung pada apa yang telah dicapai oleh pegawai.

B. Penilaian Kinerja Berdasarkan Perilaku (*Behavior-based Performance Appraisal*)

Tipe ini mengukur sarana (*means*) pencapaian sasaran (*goals*), dan bukannya hasil akhir (*end result*). Jenis kriteria ini biasanya dikenal dengan BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scales*). BARS menganggap pegawai bisa memberikan uraian yang tepat mengenai prestasi kerja yang efektif dan yang tidak efektif.

C. Penilaian Kinerja Berdasarkan Kebijakan (Judgment-Based Performance Appraisal)

Ada dua tipe penilaian yang didasarkan pada Judgment ini, yaitu :

a. *Rating Method*

Metode ini melibatkan sejumlah perilaku yang terkait dengan Pekerjaan yang secara longgar dirumuskan, dan penilai (*rater*) diminta untuk menjawab dimensi-dimensi perilaku itu pada beberapa skala nilai.

b. *Ranking Method*

Disini penilai (*rater*) dipaksa untuk menggunakan mereka yang dinilai (*rate*) pada satu atau beberapa dimensi prestasi kerja. Semua pekerjaan dirankingkan dari yang paling baik hingga yang paling jelek.

Pemahaman yang lebih mendalam tentang berbagai metode penilaian itu menjadi sangat penting. Harus ditekankan bahwa pemahaman tersebut menyangkut baik kebaikan maupun kekurangannya karena tidak ada satu pun metode yang hanya memiliki kebaikan dan bebas dari kelemahan.

Dimensi-Dimensi Penilaian Kinerja

Menurut Gomes (2003) mengemukakan dimensi-dimensi penilaian kinerja yang biasanya menjadi perhatian, yaitu :

- a. *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- b. *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- c. *Job knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya.
- d. *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- e. *Cooperation*, yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi)
- f. *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal-hal kehadiran dan penyelesaian kerja.

- g. *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- h. *Personal qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan, dan integritas pribadi.

III. PENUTUP

Pemahaman terhadap terhadap kinerja organisasi memerlukan pemahaman yang mendalam tentang hakekat dari kinerja dan hubungannya dengan berbagai aspek dalam manajemen. Pengakuan terhadap usaha individual dengan media penilaian kinerja dapat dipahami sebagai alat untuk meningkatkan semangat kerja pegawai dan juga dapat mengirimkan pesan positif bagi pegawai lain, yang pada gilirannya akan dapat menciptakan efektivitas organisasi. Bila hal-hal yang dapat menjadi motivator bagi pegawai itu diabaikan, maka efisiensi pegawai akan menurun dan akan diikuti dengan penurunan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Upaya organisasi untuk mengakui dan menghargai pentingnya “usaha” yang dilakukan pegawai dalam meningkatkan kinerja organisasi, orientasi terhadap kinerja dalam organisasi sebaiknya dilakukan dengan lebih memperhatikan “hasil”. Hal ini disebabkan sangat sulit untuk mengukur “usaha” dan mudah sekali digunakan sebagai alibi bagi adanya hasil yang kurang memuaskan.

Organisasi yang memiliki misi yang tidak jelas mempunyai kinerja yang buruk, sedangkan organisasi yang memiliki output dan outcome yang dapat diamati cenderung memiliki kinerja yang baik. Demikian juga organisasi yang memiliki program yang mendapatkan dukungan yang luas cenderung mempunyai kinerja yang baik. Sedangkan organisasi yang menggunakan kontrol kekerasan cenderung memiliki kinerja yang buruk. Sebaliknya organisasi yang menggunakan kontrol katalistik akan memiliki kinerja yang baik. Sifat-sifat kepemimpinan yang determinan terhadap peningkatan kinerja organisasi adalah keahlian tinggi, pengalaman memadai, dan komitmen terhadap program tinggi. Dengan demikian penilaian kinerja yang tepat didasarkan pada tujuan organisasi, aturan-aturan yang jelas dan konsisten diterapkan kepada semua anggota organisasi, serta pengawasan secara manajerial terhadap kinerja pegawai sehingga menghasilkan informasi yang objektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Gomes. F. Cardoso, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Yogyakarta : Andi Offset.
- Krietner, Robert dan Angelo Kinicki. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta :PT Salemba Emban Patria
- Malayu, S.P. Hasibuan. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Edisi Keempat. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Mangkunegara Anwar Prabu. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Keenam, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Mathis, Robert. L & Jackson, John. H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi :ke – 10. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.

Oxford Dictionary .1998

Rivai, Veithzal.2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari teori ke praktek*. Edisi Pertama. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

Siagian, Sondang P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke - 2, Cetakan 12. Jakarta : Penerbit Bumi Aksara.