



MANAJEMEN KINERJA SUMBERDAYA MANUSIA

Dr. Dedi Rianto Rahadi

Dr. Dedi Rianto Rahadi

# Manajemen Kinerja

# Sumber Daya Manusia

SUMBER DAYA MANUSIA



# **Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia**



Dr. Dedi Rianto Rahadi

# Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia



---

## **Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia**

**Dr. Dedi Rianto Rahadi**

---

Tata Tampilan Isi  
dan Sampul  
**Indro Basuki**

Penerbit  
**TUNGGAL MANDIRI PUBLISHING**  
Jln. Taman Kebun Raya A-1 No. 9 Pakis  
Malang 65154  
Tlp./Fax. (0341) 795261  
e-mail: tunggalmandiri.cv@gmail.com

Jumlah: x + 284 hlm.  
Ukuran: 16 x 24 cm

Cetakan I, April 2010

ISBN: **978-602-96351-8-8**

Hak cipta dilindungi undang-undang.  
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian  
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari  
penerbit.

Kupersembahkan Karya ini Kepada:

**Almarhumah Ibu tercinta, dan tersayang “Hj. Soelastri”**

**Almarhum Bapak tersayang “H. Rahadi”**

Doa tulus kepada ananda seperti air dan tak pernah berhenti yang terus mengalir,  
pengorbanan, motivasi, kesabaran, ketabahan, dan tetes air matamu yang terlalu  
mustahil untuk dinilai,

Semoga Amal beliau berdua diterima di sisih Allah swt., Amin

**My Wife Tersayang “Hj. Dian Tini”**

Kebersamaan, dukungan, doa, kasih sayang, dan perhatianmu padaku, maafkan jika  
belum terbalas, semoga engkau selalu jadi yang terbaik bagi keluarga kita.

**My Kids, “M. Iqbal Tawaqal, M. Hanif Al. Hafiz, dan M. Firdaus Al. Amin”**

Terima kasih atas kasih sayang, perhatian, dan kesabarannya dalam menunggu ayah  
bekerja

**Motto:**

*Boleh jadi kamu membenci sesuatu, padahal ia amat baik bagimu, dan boleh jadi,  
kamu menyukai sesuatu, padahal ia amat buruk bagimu; Allah mengetahui, sedang  
kamu tidak mengetahui. (QS. Al-Baqarah, 2: 216)*



# Kata Pengantar

**P**uji syukur kami hadir kepada Allah SWT, rasa syukur kami wujudkan dalam bentuk penyelesaian buku “**Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia**”. Buku ini menceritakan tentang konsep kinerja, perencanaan kinerja, instrumen evaluasi kinerja, format dan proses penilaian kinerja, kinerja PNS, Analisis Balanced Scorecard, kinerja berbasis kompetensi yang dilengkapi dengan beberapa form kinerja serta beberapa contoh jurnal melalui pendekatan kinerja.

Setelah membaca buku ini, minimal pembaca dapat memperoleh suatu gambaran secara komprehensif tentang kinerja sumber daya manusia, baik di sektor pemerintahan, swasta, maupun unit-unit kerja.

Buku ini diharapkan dapat digunakan praktisi, profesional, maupun mahasiswa sebagai rujukan maupun literatur yang sifatnya sangat praktis dan disertai contoh-contoh form penilaian kinerja maupun kajian-kajian hasil penelitian.

Tak lupa saya ucapkan terima kasih kepada pihak yang banyak membantu penulisan buku ini di antaranya Hermanto, S.H. serta keluargaku yang tercinta Istriku Hj. Dian Tini serta anak-anaku M. Iqbal Tawaqal, M. Hanif Al Hafiz, dan M. Firdaus Al. Amin.

Tak ada gading yang tak retak, begitu juga dengan buku ini, kritik dan saran yang sifatnya membangun ditunggu tanggapannya melalui e-mail [dedi1968@yahoo.com](mailto:dedi1968@yahoo.com).

Semoga buku ini bermanfaat bagi semua kalangan, Amin

Palembang, April 2010

Dedi Rianto Rahadi



# Daftar Isi

Kata Pengantar .....	vii
Daftar Isi .....	ix
Bab 1 Konsep Evaluasi Kerja.....	1
Bab 2 Standar Kinerja .....	17
Bab 3 Instrumen Evaluasi Kinerja.....	39
Bab 4 Proses Evaluasi Kinerja .....	73
Bab 5 Penilaian Kinerja PNS.....	119
Bab 6 Human Resource Scorecard.....	139
Bab 7 Sistem Manajemen SDM Berbasis Kompetensi .....	163
Daftar Pustaka.....	179
Lampiran .....	183

# Konsep Evaluasi Kerja

## Apa yang Dimaksud dengan Kinerja

Kinerja adalah istilah yang populer di dalam manajemen, yang mana istilah kinerja didefinisikan dengan istilah hasil kerja, prestasi kerja dan *performance*. Menurut The Striber Bantam English Dictionary terbitan Amerika Serikat dan Canada, tahun 1979 (dalam Prawirosentono, 1999:1-2) “to perform” mempunyai beberapa “entries” berikut: (1) *to do or Carry out; executive*, (2) *to discharge or fulfill, as a vow*, (3) *to party, as a character in a play*, (4) *to render by the voice or musical instrument*, (5) *to execute or complete on undertaking*, (6) *to act a part in a play*, (7) *to perform music*, (8) *to do what is expected of person or machine*.

Dalam Kamus Bahasa Indonesia dikemukakan arti kinerja sebagai “(1) sesuatu yang dicapai; (2) prestasi yang diperlihatkan; (3) kemampuan kerja”. Menurut Fattah (1999:19) kinerja atau prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai: “ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu”. Sementara menurut Sedarmayanti (2001:50) bahwa: “Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja”.

Samsudin (2005:159) menyebutkan bahwa: “Kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan”.

Dalam bahasa Inggris istilah kinerja adalah *performance*. *Performance* merupakan kata benda. Salah satu entry-nya adalah “*thing done*” (sesuatu hasil yang telah dikerjakan). Jadi arti *Performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Menurut Mangkunegara (2001:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan

kepadanya. Tinggi rendahnya kinerja pekerja berkaitan erat dengan sistem pemberian penghargaan yang diterapkan oleh lembaga/organisasi tempat mereka bekerja. Pemberian penghargaan yang tidak tepat dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja seseorang.

Penilaian prestasi kerja menurut Andrew F. Sikula (Hasibuan, 1995: 97) ialah: *Appraising is the process of estimating or judging the value, excellence, qualities, or status of some subject, person or thing* (penilaian ialah suatu proses mengestimasi atau menetapkan nilai, penampilan, kualitas, atau status dari beberapa obyek, orang atau benda).

Sementara itu, Cascio (1991:73) menyatakan bahwa: *Performance appraisal is the systematic description of individual or group job relevant strengths and weakness. Although technical problem (e.q. the choice of format) and human problems (e.q. supervisory resistance, interpersonal barriers) both plaque performance appraisal, they are not insurmountable.* [penilaian kinerja ialah suatu gambaran yang sistematis tentang kebaikan dan kelemahan dari pekerjaan individu atau kelompok. Meskipun ada diantara masalah teknis (seperti pemilihan format) dan masalah manusianya itu sendiri (seperti resistansi penilai, dan adanya hambatan hubungan antar individu), yang kesemuanya itu tidak akan dapat teratasi oleh penilai kinerja].

Sedangkan Siagian (1995:225–226) menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah: Suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai dimana terdapat berbagai faktor seperti:

1. Yang dinilai ialah manusia yang disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan;
2. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolok ukur tertentu yang realistik, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta criteria yang ditetapkan dan diterapkan secara obyektif;
3. Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan tiga maksud:
  - a) Dalam hal penilaian tersebut positif, menjadi dorongan kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi dimasa yang akan datang sehingga kesempatan meniti karier lebih terbuka baginya.
  - b) Bila penilaian tersebut bersifat negatif, pegawai yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan sedemikian rupa mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut.
  - c) Jika seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak obyektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatan

sehingga pada akhirnya ia dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya.

4. Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasikan dengan rapi dalam arsip kepegawaian setiap pegawai sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan pegawai bersangkutan;
5. Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

Dari beberapa pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa system penilaian prestasi kerja ialah proses untuk mengukur prestasi kerja karyawan berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan yaitu standard pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu. Standard kerja tersebut dapat dibuat baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

Suatu penelitian telah memperlihatkan bahwa suatu lingkungan kerja yang menyenangkan sangat penting untuk mendorong tingkat kinerja karyawan yang paling produktif. Dalam interaksi sehari-hari, antara atasan dan bawahan, berbagai asumsi dan harapan lain muncul. Ketika atasan dan bawahan membentuk serangkaian asumsi dan harapan mereka sendiri yang sering agak berbeda, perbedaan-perbedaan ini yang akhirnya berpengaruh pada tingkat kinerja. Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai & Basri, 2004: 14).

Apabila dikaitkan dengan performance sebagai kata benda (noun), maka pengertian performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Rivai & Basri, 2004:16).

Kinerja adalah istilah yang populer di dalam manajemen, yang mana istilah kinerja didefinisikan dengan istilah hasil kerja, prestasi kerja dan *performance*. Menurut Fattah (1999:19) kinerja atau prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai: “ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu”. Sedarmayanti (2001:50) bahwa: “Kinerja merupakan terje-

mahan dari *performance* yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja”. Sementara Samudrin (2005:159) menyebutkan bahwa: “Kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan”.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah penampilan yang melakukan, menggambarkan dan menghasilkan sesuatu hal, baik yang bersifat fisik dan non fisik yang sesuai dengan petunjuk, fungsi dan tugasnya yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan keterampilan.

Setiap individu atau organisasi tentu memiliki tujuan yang akan dicapai dengan menetapkan target atau sasaran. Keberhasilan individu atau organisasi dalam mencapai target atau sasaran tersebut merupakan kinerja. Seperti yang diungkapkan oleh Prawirosentono (1999:2) yang mengartikan kinerja sebagai: “Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”.

Rivai (2005:14) mengemukakan bahwa: “Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”.

Stolovitch and Keeps (1992:34) mengemukakan bahwa: “Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta”. Casio (1992:137) mengemukakan: “Kinerja merujuk kepada pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan”. Donnelly, et al (1994:210) mengemukakan: “Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

Bernardin dan Russell (1993:379) menyebutkan bahwa: “*Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*”. Sementara Simamora (2004:339) lebih tegas menyebutkan bahwa: “Kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan seseorang. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Kinerja sering disalahtafsirkan

sebagai upaya (*effort*) yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil”.

Kesimpulan yang dapat diambil dari pendapat Gomes (2003:142), Rivai (2005:14), Griffin (1987:67), Casio (1992:137), Donnelly, et al. (1994:210), Bernardin dan Russell (1993:379) dan Simamora (2004:339) adalah bahwa kinerja merupakan tingkat keberhasilan yang diraih oleh pegawai dalam melakukan suatu aktivitas kerja dengan merujuk kepada tugas yang harus dilakukannya.

## Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Tinggi rendahnya kinerja pegawai tergantung kepada faktor-faktor yang mempengaruhinya. Dalam hal ini Jones (2002:92) mengatakan bahwa “Banyak hal yang menyebabkan terjadinya kinerja yang buruk, antara lain: (1) kemampuan pribadi, (2) kemampuan manajer, (3) kesenjangan proses, (4) masalah lingkungan, (5) situasi pribadi, (6) motivasi”. Wood, et. al. (2001:91) melihat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu (*job performance*) sebagai suatu fungsi dari interaksi atribut individu (*individual atribut*), usaha kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi (*organizational support*).

Menurut Mangkunegara (2001: 67-68) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang ialah:

- 1) Faktor kemampuan, secara umum kemampuan ini terbagi menjadi 2 yaitu kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge* dan *skill*). Misalnya seorang dosen seharusnya memiliki kedua kemampuan tersebut agar dapat menyelesaikan jenjang pendidikan formal minimal S2 dan memiliki kemampuan mengajar dalam mata kuliah ampuannya.
- 2) Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi bagi dosen sangat penting untuk mencapai visi dan misi institusi pendidikan. Menjadi dosen hendaknya merupakan motivasi yang terbentuk dari awal (*by plan*), bukan karena keterpaksaan atau kebetulan (*by accident*).

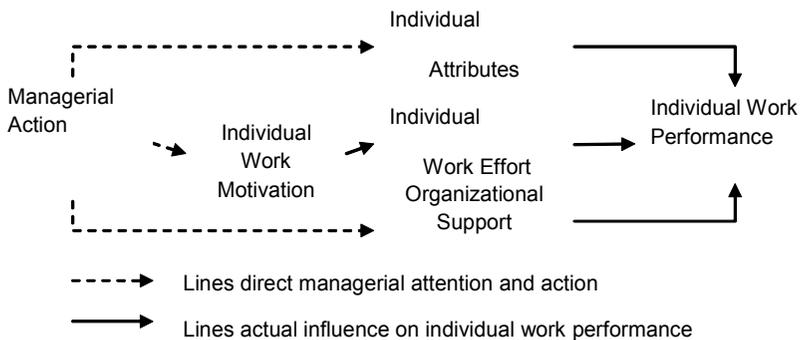
Berkaitan dengan dimensi kinerja yang diungkapkan Wood et al (2001), Schermerhorn et. al. (1982:76) lebih jauh mengungkapkan bahwa pengelolaan kinerja akan berdampak terhadap manajemen organisasi secara umum, sebagaimana diragakan oleh tabel berikut:

Tabel 1  
Management Implication for Variabel in The Individual Performance Equation

Variables	Key Factor	Managerial Implications
Individual atributs	Demographic, competency and psychological characteristics	to do a good job recruiting, selecting, and training employees
Work effort	Motivation to work	to do a good job of allocating work related reward.
Organizational supprot	Work group dynamics, organization, size, structure, and technology, resources, goals, leadership	to do a good job planing, organizing, directing, and controlling work flows and the work setting.

Sumber: Schermerhorn, Hunt dan Osborn (1982)

Dari uraian di atas, jelaslah bahwa kinerja pegawai harus dikelola atau dimanaj, terutama untuk mencapai produktivitas dan efektivitas dalam rangka merancang bangun kesuksesan, baik secara individu maupun organisasi. Kedua pendapat di atas mengisyaratkan secara implisit bahwa tinggi rendahnya kinerja pegawai tergantung kepada keyakinan mereka terhadap kepemimpinan, sasaran, dan pekerjaan mereka sendiri. Hal ini berarti faktor kepemimpinan memiliki peranan yang cukup besar terhadap kinerja pegawai, sebagaimana diragakan oleh Schermerhorn, et. al. (1982:76) dalam gambar berikut:



Sumber: Schermerhorn, et. al. (1982)

Gambar 1  
Individual Work Performance as Seen from The Managers View Point

## Manajemen Kinerja

Manajemen Kinerja menurut Ahmad S. Ruky (2002: 6) adalah suatu bentuk usaha kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi atau perusahaan untuk mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan. Sedangkan Robert Bacal (2004) mendefinisikan bahwa Manajemen Kinerja adalah suatu proses komunikasi yang terus menerus, dilakukan dalam kerangka kerjasama antara seorang karyawan dan atasannya langsung, yang melibatkan penetapan pengharapan dan pengertian tentang fungsi kerja karyawan yang paling dasar, bagaimana pekerjaan karyawan memberikan kontribusi pada sasaran organisasi, makna dalam arti konkret untuk melakukan pekerjaan dengan baik, bagaimana prestasi kerja akan diukur, rintangan yang mengganggu kinerja dan cara untuk meminimalkan atau melenyapkan.

Manajemen kinerja merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian terhadap pencapaian kinerja dan dikomunikasikan secara terus-menerus oleh pimpinan kepada karyawan, antara karyawan dengan atasannya langsung.

Dengan asumsi membangun harapan:

1. Fungsi kerja esensial yang diharapkan dari para pegawai.
2. Seberapa besar melakukan pekerjaan pegawai bagi pencapaian tujuan organisasi.
3. Apa arti konkret melakukan pekerjaan dengan baik.
4. Bagaimana karyawan dan atasannya langsung bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki, maupun mengembangkan kinerja karyawan yang sudah ada sekarang.
5. Bagaimana prestasi kerja akan diukur.
6. Mengenai berbagai hambatan kinerja dan menyingkirkannya.

**Tujuan pelaksanaan manajemen kinerja bagi pimpinan dan manajer adalah:**

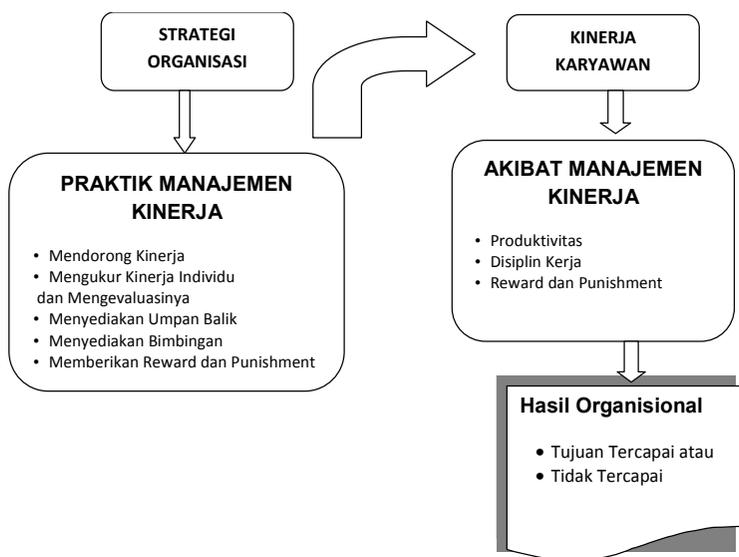
1. Mengurangi keterlibatan dalam semua hal.
2. Menghemat waktu, karena para pegawai dapat mengambil berbagai keputusan sendiri dengan memastikan bahwa mereka memiliki pengetahuan serta pemahaman yang diperlukan untuk mengambil keputusan yang benar.
3. Adanya kesatuan pendapat dan mengurangi kesalahpahaman diantara pegawai tentang siapa yang mengerjakan dan siapa yang bertanggung jawab.
4. Mengurangi frekuensi situasi dimana atasan tidak memiliki informasi pada saat dibutuhkan.

5. Pegawai mampu memperbaiki kesalahannya dan mengidentifikasi sebab-sebab terjadinya kesalahan ataupun inefisiensi.

**Tujuan pelaksanaan manajemen kinerja bagi para pegawai adalah:**

1. Membantu para pegawai untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan dan mengapa hal tersebut harus dikerjakan serta memberikan kewenangan dalam mengambil keputusan.
2. Memberikan kesempatan bagi para pegawai untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru.
3. Mengenali rintangan-rintangan peningkatan kinerja dan kebutuhan sumber daya yang memadai.
4. Pegawai memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai pekerjaan dan tanggung jawab kerja mereka.

Semua pemberi kerja menginginkan karyawan melakukan pekerjaan mereka dengan baik, sistem manajemen kinerja yang efektif meningkatkan kemungkinan kinerja yang demikian akan terwujud. Sistem manajemen kinerja terdiri atas proses untuk mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan, dan memberi penghargaan atas kinerja karyawan. Seperti diperhatikan dalam gambar 1. manajemen kinerja menghubungkan strategi organisasional pada hasil. Gambar tersebut memberikan daftar dari praktik dan hasil manajemen kinerja dalam lingkaran strategi-hasil. Seperti diidentifikasi oleh para profesional SDM, sistem manajemen kinerja harus melakukan hal-hal sebagai berikut:



**Gambar 2**  
**Hubungan antara Strategi, Akibat dan Hasil Organisasi**

- 1 Menyediakan informasi bagi karyawan mengenai kinerja mereka
- 2 Menjelaskan apa yang diharapkan organisasi
- 3 Mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pengembangan
- 4 Mendokumentasi kinerja untuk catatan personel

Bahkan karyawan yang mempunyai maksud baik sekalipun tidak selalu mengetahui apa yang diharapkan atau bagaimana meningkatkan kinerja mereka, yang menyebabkan jenis sistem manajemen kinerja dibutuhkan. Lebih jauh, jika pemecatan seorang karyawan dirasa perlu, para pemberi kerja berhadapan dengan masalah hukum jika mereka tidak dapat menunjukkan bukti bahwa karyawan tersebut telah diberi tahu mengenai masalah kinerja.

### **Mengidentifikasi dan Mengukur Kinerja Karyawan**

Kinerja (Performance) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut:

1. Kuantitas dari hasil
2. Kualitas dari hasil
3. Ketepatan waktu dari hasil
4. Kehadiran
5. Kemampuan bekerja sama

Dimensi lain dari kinerja di luar beberapa yang umum ini dapat diterapkan pada berbagai pekerjaan. Kriteria pekerjaan (job criteria) atau dimensi yang spesifik dari kinerja pekerjaan akan mengidentifikasi elemen yang paling penting dalam pekerjaan tersebut. Sebagai contoh, pekerjaan seorang dosen perguruan tinggi mungkin meliputi kriteria pekerjaan mengajar, riset, dan pelayanan. Kriteria pekerjaan adalah faktor paling penting yang dilakukan orang dalam pekerjaan mereka karena mendefinisikan apa yang dibayar organisasi untuk dilakukan oleh karyawan; oleh karena itu, kinerja dari individu pada kriteria pekerjaan harus diukur dan dibandingkan terhadap standar, dan kemudian hasilnya dikomunikasikan kepada karyawan.

Sebagian besar pekerjaan mempunyai lebih dari satu kriteria pekerjaan atau dimensi, seringkali individu tertentu menunjukkan kinerja yang lebih baik pada beberapa kriteria pekerjaan tertentu dibandingkan yang lainnya. Disamping itu, beberapa kriteria mungkin lebih penting daripada yang lainnya bagi organisasi. Bobot dapat digunakan untuk menunjukkan kepentingan relatif dari beberapa kriteria pekerjaan dalam satu pekerjaan.

Sebagai contoh, dalam pekerjaan manajemen pada perusahaan yang menghargai pengembangan karyawan, faktor tersebut mungkin mempunyai bobot lebih dibandingkan kriteria kinerja lainnya:

Kriteria Pekerjaan Manajemen pada Perusahaan Contoh:	Bobot
Pengembangan karyawan	40%
Peningkatan pendapatan	35%
Pengendalian biaya	25%
<hr/>	
Total Kinerja Manajemen	100%

### Jenis Informasi Kinerja

Manajer menerima tiga jenis informasi berbeda mengenai bagaimana para karyawan melakukan pekerjaan mereka. Informasi *berdasar-sifat* mengidentifikasi sifat karakter subjektif dari karyawan—seperti sikap, inisiatif, atau kreativitas—dan mungkin hanya mempunyai sedikit kaitan dengan pekerjaan tertentu. Sifat-sifat cenderung mempunyai arti ambigu, dan perusahaan-perusahaan telah menyatakan bahwa penilaian kinerja berdasarkan pada sifat-sifat seperti “kemampuan beradaptasi” dan “sikap umum” adalah terlalu samar untuk digunakan dalam mengambil keputusan SDM berbasis kinerja.

Informasi *berdasar perilaku* berfokus pada perilaku tertentu yang mendukung keberhasilan kerja. Bagi seorang tenaga penjual, perilaku “persuasi verbal” dapat diamati dan digunakan sebagai informasi pada kinerja. Meskipun lebih sulit untuk diidentifikasi, informasi perilaku secara jelas menentukan perilaku yang diinginkan manajemen. Masalah potensial timbul jika lebih dari satu perilaku dapat membawa keberhasilan kinerja dalam situasi tertentu. Sebagai contoh, mengidentifikasi “persuasi verbal” yang berhasil untuk seorang tenaga penjual akan sulit karena pendekatan yang digunakan oleh seorang tenaga penjual mungkin tidak akan berhasil jika digunakan oleh orang lain.

Informasi *berdasar-hasil* memperhitungkan pencapaian karyawan. Untuk pekerjaan-pekerjaan di mana pengukuran mudah dilakukan dan jelas, pendekatan berdasar-hasil dapat diterapkan. Bagaimanapun, bahwa hal apa yang diukur, cenderung untuk ditekankan. Tetapi penekanan ini mungkin menghilangkan bagian dari pekerjaan yang sama pentingnya tetapi tidak terukur. Sebagai contoh, seorang staf penjualan mobil yang mendapat gaji *hanya* dengan menjual mungkin tidak bersedia melakukan pekerjaan tulis-menulis atau pekerjaan lainnya yang tidak secara langsung berkaitan

dengan penjualan mobil. Lebih jauh, masalah etika atau bahkan masalah hukum dapat timbul ketika hanya hasil yang ditekankan dan bukan bagaimana hasil tersebut dicapai.

## Relevansi dari Kriteria Kinerja

Pengukuran kinerja membutuhkan penggunaan kriteria yang relevan yang berfokus pada aspek paling penting dari pekerjaan karyawan. Sebagai contoh, mengukur staf pelayanan pelanggan dalam pusat klaim asuransi pada “sikap” mereka mungkin kurang relevan dibandingkan dengan mengukur jumlah panggilan telepon yang ditangani dengan baik. Contoh ini menekankan bahwa kriteria pekerjaan yang paling penting harus diidentifikasi dan dihubungkan pada deskripsi pekerjaan karyawan.

## Masalah Potensial pada Kriteria Kinerja

Ukuran kinerja yang menghilangkan beberapa kewajiban kerja penting dianggap *kurang sempurna*. Sebagai contoh, ketika mengukur kinerja dari seorang pewawancara pekerjaan, jika hanya kuantitas dari pelamar yang dipekerjakan dan bukan kualitas dari mereka yang dievaluasi, pengukuran kinerja cenderung kurang sempurna. Sebaliknya, memasukkan beberapa kriteria yang tidak relevan akan mencemarkan pengukuran. Sebuah contoh dari kriteria yang tercemar adalah “penampilan” untuk seorang tenaga penjualan telemarketing yang tidak pernah dilihat oleh pelanggan. Para manajer harus mencegah penggunaan kriteria yang kurang sempurna atau tercemar dalam mengukur kinerja.

Ukuran kinerja juga dapat dikatakan obyektif atau subjektif, ukuran-ukuran obyektif dapat secara langsung diukur atau dihitung—sebagai contoh, jumlah mobil yang terjual atau jumlah faktur yang diproses. Sedangkan ukuran-ukuran subjektif membutuhkan penilaian pada bagian peng-evaluasian dan lebih sulit untuk diukur. Salah satu contoh dari ukuran subjektif adalah penilaian supervisor terhadap “sikap” seorang karyawan yang mana tidak terlihat secara langsung. Tidak seperti ukuran subjektif, ukuran obyektif cenderung lebih sempit, yang kadang-kadang membuatnya tidak cukup terdefinisi. Bagaimanapun, ukuran subjektif rawan terhadap pencemaran atau kesalahan acak yang lain. Tidak satu pun yang merupakan obat mujarab, dan baik ukuran obyektif maupun subjektif harus digunakan dengan hati-hati.

## Standar Kinerja

Untuk mengetahui bahwa seorang karyawan memproduksi “10 foton” per hari tidak memberikan dasar untuk menilai memuaskan atau tidaknya kinerja karyawan. Diperlukan standar yang dapat dibandingkan dengan informasi tersebut. Mungkin 15 foton dianggap kerja sehari yang cukup. Standar kinerja (*performance standards*) mendefinisikan tingkat yang diharapkan dari kinerja, dan merupakan “pembanding kinerja” (*benchmarks*), atau “tujuan”, atau “target”-tergantung pada pendekatan yang diambil. Standar kinerja yang realistis, dapat diukur, dipahami dengan jelas, akan bermanfaat baik bagi organisasi maupun karyawannya. Hal-hal tersebut harus ditetapkan *sebelum* pekerjaan dilakukan. Standar-standar yang didefinisikan dengan baik memastikan setiap orang yang terlibat mengetahui tingkat pencapaian yang diharapkan.

Baik standar numerik maupun non numerik dapat digunakan. Standar kuota penjualan dan hasil produksi merupakan standar kinerja numerik yang sudah lazim. Standar kinerja juga dapat didasarkan pada kriteria non-numerik. Perhatikan standar kinerja berikut yang menggambarkan kedua jenis tersebut.

Kriteria Pekerjaan. Memelihara kemajuan teknologi pemasok.

*Standar Kinerja:* 1. Setiap empat bulan, mengundang pemasok untuk menyampaikan presentasi dari teknologi terbaru, 2. Mengunjungi pabrik pemasok dua kali dalam setahun. 3. Menghadiri pameran perdagangan setiap tiga bulan.

Kriteria Pekerjaan. Melakukan analisis harga atau biaya seperlunya.

*Standar Pekerjaan:* Kinerja dianggap baik jika karyawan mengikuti semua persyaratan dari prosedur “Analisis Harga dan Biaya”.

Seberapa baik para karyawan memenuhi standar yang ditetapkan sering kali dituliskan dengan angka (5, 4, 3, 2, 1) atau peringkat verbal, sebagai contoh “menonjol”, atau “tidak memuaskan”. Jika lebih dari satu orang terlibat dalam penilaian, mereka mungkin menemukan kesulitan untuk mencapai kesepakatan pada tingkat presisi kinerja yang tercapai secara relatif terhadap standar. Gambar 1.2. mendefinisikan istilah yang digunakan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja karyawan. Perhatikan bahwa setiap tingkat menentukan standar kinerja, bukan hanya menggunakan angka, dengan tujuan untuk meminimalkan variasi interpretasi terhadap standar.

Seseorang yang berasal dari eksternal suatu pekerjaan, seperti supervisor atau pengawas kendali mutu, sering kali menetapkan standar

untuk pekerjaan tersebut. Tetapi, standar dapat juga ditulis secara efektif oleh para karyawan. Karyawan yang berpengalaman biasanya mengetahui apa yang merupakan kinerja yang memuaskan dari tugas dalam deskripsi pekerjaannya, demikian juga dengan supervisor mereka. Maka dari itu, individu ini sering kali dapat berpartisipasi dalam menerapkan standar kinerja bersama manajer mereka.

Istilah yang Mendefinisikan Standar pada suatu Perusahaan

- 5 **Menonjol.** Orang tersebut sangat berhasil dalam kriteria pekerjaan ini sehingga harus diberi catatan khusus. Dibandingkan terhadap standar biasa dan seluruh departemen kinerja ini berada di peringkat 10% teratas.
- 4 **Sangat Baik.** Kinerja pada tingkat ini adalah diatas rata-rata dalam unit, dibandingkan dengan standar dan hasil unit yang umum.
- 3 **Memuaskan.** Kinerja ini ada pada atau lebih tinggi dari standar minimum. Tingkat kinerja ini merupakan apa yang diharapkan dari kebanyakan karyawan yang berpengalaman dan kompeten.
- 2 **Marginal.** Kinerja yang ada di bawah standar tingkat minimum pada dimensi kerja tersebut. Tetapi, terdapat potensi untuk meningkatkan peringkat dalam kerangka waktu yang pantas.
- 1 **Tidak Memuaskan.** Kinerja dalam hal ini jauh di bawah standar pekerjaan. Apakah orang tersebut dapat meningkat untuk memenuhi standar minimum patut dipertanyakan.

## Manajemen Kinerja (*Performance Management*) dari Suatu Tool Menjadi Habits

Seorang atlit yang berasal dari sebuah kota kecil, bercita-cita ingin menjadi pelari tercepat di dunia. Tidak banyak yang dia lakukan selain berlatih keras untuk mencapai apa yang dicita-citakannya. Dari hari, ke minggu, ke bulan dan ke tahun, itulah yang dia habiskan waktunya untuk bisa menjadi pelari tercepat di dunia. Apakah dia telah menjadi pelari yang tercepat? Atau memang dia larinya sudah paling cepat. Pernyataan-pernyataan di atas tersebut tidaklah bisa dijadikan suatu patokan bahwa atlit tersebut telah menjadi pelari yang tercepat di dunia atautkah dia telah berlari cepat. Oleh karena itu diperlukan suatu ukuran yang digunakan untuk melihat kemajuan dari apa yang telah kita lakukan. Hal itulah yang disebut dengan Manajemen Kinerja.

Di dalam suatu Perusahaan, Manajemen Kinerja telah menjadi suatu konsep yang sedang populer diimplementasikan, mulai dari *Balance Scorecards*, *Value Based Management*, *Key Performance Indicators* ataupun sebutan lainnya untuk menterjemahkan manajemen kinerja. Pada awalnya, Cash adalah satu-satunya ukuran yang digunakan oleh suatu Perusahaan untuk mengukur kinerjanya, kemudian beralih menjadi profit yang masih merupakan ukuran keuangan. Hingga pada awal tahun 1990-an di mana Kaplan dan Norton memperkenalkan suatu konsep pengukuran yang tetap menitikberatkan pada *Financial measures*, tetapi diseimbangkan dengan tiga perspektif lainnya yaitu *Customer perspective*, *Internal Process perspective* and *Learning and Growth perspective*. Dan kemudian disempurnakan lagi dengan popularnya konsep Nilai Tambah, disebut dengan *Value Based Management*.

## Proses yang Berkelanjutan

Terlepas dari konsep apa yang dipakai, kami melihat ada kesamaan dalam hal pendekatan yang dilakukan oleh beberapa perusahaan dalam menjalankan Manajemen Kinerja. Ada beberapa langkah-langkah yang umumnya dilakukan Perusahaan dalam mendefinisikan atau mengimplementasikan manajemen kinerja:

1. **Pengembangan strategi** Hal yang pertama ini seringkali dilupakan atau dianggap sepele pada saat pembuatan manajemen kinerja. Apabila suatu Perusahaan belum ada strategi yang jelas, maka akan sulit dalam pembuatan langkah-langkah berikutnya dan ada kemungkinan yang kita mengukur sesuatu yang salah atau tidak penting.
2. **Target Setting** Membuat langkah-langkah berikutnya yang akan meningkatkan value driver dari mulai komitmen penggunaan aktiva yang dimiliki sampai penentuan target kinerja keuangan yang akan diraih.
3. **Pengukuran kinerja** Mengumpulkan, memproses dan mendistribusikan data yang diperlukan untuk mendukung pengembangan strategi yang efektif serta penentuan target.
4. **Analisa kinerja.** Penganalisaan kinerja actual dibandingkan dengan target serta mendefinisikan *corrective action* untuk memperbaiki kinerja di masa mendatang.
5. **Kompensasi dan insentif** Menghubungkan hasil dari aksi strategic dan operasi dengan kompensasi dan benefit sangat kritical untuk mempertahankan habits yang telah dibentuk Proses tersebut berjalan secara terus menerus dengan konsep *continuous improvement (Plan, Do, Check, Act)*.

6. **Habits**, Ada 7 Habits yang harus dilakukan oleh para professional yang ingin mengimplementasikan suatu ukuran kinerja:
- Mengoperasikan Perusahaan sesuai dengan strategi dan goals
  - Membuat dan mengelola kerjasama intern
  - Buatlah sesederhana mungkin
  - Perhatikan yang exception
  - Fokus kepada rencana aksi untuk memperbaiki kinerja
  - Membuat informasi yang transparan
  - Gunakan Teknologi seefektif mungkin

Kesuksesan dari suatu pengimplementasian manajemen kinerja sebenarnya banyak dipengaruhi oleh faktor soft side yaitu bagaimana seluruh lapisan di dalam Perusahaan merubah paradigma yang lama, dari budaya 8-5, artinya masuk jam 8 pulang jam 5, ke budaya apakah saya telah memberikan suatu nilai tambah pada perusahaan hari ini? Mungkin pertanyaan ini sangat relevan apabila kita tanyakan kepada diri kita masing-masing, sebelum kita mengimplementasikan suatu manajemen kinerja.



# Standar Kinerja

Untuk menetapkan tingkat kinerja karyawan, dibutuhkan penilaian kinerja. Penilaian kinerja yang adil membutuhkan standar. Patokan yang dapat digunakan sebagai perbandingan terhadap kinerja antar karyawan. Menurut Simamora (2004), semakin jelas standar kinerjanya, makin akurat tingkat penilaian kinerjanya. Masalahnya, baik para penyelia maupun karyawan tidak seluruhnya mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan. Karena bisajadi, standar kinerja tersebut belum pernah disusun. Oleh karena itu, langkah pertama adalah meninjau standar kinerja yang ada dan menyusun standar yang baru jika diperlukan. Banyak hal yang dapat diukur untuk menentukan kinerja. Banyak literatur, menyebutkan bahwa kinerja merupakan keterkaitan unsur motivasi, kemampuan individu, serta faktor organisasi, yang menghasilkan perilaku.

Perilaku (*behavior*) merupakan proses cara seseorang mengerjakan sesuatu. Perilaku merupakan sebuah unsur yang menjadi pusat perbedaan manusia antar individu. Dalam pekerjaan, dapat dibayangkan jika tanpa perilaku, pasti tidak akan ada produksi yang dihasilkan. Perilaku merupakan kata kunci, sebab dalam pekerjaan sangat banyak perilaku yang muncul yang menyebabkan sebuah hasil tertentu. Perilaku dapat diobservasi yang memungkinkan kita dapat membetulkan, menjumlah dan menilai dan selanjutnya kita dapat mengelolanya.

Apa yang akan terjadi, jika seorang manajer menaruh perhatiannya hanya pada pengelolaan hasil saja? Tidak akan selalu efektif, karena perilaku merupakan bagian dari keseluruhan proses dan hasil itu adalah keluaran dari perilaku.

Perilaku yang tepat akan membuahkan hasil yang merefleksikan gabungan upaya banyak individu. Perilaku mencerminkan usaha seseorang untuk melakukan sesuatu. Sementara itu, karakteristik individu menunjukkan penyebab perilaku.

## Standar Kinerja

Dibutuhkan penilaian kinerja Untuk menetapkan tingkat kinerja karyawan, yang berstandar. semakin jelas standar kinerjanya, makin akurat

tingkat penilaian kinerjanya. Banyak masalah yang dihadapi operasional perusahaan adalah, adanya para penyelia maupun karyawan belum seluruhnya mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan. Mungkin, standar kinerja tersebut belum pernah disusun. Karena itu, langkah pertama adalah meninjau standar kinerja yang ada dan menyusun standar yang baru jika diperlukan. Banyak hal yang dapat diukur untuk menentukan kinerja. Banyak literatur, menyebutkan bahwa kinerja merupakan keterkaitan unsur motivasi, kemampuan individu, serta faktor organisasi, yang menghasilkan perilaku.

Perilaku (*behavior*) merupakan proses cara seseorang mengerjakan sesuatu. Perilaku merupakan sebuah unsur yang menjadi pusat perbedaan manusia antar individu. Dalam pekerjaan, dapat dibayangkan jika tanpa perilaku, pasti tidak akan ada produksi yang dihasilkan. Perilaku merupakan kata kunci, sebab dalam pekerjaan sangat banyak perilaku yang muncul yang menyebabkan sebuah hasil tertentu. Perilaku dapat diobservasi yang memungkinkan kita dapat membetulkan, menjumlah dan menilai dan selanjutnya kita dapat mengelolanya. Apa yang akan terjadi, jika seorang manajer menaruh perhatiannya hanya pada pengelolaan hasil saja? Tidak akan selalu efektif, karena perilaku merupakan bagian dari keseluruhan proses dan hasil itu adalah keluaran dari perilaku. Perilaku yang tepat akan membuahkan hasil yang merefleksikan gabungan upaya banyak individu. Perilaku mencerminkan usaha seseorang untuk melakukan sesuatu. Sementara itu, karakteristik individu menunjukkan penyebab perilaku.

Sepanjang sejarah kehidupannya, manusia selalu dikontrol dan diatur oleh sejumlah standar. Standar agama menentukan perilaku agama menentukan perilaku manusia yang seharusnya dalam hubungannya dengan Tuhannya dan dalam hubungannya dengan sesama makhluk Tuhan. Standar moral mengatur standar baik dan buruknya hubungan manusia dengan manusia sebagai manusia. Standar perilaku yang dinamakan kode etik atau *credo* mengatur perilaku yang baik dapat diterima, dan perilaku buruk tidak dapat diterima dalam suatu organisasi. Standar Industri Indonesia dan International Standard Organization menentukan kualitas barang dan jasa yang baik. Standar obat dan makanan mengatur komposisi dalam bahan obat dan makanan yang dapat menyehatkan manusia atau membahayakan manusia. Standar ukuran pakaian dan sepatu menentukan besar kecilnya pakaian dan sepatu. Dengan standar-standar tersebut, kehidupan manusia diprediksi akan baik.

Standar memiliki batas ukuran minimal dan maksimal. Standar minimal adalah standar yang menentukan kualitas minimal yang harus ada atau terjadi. Standar pendidikan merupakan standar minimal yang harus dicapai oleh proses pendidikan dan pembelajaran. Standar maksimal

adalah nilai maksimal sesuatu. Standar obat merupakan standar maksimal. Dokter menentukan makanan/meminum obat tiga kali sehari dengan ukuran tertentu, misalnya tablet atau sendok makan. Karena obat merupakan racun dan mempunyai efek samping, maka orang dilarang memakan obat melebihi batas yang ditentukan dokter.

Dalam evaluasi kinerja, ada standar yang disebut sebagai standar kinerja (*Performance standard*). Evaluasi kinerja tidak mungkin dapat dilaksanakan dengan baik tanpa standar kinerja. Esensi evaluasi kinerja adalah membandingkan kinerja ternilai dengan standar kinerjanya. Jika evaluasi kinerja dilaksanakan tanpa standar kinerja, hasilnya tidak mempunyai nilai. Misalnya, salah satu kelemahan mendasar evaluasi kinerja pegawai negeri di Indonesia – Daftar Penilaian Pekerja Pegawai Negeri (DP3) – adalah tidak ada standar kinerja pegawai. Pegawai Departemen Perhubungan bertugas mengurus mercusuar ditengah laut dinilai dengan instrumen yang sama dengan departemen perdagangan atau guru dan dosen yang mengajar. Perbedaan indikator DP3 pegawai negeri yang menjabat direktur jenderal suatu departemen (eselon I dengan pangkat golongan IVe) dengan pegawai negeri golongan I (dengan pangkat Ic) hanyalah penilaian indikator kepemimpinan yang diterapkan pada direktur jenderal.

Selain itu, DP3 tidak mempunyai standar kinerja sehingga sering muncul seloroh, “Dalam DP3, nilai pegawai negeri yang *pinter* atau bodo dan rajin atau malas adalah sama karena pegawai negeri bernapas saja dibayar.” Oleh karena itu, salah satu upaya untuk memperbaiki kinerja para pegawai negeri adalah mengadakan standar kinerja dan perbaikan proses evaluasi kinerjanya.

Para pakar telah mengemukakan definisi mengenai standar kinerja. Richard I. Henderson (1984) mendefinisikan standar kinerja sebagai berikut.

*“A set performance standards describes the results that should exist upon the satisfactory completion of a job.”*

[“Satu set standard kinerja melukiskan hasil-hasil yang harus ada setelah penyelesaian suatu pekerjaan dengan memuaskan.”]

William B. Werther, Jr. dan Keith Davis (1993) mendefinisikan standar kinerja sebagai berikut:

*“Performance evaluation requires performance standards, which are the benchmarks against which performance is measured.”*

[“Standard kinerja merupakan benchmark atau tolak ukur untuk mengukur kinerja karyawan.”]

Sementara itu, *Performance Appraisal Handbook US Departement of the Interior* (1995) mendefinisikan standard kinerja sebagai berikut.

*“The Performance standards are expression of the performance threshold(s), requirement(s), or expectation(s) that must be met for each element at particular level performance.”*

[“Standar kinerja merupakan ekspresi mengenai ambang kinerja, persyaratan, atau harapan yang harus dicapai untuk setiap elemen pada level kinerja tertentu.”]

Buku yang sedang anda baca ini berpendapat bahwa *standard kinerja adalah tolak ukur minimal kinerja yang harus dicapai karyawan secara individual atau kelompok pada semua indikator kinerjanya*. Dalam definisi ini, standatd kinerja adalah tolak ukur minimal,, artinya jika prestasi kinerja karyawan dibawah standar kinerja minimal tersebut, maka kinerjanya tidak dapat diterima, buruk atau sangat buruk. Jika prestasi kinerja seorang pegawai berada tepat atau diatas ketentuan staandar minimal kinerjanya, maka kinerjanya dapat diterima dengan predikat sedang, baik, atau sangat baik. Standar kinerja meliputi standar untuk semua indikator kinerja. Misalnya, jika indikator kinerja seorang pegawai – kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, kedisiplinan, kejujuran dan loyalitas – maka standar kinerja menentukan tolak ukur keempat indikator kinerja tersebut. Nilai keempat indikator tersebut paling tidak mencapai nilai minimal yang ditetapkan orbanisasi.

Standar kinerja dapat menentukan standar kinerja untuk individu karyawan atau standar kinerja untuk sekelompok karyawan atau tim kerja yang bekerja sama dalam satu tim kerja. Di sejumlah perusahaan perusahaan seperti PT PLN, kinerja unit kerja juga dinilai disamping kinerja individu karyawan.

Dalam sistem evaluasi kinerja MBO, standar kinerja mencerminkan objektif dari pegawai karena objektif merupakan tolak ukur hasil kerja yang diukur pada kahir tahun. Sementara itu, standar dapat melukiskan bagian dari objektif pegawai. Misalnya, standar kinerja seorang mekanik, otomotif dalam mengganti sebuah knalpot mobil ialah dua jam. Jika tugasnya hanya mangganti knalpot, maka ia dapat menyelesaikan minimal tiga knalpot dalam satu hari. Dengan demikian, ia dapat menyelesaikan minimal 930 knalpot dalam satu tahun.

Minimal sebuah standar kinerja, harus berisi dua jenis informasi dasar tentang apa yang harus dilakukan dan seberapa baik harus melakukannya. Standar kinerja merupakan identifikasi tugas pekerjaan, kewa-

jiban, dan elemen kritis yang menggambarkan apa yang harus dilakukan. Standar kinerja terfokus pada seberapa baik tugas akan dilaksanakan.

Agar berdaya guna, setiap standar/kriteria harus dinyatakan secara cukup jelas sehingga manajer dan bawahan atau kelompok kerja mengetahui apa yang diharapkan dan apakah telah tercapai atau tidak. Standar haruslah dinyatakan secara tertulis dalam upaya menggambarkan kinerja yang sungguh-sungguh memuaskan untuk tugas yang kritis maupun yang tidak kritis. Hal ini dikarenakan bahwa tugas pekerjaan dan standar kinerja saling berkaitan, adalah praktik yang lazim mengembangkannya pada waktu yang bersamaan. Apapun metode analisis pekerjaan yang digunakan haruslah memperhitungkan aspek kuantitatif kinerja. Lebih lanjut, setiap standar harus menunjuk pada aspek spesifik pekerjaan.

Tampaknya lebih mudah mengukur kinerja terhadap standar yang dapat digambarkan dalam istilah kuantitatif. Sungguhpun demikian, pekerjaan manajerial memiliki sebuah komponen tambahan. Yaitu, disamping hasil yang merefleksikan kinerja manajer itu sendiri, hasil yang lainnya mencerminkan kinerja unit organisasional yang menjadi tanggung jawab manajer bersangkutan.

Dari beberapa literatur yang saya baca, kemudian saya gabungkan dengan pengalaman melakukan penyusunan standar kinerja di sebuah unit/instalasi di Rumah Sakit, saya berikan contoh lembar penilaian kinerja. Semoga dapat menjadi inspirasi.

## 1. UNSUR PENILAIAN KINERJA HASIL PENILAIAN

Rendah Sedang Tinggi

## 2. KARAKTERISTIK INDIVIDU

### **Keahlian**

Pengetahuan Kerja

Kepemilikan Sertifikat/Ijin Keahlian

### **Kemampuan**

Kekuatan Fisik

Koordinasi Anggota Badan dalam Bekerja

Kemandirian

### **Kebutuhan**

Hasrat Untuk Berhasil

Kebutuhan Sosial

### **Sikap**

Kejujuran

Loyalitas

Kreativitas

Kepemimpinan

### 3. PERILAKU

**Pelaksanaan tugas pokok** (berdasarkan identifikasi dan elemen kritis pekerjaan)

Menjelaskan Produk Kepada Calon Pembeli

Menjual Produk

Melakukan Pengepakan dan Pengiriman

Menanggapi Komplain dan Keluhan

Mematuhi Perintah

Melaporkan Masalah

Merawat Perlengkapan

Membuat Catatan Pekerjaan

Mengikuti Peraturan

Hadir Secara Teratur

Memberi Saran

### 4. HASIL

Jenis/kuantitas Produk

Nilai jual Produk

Tingkat Produksi

Pelanggan yang dilayani

**Kualitas Produksi**

Efektivitas Penggunaan bahan

Efektivitas penggunaan alat

Tingkat keselamatan kerja

Kepatuhan terhadap prosedur

Kepuasan pelanggan

## Fungsi Standar Kinerja

Fungsi utama standar kinerja adalah sebagai tolak ukur (*benchmark*) untuk menentukan keberhasilan kinerja ternilai dalam melaksanakan pekerjaannya. Standar kinerja merupakan target, sasaran, atau tujuan upaya kerja karyawan dalam ukuran waktu tertentu. Dalam melaksanakan pekerjaannya, karyawan harus mengarahkan semua pekerjaannya, karyawan harus mengerahkan semua tenaga, pikiran, keterampilan, pengetahuannya, dan waktu kerjanya untuk mencapai apa yang ditentukan oleh standar kinerjanya.

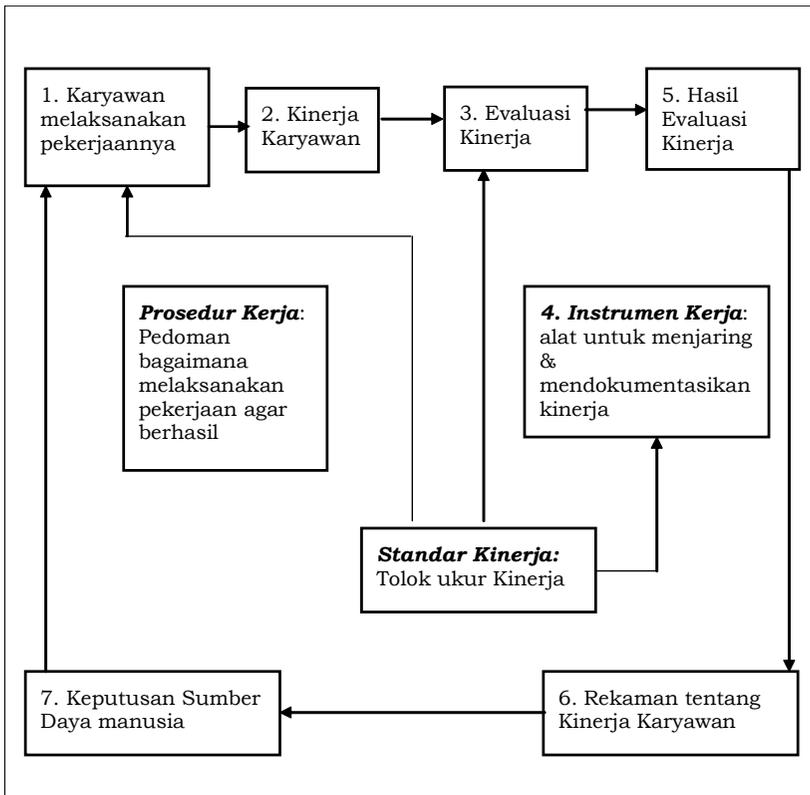
Standar kinerja memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapainya. Standar kinerja menarik, mendorong, dan mengiming-imingi karyawan untuk mencapainya. Jika hal itu tercapai, kepuasan kerja pada diri karyawan akan terjadi. Oleh karena itu standar kinerja juga

dikaitkan dengan *reward*, imbalan, atau sistem kompensasi jika dapat mencapainya. Selain itu, standar kinerja dikaitkan dengan sanksi jika tidak dapat mencapainya.

Gambar 1 menunjukkan hubungan antara pelaksanaan pekerjaan, kinerja karyawan, evaluasi kinerja, dan standar kinerja karyawan. Ketika melaksanakan tugas atau pekerjaannya, karyawan menggunakan standar kinerja sebagai pedoman dalam bekerja. Standar kinerja sering dirumuskan menjadi prosedur dalam pelaksanaan pekerjaan. Standar kinerja memberikan arah kuantitas dan kualitas kinerja yang harus dicapai karyawan. Sementara itu, prosedur kerja memberikan petunjuk kepada karyawan mengenai proses melaksanakan pekerjaan agar dapat mencapai standar kinerja. Jika karyawan melaksanakan pekerjaan yang ditentukan oleh prosedur kerja dan berupaya mencapai standar kinerja, maka ia akan mencapai kinerja yang diharapkan oleh organisasi atau perusahaan.

Standar kinerja setiap karyawan harus diberitahukan kepada karyawan sebagai pedoman melaksanakan tugasnya. Tanpa mengetahui standar kinerjanya, karyawan tidak mengetahui apa yang harus dicapainya dan tidak terarah dalam mencapai kinerjanya. Dalam melaksanakan tugasnya, karyawan selalu berpedoman pada standar kinerjanya dan standar prosedur dalam pelaksanaan tugasnya. Kemudian kinerja karyawan dievaluasi oleh penilai secara periodik dan dibandingkan dengan standar kinerjanya. Hasil direkam dalam instrumen evaluasi kinerja.

Hasil evaluasi kinerja – berupa keunggulan dan kelemahan kinerja karyawan – dicatat dalam instrumen evaluasi kinerja. Hasil ini diberikan kepada karyawan ternilai sebagai balikan atas kinerjanya. Dengan balikan tersebut, ia mengetahui persepsi ternilai yang mewakili organisasi tempat ia bekerja mengenai hasil dalam pelaksanaan tugasnya.



Gambar 1  
Hubungan kinerja, Standar Kinerja, dan Evaluasi Kinerja

## PENGEMBANGAN STANDAR KINERJA

### Persyaratan Standar Kinerja

Standar kinerja perlu memenuhi persyaratan berikut agar dapat digunakan sebagai tolak ukur dalam mengukur kinerja karyawan.

1. **Ada hubungan relevansinya dengan strategi perusahaan.** Evaluasi kinerja merupakan bagian dari pelaksanaan strategi sumber daya manusia yang merupakan penjabaran dari strategi level unit bisnis dan strategi level korporasi. Misalnya, perusahaan menetapkan dalam satu tahun, penjualan produknya minimal sepuluh milyar rupiah. Strategi perusahaan ini kemudian digunakan sebagai acuan penyusunan standar kinerja para karyawan unit pemasaran.
2. **Mencerminkan keseluruhan tanggungjawab karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.** Misalnya, tanggung jawab seorang tenaga

pemasaran adalah memasarkan produk senilai enam ratus juta, mengurus kontrak penjualan, dan melayani keluhan pelanggan. Standar kinerja tenaga pemasaran harus berisi ukuran pencapaian indikator ketiga tanggungjawab karyawannya tersebut.

3. **Memperhatikan pengaruh faktor-faktor diluar kontrol karyawan.** Kinerja karyawan sering dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berada diluar kontrolnya. Misalnya kinerja karyawan di unit produksi ditentukan oleh tersedianya bahan mentah, suku cadang, keadaan mesin, dan peralatan produksi. Jika faktor-faktor tersebut tersedia, atau mesinnya rusak, akan memengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena faktor-faktor ini berada diluar kontrol karyawan, standar kinerja harus memperhitungkan tersedianya faktor-faktor tersebut. Jika mesin rusak dan memerlukan waktu untuk memperbaikinya dan bahan baku yang diimpor belum datang ketika diperlukan, kejadian tersebut harus diperhitungkan dalam mengukur pencapaian kinerja.
4. **Memperhatikan teknologi dan proses produksi.** Kinerja karyawan di perusahaan padat karya berbeda dengan karyawan yang menggunakan teknologi tinggi seperti otomatis dan robot. Seorang karyawan yang menggunakan teknologi robot, kinerjanya dapat 14 sampai 30 kali lipat karyawan padat karya. Standar kinerja harus memperhatikan penggunaan teknologi dan proses produksi tersebut.
5. **Sensitif, mampu membedakan antara kinerja yang dapat diterima dan tidak dapat diterima.** Standar kinerja mempunyai alat ukur untuk membedakan tingkatan kinerja dari yang terbaik, baik, sedang, buruk, dan sangat buruk. Caranya dengan mengemukakan definisi skala atau tingkatan kinerja. Jika standar kinerja tidak mendefinisikan skala kinerja, maka kinerja yang buruk dan kinerja yang baik menjadi sama.
6. **Memberikan tantangan kepada para karyawan.** Standar kinerja menunjukkan ukuran dari kinerja minimal sampai kinerja maksimal yang dapat diterima oleh organisasi. Untuk mencapai standar kinerja minimal, karyawan harus bekerja keras. Dengan kata lain, standar kinerja harus menantang karyawan untuk mencapainya.
7. **Realistis.** Standar kinerja harus realistis, artinya dapat dicapai oleh karyawan yang kompeten, terlatih, mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang disyaratkan untuk melaksanakan pekerjaan. Standar kinerja harus pas, tidak terlalu berat, dan tidak terlalu ringan. Penentuan standar kinerja yang pas untuk pekerjaan yang sama dilakukan melalui survei standar kinerja.
8. **Berhubungan dengan kerangka waktu pencapaian standar.** Target, sasaran, kuota, atau tujuan yang ditetapkan dalam standar harus dapat dicapai dalam kurun waktu tertentu yang ditetapkan dalam standar

kinerja. Kurun waktu umumnya ditentukan melalui studi uji coba standar kinerja atau berdasarkan pengalaman praktik.

9. **Dapat diukur dan ada alat ukur untuk mengukur standar.** Kuantitas, kualitas, dan kecepatan yang ditetapkan dalam standar harus dapat diukur dengan instrumen evaluasi kinerja.
10. **Standar harus konsisten.** Standar kinerja harus konsisten, artinya standar harus mengenal karyawan dengan masukan yang sama dan mengenal keluaran yang sama. Upaya kerja dan kontribusi yang sama dari karyawan yang berbeda harus menghasilkan kinerja yang dapat dibandingkan satu sama lain.
11. **Standar harus adil.** Karyawan yang kinerjanya diukur berdasarkan standar kinerja harus mau menerima standar dan menganggap standar adil dan masuk akal. Ukuran adil dan masuk akal diberlakukan sama kepada semua karyawan yang mengerjakan jenis pekerjaan yang sama.
12. **Memenuhi ketentuan undang-undang dan peraturan ketenagakerjaan.** Baik di negara-negara maju maupun di Indonesia, tidak ada undang-undang khusus yang mengatur mengenai evaluasi kinerja. Ada atau tidak evaluasi kinerja bergantung pada organisasi atau perusahaan. Perusahaan mengadakan evaluasi kinerja karena dianggap menguntungkan dalam rangka mememanajementi kinerja karyawan. Dengan kata lain, undang-undang tidak mensyaratkan adanya evaluasi kinerja. Organisasi tidak akan dikenai sanksi jika tidak mengadakan evaluasi kinerja. Akan tetapi, jika mengadakan evaluasi kinerja harus tidak bertentangan dengan undang-undang ketenagakerjaan. Misalnya, pasal 6 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan menyatakan, "Setiap Pekerja/buruh berhak memperoleh perlakuan yang sama tanpa deskriminasi dari pengusaha." Dalam menyusun standar kinerja, manajer tidak boleh melakukan diskriminasi. Misalnya, dua sopir yang melaksanakan pengiriman barang yang sama di tempat yang sama standar kinerjanya harus sama.

## KRITERIA MENGUKUR DAN PENILAIAN KINERJA

### Kriteria Pengukuran Kinerja

Setiap indikator kinerja diukur berdasarkan kriteria standar tertentu. Dalam mengukur kinerja, terdapat kriteria atau ukuran. Kriteria tersebut adalah sebagai berikut.

1. **Kuantitatif (*seberapa banyak*).** Ukuran kuantitatif merupakan ukuran paling mudah untuk disusun dan diukurnya, yaitu hanya dengan

menghitung seberapa banyak unit keluaran kinerja harus dicapai dalam kurun waktu tertentu. Contoh:

- menghasilkan tidak kurang dari sepuluh pasang sepatu sehari (karyawan perusahaan sepatu);
  - melakukan dan menyelesaikan empat survei setahun (karyawan unit penelitian dan pengembangan);
  - minimal menyelesaikan lima permohonan izin sebulan (pegawai bagian perizinan);
  - mencatat angka tiga puluh meteran listrik/air sehari (karyawan pencatat meteran perusahaan listrik dan air minum);
  - melayani minimal 150 nasabah sehari (teller bank);
  - mengenalkan minimal dua produk baru setahun (karyawan penelitian dan pengembangan).
2. **Kualitatif (*seberapa baik*)**. Melukiskan seberapa baik atau seberapa lengkap hasil harus dicapai. Kriteria ini antara lain mengemukakan akurasi, presisi, penampilan (kecantikan dan ketampanan), kemanfaatan dan efektivitas. Standar kualitas dapat diekspresikan sebagai tingkat kesalahan seperti jumlah atau persentase kesalahan yang diperbolehkan per unit hasil kerja. Contoh:
- laporan evaluasi yang diajukan diterima tanpa revisi minimal 75% (pegawai unit evaluasi)
  - sepatu yang dihasilkan sesuai dengan standar kualitas minimal 99,5% (karyawan perusahaan sepatu)
  - keluhan pelanggan tidak lebih dari 1% (karyawan pemasaran)
  - keluhan pelanggan atas layanan teller paling banyak berjumlah 10 per tahun (teller bank)
3. **Ketepatan waktu pelaksanaan tugas atau penyelesaian produk**. Kriteria yang menentukan keterbatasan waktu untuk memproduksi suatu produk, membuat suatu atau melayani sesuatu. Kriteria ini menjawab pertanyaan, seperti kapan, berapa cepat, atau dalam periode apa. Contoh:
- makanan telah berada dikamar hotel pemesan dalam waktu 25 menit setelah dipesan (timely service restoran hotel);
  - kacamata diselesaikan dalam waktu 120 menit setelah pemeriksaan mata (pegawai perusahaan kacamata)
  - Surat Tanda Nomor Kendaraan (STNK) selesai dalam waktu 120 menit (pegawai STNK)
  - Permohonan telah diajukan paling lambat tanggal 25 setiap bulan (pegawai keuangan perusahaan).

4. **Efektivitas penggunaan sumber organisasi.** Efektivitas penggunaan sumber dijadikan indikator jika untuk mengerjakan suatu pekerjaan diisyaratkan menggunakan jumlah sumber tertentu, seperti uang dan bahan baku. Contoh:
  - biaya perjalanan tidak melebihi 5% biaya perjalanan tahun yang lalu;
  - melakukan penghematan pemakaian listrik sampai 10% dari tahun yang lalu;
  - anggaran bahan bakar mobil dinas turun 25% dari anggaran tahun lalu;
  - bahan baku yang terbuang dalam proses produksi tidak melebihi 0,0002%.
5. **Cara melakukan pekerjaan,** dilakukan sebagai standar kinerja jika kontak personal, sikap personal, atau perilaku karyawan merupakan faktor penentu keberhasilan melaksanakan pekerjaan, misalnya:
  - membantu pelanggan dalam memasang produk dan menjelaskannya dengan sabar;
  - berkata dengan sopan kepada teman sekerja, atasan, dan pelanggan;
  - membantu teman sekerja dengan memerlukan bantuan dengan sabar walaupun sibuk mengerjakan pekerjaan sendiri;
  - mematuhi peraturan dan prosedur kerja yang ditentukan.
6. **Efek atas suatu upaya.** Pengukuran yang diekspresikan akibat akhir yang diharapkan akan diperoleh dengan bekerja. Standar jenis ini menggunakan kata-kata sehingga dan agar supaya yang digunakan jika hasilnya tidak dapat dikualifikasikan. Contoh:
  - membeli bahan mentah dan suku cadang dengan menggunakan prinsip just in time sehingga/agar supaya tersedia ketika diperlukan dan biaya penyimpanannya rendah;
  - mematikan lampu dan air condition (AC) ketika meninggalkan ruang kerja sehingga biaya listrik dapat dihemat.
7. **Metode melaksanakan tugas.** Standar yang digunakan jika ada undang-undang kebijakan, prosedur standar, metode, dan peraturan untuk menyelesaikan tugas atau jika cara pengecualian ditentukan tidak dapat diterima. Misalnya:
  - penilaian proposal permohonan kredit dilakukan berdasarkan standar penilaian dan diselesaikan dalam waktu maksimal sepuluh hari kerja;
  - pemeriksaan terhadap orang diduga melakukan tindak pidana hanya dapat dimulai jika ia didampingi oleh pengacara.

8. **Standar Sejarah.** Standar sejarah yang menyatakan hubungan antara standar masa lalu dengan standar sekarang. Standar masa sekarang dinyatakan lebih tinggi atau dari pada standar masa lalu dalam pengertian kuantitas dan kualitas. Contoh:
- produk yang ditolak oleh bagian kontrol kualitas lebih rendah 20% dari pada tahun lalu;
  - hasil penjualan produk meningkat 25% dari pada penjualan tahun lalu;
  - biaya produksi turun 15% dari biaya produksi tahun lalu.
9. **Standar nol atau absolut.** Standar yang menyatakan tidak akan terjadi sesuatu. Standar ini dipakai jika tidak ada alternatif lain, misalnya:
- tidak ada keluhan dari pelanggan mengenai kesopanan berbicara di telepon;
  - tidak terjadi penyimpangan dari prosedur pemberian kredit;
  - tidak terjadi kesalahan dalam menghitung uang;
  - tidak menerima uang palsu.

## Proses Pengembangan Standar Kinerja

Pengembangan standar kinerja merupakan bagian dari tugas Tim Pengembangan Sistem Evaluasi Kinerja. Pengembangan standar kinerja dimulai dengan analisis pekerjaan (lihat gambar 2). Hasil analisis pekerjaan digunakan untuk menyusun dimensi dan indikator-indikator kinerja pekerjaan. Indikator kinerja tersebut didefinisikan secara operasional agar dapat diukur. Misalnya, job analysis terhadap pekerjaan teller bank menemukan dimensi pekerjaan, antara lain:

- 1) melayani penarikan tabungan,
- 2) penyetoran tabungan,
- 3) melayani penarikan cek,
- 4) melayani pembayaran rekening,
- 5) melayani tranfer uang,
- 6) menghitung uang dan membukukan transaksi.

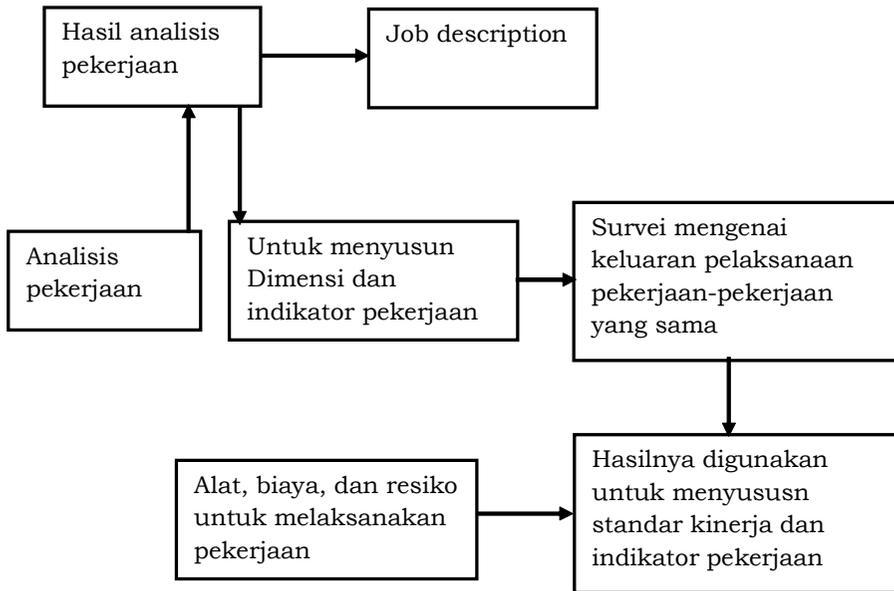
Langkah selanjutnya melakukan survei mengenai teller dalam melaksanakan setiap dimensi pekerjaannya. Misalnya, survey terhadap seratus teller bank umum menunjukkan bahwa kecepatan teller melayani penarikan tabungan seorang nasabah memerlukan waktu paling cepat 2 menit, rata-rata 3 menit, dan paling lambat 4 menit. Waktu 3 menit dapat digunakan sebagai standar kinerja minimal teller dapat melayani penarikan tabungan. Demikian juga untuk proses penyusunan indikator pekerjaan lainnya.

Faktor lainnya yang perlu dipertimbangkan dalam penyusunan standar kinerja adalah alat, biaya, dan resiko dalam melaksanakan dimensi pekerjaan. Seorang teller Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang belum menggunakan automated banking system (computerized transaction dan mesin penghitung uang), kecepatan melayani penarikan tabungan akan lebih lambat dari pada teller bank umum yang sudah menggunakan sistem tersebut. Oleh karena itu, standar penarikan tabungan di BPR tidak 3 menit tetapi 5 menit. Standar kinerja juga perlu memperhatikan biaya (cost) melaksanakan pekerjaan. Misalnya, jika layanan tersebut menggunakan waktu 3 menit, bank akan mengeluarkan Rp.300 untuk upah tenaga dan Rp.75 untuk listrik komputer. Jika layanan dilakukan selama 2 menit, biaya keduanya hanya Rp.250. atas dasar pertimbangan biaya layanan, bank kemudian menentukan standar kecepatan layanan dapat melayani berapa orang dalam sehari.

Pertimbangan risiko dalam penentuan standar kinerja, misalnya dilakukan dalam pekerjaan bus kota. Seorang sopir bus harus membawa bus berputar dari stasiun bus ke beberapa halte, kemudian pulang kembali ke stasiun semula. Kecepatan sopir bus di Indonesia dinilai dengan jumlah rit atau jumlah setoran. Sistem ini menimbulkan risiko kecelakaan lalu lintas, pelanggaran peraturan lalu lintas dan cepat rusaknya bus. Di negara maju, kecepatan sopir bus mengemudikan bus ditentukan maksimalnya, kemudian ditentukan harus sampai disetiap halte pada jam berapa.

Secara teoritis, jenis pekerjaan yang berbeda standar kinerjanya juga berbeda. Pekerjaan yang berbeda mempunyai tujuan, indikator kinerja, proses pelaksanaan, dan keluaran kinerjanya. Misalnya, sopir yang melayani presiden direktur perusahaan, standar kinerjanya harus berbeda dengan standar kinerja sopir unit distribusi produk yang tugasnya mendistribusikan produk ke agen atau pengecer produk. Tujuan kinerja sopir presiden direktur adalah membantu mobilitas presiden direktur dalam melaksanakan tugasnya. Sementara, tujuan kinerja sopir unit distribusi produk adalah mendistribusikan produk tepat waktu.

Akan tetapi, jika prinsip tersebut diterapkan, sistem evaluasi kinerja akan menjadi rumit, mahal, dan sulit pelaksanaannya karena jumlah jenis pekerjaan di suatu organisasi besar sangat banyak. Sebagai contoh, jenis pekerjaan dilembaga pemerintah Indonesia jumlahnya ribuan. Oleh karena itu, DP3 pegawai negeri Indonesia menggunakan indikator kinerja yang sama. Perbedaannya, mereka yang menduduki jabatan eselon dinilai indikator kepemimpinannya. Demikian juga dengan jabatan fungsional, penentuan kenaikan pangkat memerlukan penilaian indikator angka kredit yang berbeda antara jenis jabatan fungsional yang satu dengan jabatan fungsional lainnya.



Gambar 2  
Proses Penyusunan Standar Kinerja

## Kriteria Penilaian Kinerja

Dalam rangka melacak kemajuan kinerja, mengidentifikasi kendala, dan memberi informasi dalam suatu organisasi, diperlukan adanya komunikasi kinerja yang berlangsung terus menerus, sehingga dapat mencegah dan menyelesaikan masalah yang terjadi. Karena alasan sebenarnya mengelola kinerja adalah untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas, serta merancang-bangun kesuksesan bagi setiap pekerja.

Berkaitan dengan hal tersebut, Bernardin & Russell (dalam Ruky, 2001:8) menyatakan bahwa: “perlu diadakan penilaian kinerja, untuk mengelola dan memperbaiki kinerja karyawan, untuk membuat keputusan staf yang tepat waktu dan akurat dan untuk mempertinggi kualitas produksi dan jasa perusahaan secara keseluruhan”.

Sementara menurut Gomes (2003:135) penilaian kinerja mempunyai tujuan untuk *me-reward* kinerja sebelumnya (*to reward past performance*) dan untuk memotivasi demi perbaikan kinerja pada masa yang akan datang (*to motivate future performance improvement*), serta informasi-informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja ini dapat digunakan untuk kepentingan pemberian gaji, kenaikan gaji, promosi, pelatihan dan penempatan tugas-tugas tertentu.

Berdasarkan kedua pendapat dari Bernardin & Russell dan Gomes di atas, dapat dikatakan bahwa setiap organisasi mutlak melakukan penilaian untuk mengetahui kinerja yang dicapai setiap pegawai, apakah telah sesuai atau tidak dengan harapan organisasi.

Pengelolaan kinerja akan melibatkan individu dan tim terutama dalam mencapai target, dan bila tim itu memiliki kinerja yang baik, maka anggotanya akan menetapkan kualitas target, mencapai target, saling memahami dan menghargai, saling menghormati, tanggung jawab dan mandiri, berorientasi pada klien, meninjau dan memperbaiki kinerja, bekerja sama dan termotivasi.

Menilai kinerja pegawai dapat dilakukan dengan mengukur secara kualitatif dan kuantitatif hasil kerja pegawai, yaitu dengan cara melihat prestasi dan kontribusi yang diberikan pegawai dalam bekerja. Selanjutnya, untuk mengetahui apakah karyawan melaksanakan tugas sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan apakah kinerjanya meningkat atau menurun, maka organisasi harus melakukan penilaian kinerja kepada anggotanya yang dilakukan secara berkala. Kegiatan penilaian kinerja adalah proses di mana perusahaan mengevaluasi atau menilai kemampuan dan kecakapan kerja pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Bernardin dan Russell (dalam Ruky, 2001:12) mengungkapkan bahwa penilaian kinerja adalah “*A way of measuring the contribution of individuals to their organization*”. Sementara Hasibuan (2001:88) memaparkan bahwa penilaian kinerja adalah “evaluasi terhadap perilaku, prestasi kerja dan potensi pengembangan yang telah dilakukan”. Dengan demikian penilaian kinerja merupakan wahana untuk mengevaluasi perilaku dan kontribusi pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi.

Dharma (1998:118) mengemukakan penilaian kinerja adalah “upaya menciptakan mengumpulkan masukan perbandingan-perbandingan antara penampilan kerja dengan hasil kerja yang diharapkan”. Simamora (2004:338) menyebutkan bahwa: “Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan”.

Syarif (1991:72) mengungkapkan bahwa: “Penilaian kinerja adalah suatu proses untuk mengukur hasil kerja yang dicapai oleh para pekerja dan dibandingkan terhadap standar tingkat prestasi yang diminta guna mengetahui sampai di mana keterampilan telah dicapai”. Sementara Sam-sudin (2005:159) menyebutkan: “Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses oleh organisasi untuk mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan”.

Dengan demikian dari pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah proses membandingkan hasil kerja seseorang dengan standar prestasi kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Sehingga dengan penilaian kinerja ini akan dapat diketahui seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang diberikan/ditugaskan.

Berkaitan dengan penilaian kinerja ini, Samsudin (2005:166) mengistilahkan dimensi/kriteria penilaian ini sebagai objek penelitian. Menurut Samsudin (2005:166): “Objek penilaian adalah dimensi perusahaan yang dapat dikendalikan oleh karyawan yang bersangkutan. ... Objek penilaian harus sinkron dengan tujuan penilaian. Apabila tidak sinkron dapat terjadi kekeliruan penilaian tentang prestasi kerja karyawan yang diinginkan.”

Masih menurut Samsudin (2005:166) terdapat beberapa objek penilaian yang dapat dinilai dari pegawai yang bekerja diberbagai jabatan, sebagai berikut:

1. Hal-hal umum yang dinilai dari pegawai di bidang produksi, antara lain *quality, quantity of work, knowledge of job, dependability, cooperation, adaptability, attendance, versatility, house keeping, dan safety.*
2. Hal-hal umum yang dinilai dari pegawai tata usaha, antara lain *quality, quantity of work, knowledge of job, dependability, cooperation, adaptability, attendance, initiative, judgement, dan health..*
3. Hal-hal umum yang dinilai dari orang yang memegang posisi pimpinan, antara lain *quality, quantity of work, knowledge of job, dependability, cooperation, judgement, initiative, leadership, planning and organizing, dan health.*

Dengan demikian menurut Samsudin objek-objek penilaian di atas, perlu disesuaikan dengan tujuan-tujuan penilaian. Oleh karena itu Samsudin (2005:166) menyebutkan bahwa pada pokoknya: “Objek penilaian karyawan itu mencakup dua hal pokok, yaitu hasil pekerjaan (prestasi kerja) dan sifat-sifat pribadi. Ini berarti mencakup kemampuan dan watak pribadi”.

Simamora (2004:339) mengungkapkan bahwa:

Supaya organisasi berfungsi secara efektif, orang-orangnya mestilah dibujuk/dipikat agar masuk dan bertahan di dalam organisasi, mereka harus melakukan tugas-tugas peran mereka dengan cara yang handal, dan mereka harus memberikan kontribusi spontan dan perilaku inovatif yang berbeda di luar tugas formal mereka. Tiga perilaku dasar itu hendaknya disertakan dalam penilaian kinerja.

Ketiga perilaku dasar di atas, selanjutnya oleh Simamora (2004: 339-340) diperjelas sebagai berikut:

(1) Kebutuhan pertama dari setiap organisasi adalah memikat sejumlah orang ke dalam organisasi dan menahan mereka di dalam perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Hal itu berarti bahwa agar organisasi berfungsi secara efektif, organisasi itu haruslah meminimalkan tingkat putaran karyawan, ketidakhadiran, dan keterlambatan. Maka dari itu, dalam mengevaluasi kinerja, ketidakhadiran, keterlambatan dan lamanya masa kerja patut dicermati. (2) Supaya organisasi efektif, organisasi haruslah meraih penyelesaian tugas yang handal dari anggota-anggotanya. Dengan kata lain tolak ukur minimal kuantitas dan kualitas kinerja harus dicapai. Pengevaluasian kuantitas dan kualitas bermakna sekedar menghitung kuantitas barang yang dihasilkan dan banyaknya kesalahan atau kerusakan. (3) Perilaku lainnya yang juga mempengaruhi efektivitas sebuah organisasi adalah perilaku inovatif dan spontan, diantaranya meliputi: (a) kerjasama, yaitu tingkat permintaan bantuan individu dari rekan-rekan sejawatnya dan bantuannya untuk mencapai tujuan organisasi, (b) tindakan protektif, yaitu tingkat penghilangan ancaman terhadap organisasi oleh para karyawan, (c) gagasan konstruktif, yaitu tingkat pemberian sumbangan berbagai gagasan konstruktif dan kreatif para karyawan untuk memperbaiki organisasi, (d) pelatihan diri, yaitu tingkat keterikatan para karyawan dalam program pelatihan diri untuk membantu organisasi mengisi kebutuhannya akan tenaga yang terlatih secara lebih baik, dan (e) sikap yang menguntungkan, yaitu tingkat upaya para karyawan dalam mengembangkan sikap yang menguntungkan terhadap organisasi di antara mereka sendiri, pelanggan, dan masyarakat umum ...”.

Prawirosentono (1999:27) mengemukakan beberapa faktor yang dapat dijadikan ukuran kinerja, yaitu (1) Efektivitas, (2) Otoritas dan tanggung jawab. (3) Disiplin, dan (4) Inisiatif. Selanjutnya Umar (2003: 102) menyebutkan ada 10 komponen data untuk mengukur kinerja, yaitu: (1) kualitas pekerjaan, (2) kejujuran karyawan, (3) inisiatif, (4) kehadiran, (5) sikap, (6) kerja sama, (7) keandalan, (8) pengetahuan tentang pekerjaan, (9) tanggung jawab, dan (10) pemanfaatan waktu.

Bernardin dan Russell (1993:383) mengungkapkan ada enam kriteria pokok yang dapat dipakai untuk mengukur kinerja, yaitu:

1. *Quality. The degree to which the process or result of carrying out an activity approaches perfection, in term of either conforming to same ideal way of performing the activity or fulfilling the activity's intended purpose.*
2. *Quantity. The amount produced, expressed in such terms as dollar value, number of units, or completed activity cycles.*

3. *Timeliness.* The degree to which an activity is completed, or a result produced, at the earliest time desirable from the standpoints of both coordinating with the outputs of others and maximizing the time available for other activities
4. *Cost effectiveness.* The degree to which the use of the organization's resources (e.g., human, monetary, technological, material) is maximized in the sense of getting the highest gain or reduction in loss from each unit or instance of use of resource.
5. *Need for supervision.* The degree to which a performer can carry out a job function without either having to request supervisory assistance or requiring supervisory intervention to prevent an adverse outcome.
6. *Interpersonal impact.* The degree to which a performer promotes feelings of self esteem, goodwill, and cooperation among coworkers and subordinates.

Koontz et al (dalam Hutaeruk, 1986:50-52) menyebutkan beberapa kriteria untuk menilai kinerja pegawai, antara lain:

(a) Intelijensia. Berhubungan dengan kemampuan untuk mengerti kesadaran mental. (b) Pertimbangan. Berhubungan dengan sikap membedakan untuk melihat hubungan antara hal satu dan lainnya. (c) Inisiatif. Berhubungan dengan pemikiran konstruktif dan penuh akal; berkemampuan dan berintelijensi untuk bertindak atas tanggung jawabnya sendiri. (d) Kekuatan. Berhubungan dengan kekuatan moril yang dimiliki dan digunakan untuk mencapai hasil. (e) Kepemimpinan. Berhubungan dengan kemampuan untuk mengarahkan, dan mempengaruhi orang lain dalam tindakan yang tertentu dan dalam menjaga disiplin. (f) Keberanian moril. Berhubungan dengan sifat mental yang membuat seseorang untuk melakukan apa yang dikatakan oleh hati nuraninya tanpa takut-takut. (g) Kerjasama. Berhubungan dengan kemampuan untuk bekerja secara serasi dengan orang lain untuk mencapai tujuan bersama. (h) Kesetiaan. Berhubungan dengan kesesuaian, kesetiaan, kelanggengan, pengabdian semua terhadap otoritas yang lebih tinggi. (i) Keteguhan. Berhubungan dengan upaya mempertahankan tujuan atau saran walaupun ada hambatan. (j) Reaksi terhadap keadaan darurat. Berhubungan dengan kemampuan untuk bertindak secara masuk akal dalam situasi yang sulit dan tak terduga. (k) Daya tahan. Berhubungan dengan kemampuan untuk bekerja dalam kondisi apapun. (l) Kerajinan. Berhubungan dengan prestasi kerja dari segi tenaganya. (m) penampilan dan kerapihan diri serta pakaian. Berhubungan dengan harga diri, kelengkapan seragam, dan kerapihan penampilannya.

Sementara itu untuk melihat deskripsi perilaku individu secara spesifik, Gomes (2003:142) mengungkapkan beberapa dimensi atau kriteria yang perlu mendapat perhatian dalam mengukur kinerja, antara lain:

(1) *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan. (2) *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya. (3) *Job knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya. (4) *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul. (5) *Cooperation*, yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain sesama anggota organisasi. (6) *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan menyelesaikan pekerjaan. (7) *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya. (8) *Personal qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan dan integritas pribadi.

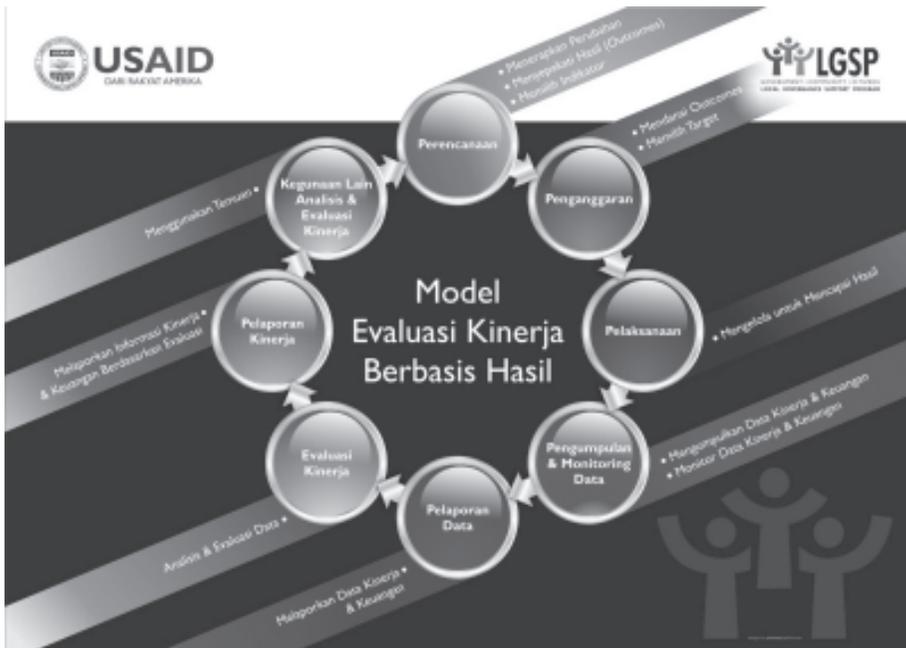
Selanjutnya masih menurut Gomes (2003:142) bahwa untuk dapat melakukan penilaian terhadap kinerja secara efektif, ada dua syarat utama yang harus diperhatikan, yaitu (1) adanya kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif dan (2) adanya objektivitas dalam proses evaluasi. Selengkapnya berikut penjelasan dari Gomes tersebut:

1. Kriteria pengembangan kinerja yang dapat diukur secara objektif untuk pengembangannya diperlukan kualifikasi-kualifikasi tertentu. Ada tiga kualifikasi penting bagi pengembangan kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif, yaitu: (a) Relevansi, yaitu pengukuran yang menunjukkan tingkat kesesuaian antara kriteria dengan tujuan-tujuan kinerja. Misalnya kecepatan produksi bisa menjadi ukuran kinerja yang lebih relevan jika dibandingkan dengan penampilan seseorang. (b) Reliabilitas, yaitu pengukuran yang menunjukkan tingkat dimana kriteria menghasilkan hasil yang konsisten. Ukuran-ukuran kuantitatif seperti satuan-satuan produksi dan volume penjualan bisa menghasilkan ukuran yang konsisten secara relatif. Sedangkan kriteria-kriteria yang sifatnya subjektif, seperti sikap, kreativitas dan kerja sama menghasilkan pengukuran yang tidak konsisten karena tergantung pada orang yang mengevaluasinya. (c) Diskriminasi, yaitu tingkat pengukuran dimana suatu kriteria kinerja bisa memperlihatkan perbedaan-perbedaan dalam kinerja. Jika nilai cenderung menunjukkan semua baik atau jelek, ini berarti ukuran kinerja tidak bersifat diskriminatif, tidak membedakan kinerja dari masing-masing pekerja.
2. Dilihat dari efektivitas dalam proses evaluasi, ada tiga penilaian kinerja yang saling berbeda, yaitu: (1) *Result-based performance evalua-*

*tion*. Penilaian kinerja berdasarkan hasil akhir, yaitu tipe penilaian kinerja yang dilakukan dengan merumuskan kinerja dalam mencapai tujuan organisasi dan melakukan pengukuran hasil-hasil akhirnya. (2) *Behavior-based performance evaluation*. Penilaian kinerja berdasarkan perilaku, yaitu tipe penilaian kinerja yang bermaksud untuk mengukur tercapainya sasaran (*goals*), dan bukan hasil akhirnya (*end results*). Dalam praktek, kebanyakan pekerjaan yang tidak dapat diukur kinerjanya dengan ukuran yang objektif karena melibatkan aspek-aspek kualitatif. (3) *Judgment-performance evaluation*. Penilaian kinerja berdasarkan *judgment*, yaitu tipe penilaian kinerja yang menilai atau mengevaluasi kinerja pekerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik seperti *quantity of work, quality of work, job knowledge, cooperation, initiative, reliability, interpersonal competence, loyalty, dependability, personal qualities* dan yang sejenisnya.



# Instrumen Evaluasi Kinerja



Gambar 1  
Model Evaluasi Kinerja Berbasis Hasil

Gambar diatas memperlihatkan model evaluasi kerja berbasis hasil, penerapan manajemen yang berorientasi kepada kinerja hasil (*outcome*) di lingkungan instansi pemerintah di Indonesia merupakan sebuah keniscayaan dan keharusan. Seluruh aktivitas dalam lingkungan instansi pemerintah akan diukur dari sisi akuntabilitas kinerjanya, baik dari sisi kinerja individu, kinerja unit kerja dan kinerja instansi, dan bahkan juga kinerja pemerintahan secara keseluruhan. Di masa lalu pengukuran kinerja Pemerintah Indonesia masih terfokus pada pengukuran masukan (*input*) dan keluaran (*output*). Dibanding dengan pengukuran hasil (*outcome*), manfaat (*benefit*) dan dampak (*impact*). Pengukuran ini masih berfokus pada sisi sumber daya yang telah dihabis-

kan tentang anggaran dan realisasi anggaran, akan tetapi belum memberi perhatian yang memadai kepada hasil dan dampak nyata program dan kegiatan pemerintah terhadap proses pelayanan masyarakat. Hal yang sama juga tercermin dalam proses pelaporan dan pengawasan kinerja penyelenggaraan pemerintahan.

## PENGEMBANGAN INSTRUMEN

### Isi Instrumen

Sebagai bagian dari ilmu penelitian, evaluasi kinerja menggunakan metode ilmiah – seperti penelitian lainnya – dalam mengumpulkan informasi mengenai kinerja pegawai. Pengumpulan informasi mengenai karyawan dimulai penilai dengan mengobservasi kinerja karyawan ternilai dan mencatat dalam buku kerjanya. Sejumlah organisasi menyediakan instrument khusus untuk mencatat dan mendokumentasikan kinerja ternilai sepanjang tahun. Dengan cara ini, evaluasi kinerja didasarkan pada observasi ilmiah, bukan berdasarkan ingatan penilai yang mungkin dapat lupa dan tidak lengkap.

Ketika mengobservasi, penilai mencatat apakah hasil kerja, sifat pribadi, dan perilaku kerja pegawai sesuai dengan yang diharapkan. Jika terjadi penyimpangan, penilai memamanajementi kinerja pegawai ternilai dengan melakukan koreksi penyesuaian. Inilah yang disebut *evaluasi formatif* yang sepanjang tahun dapat dilakukan berkali-kali sesuai dengan kebutuhan. Pada akhir tahun, penilai melakukan *evaluasi sumatif*, yaitu membandingkan antara kinerja akhir karyawan dengan standar kerjanya. Dalam evaluasi sumatif ini, penilai mengisi instrument evaluasi kinerja (lihat gambar 2).

Akan tetapi, penggunaan instrumen dalam evaluasi kinerja berbeda dengan instrumen penelitian biasa. Instrument evaluasi kinerja diisi oleh penilai setelah melakukan observasi sepanjang tahun kerja. Perkecualian adalah pada self appraisal, tempat instrument diisi oleh ternilai setelah mengobservasi kerjanya. Seperti pada penelitian kualitatif, instrument evaluasi kinerja yang sesungguhnya adalah penilai. Penilai mengobservasi kinerja ternilai dan menilai hasilnya dengan melakukan perbandingan standar kerja ternilai. Hasil penilaiannya dicatat dalam instrumen evaluasi kinerja. Jadi, instrumen evaluasi kinerja merupakan alat untuk mencatat hasil penilaian, bukan data mengenai kinerja ternilai yang diisi oleh ternilai.

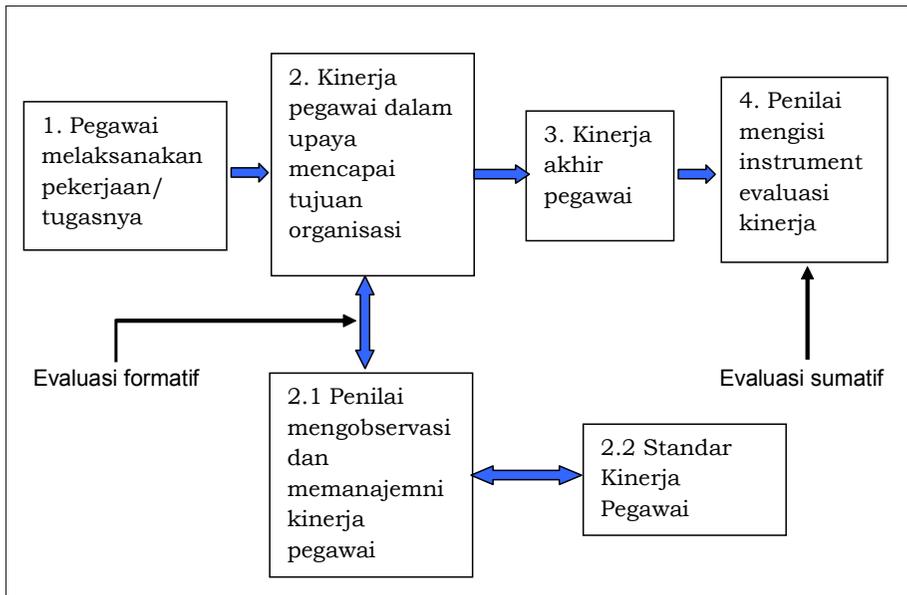
Dalam dunia pendidikan fungsi penilaian dalam pembelajaran dapat dikelompokkan menjadi empat fungsi, yaitu (a) untuk mengetahui kema-

juan dan perkembangan serta keberhasilan peserta didik setelah mengalami atau melakukan kegiatan belajar selama jangka waktu tertentu. Hasil penilaian ini selanjutnya dapat digunakan untuk memperbaiki cara belajar peserta didik (fungsi formatif), dan untuk menentukan kenaikan kelas atau untuk menentukan lulus-tidaknya seorang peserta didik dari suatu lembaga pendidikan tertentu (fungsi sumatif); (b) untuk mengetahui tingkat keberhasilan program pembelajaran. pembelajaran sebagai suatu sistem terdiri atas beberapa komponen yang saling berkaitan satu sama lain. komponen-komponen yang dimaksud antara lain ialah tujuan, materi atau bahan pembelajaran, metode dan kegiatan belajar-mengajar, alat dan sumber belajar, dan prosedur serta alat penilaian; (c) untuk keperluan bimbingan dan konseling, terutama untuk mengetahui hal-hal apa seorang peserta didik atau sekelompok peserta didik memerlukan pelayanan remedial, sebagai dasar dalam menangani kasus-kasus tertentu di antara peserta didik; dan sebagai acuan dalam melayani kebutuhan-kebutuhan peserta didik dalam rangka bimbingan karir; (d) untuk keperluan pengembangan dan perbaikan kurikulum sekolah. Hal ini berkaitan dengan kegiatan guru dalam melaksanakan kegiatan evaluasi dalam rangka menilai keberhasilan belajar peserta didik dan menilai program pembelajaran, yang berarti pula menilai ketercapaian kompetensi yang telah ditetapkan dalam kurikulum.

Instrumen yang digunakan oleh satu sistem evaluasi kinerja suatu organisasi berbeda dengan instrumen evaluasi kinerja organisasi lainnya. Perbedaan ini disebabkan oleh perbedaan model evaluasi kinerja dan indikator kinerja yang digunakan. Walaupun demikian, isi instrumen evaluasi kinerja pada prinsipnya sama dan berisi antara lain butir-butir:

- 1) nama organisasi/perusahaan
- 2) identifikasi karyawan: nama karyawan, unit kerja, jabatan, pangkat.
- 3) Identifikasi penilai, nama penilai, jabatan, unit kerja.
- 4) Masa periode penilaian.
- 5) Butir-butir indikator kinerja,
- 6) Deskriptor level kerja,
- 7) Catatan penilai,
- 8) Tanggapan ternilai terhadap penilai,
- 9) Tanda tangan penilai dan ternilai.

Instrumen juga sering berisi penjelasan cara mengisi instrument, definisi mengenai dimensi, dan indikator penilaian. Selain itu, teknik pelaksanaan penskoran juga dijelaskan.



**Gambar 2**  
**Proses Penggunaan Instrumen Evaluasi Kinerja**

Disektor pemerintah memilih indikator kinerja, perlu diupayakan pengukuran yang dapat dilakukan secara mudah dan murah. Untuk itu, pengukuran kinerja tersebut sedapat mungkin merupakan kegiatan yang melekat pada proses penyelenggaraan pembangunan sehingga tidak menimbulkan biaya berlebihan. Laporan Dinas, BPS dan pihak-pihak ketiga (konsultan dan pusat-pusat kajian) dapat digunakan sebagai alat penilaian.

## KERANGKA PENGUKURAN KINERJA

1. Penetapan Indikator Kinerja
  - a. Masukan (*input*)
  - b. Keluaran (*output*)
  - c. Hasil (*outcome*)
  - d. Manfaat (*benefit*)
  - e. Dampak (*impact*)
2. Penetapan Capaian Kinerja  
Untuk mengetahui dan menilai capaian indikator kinerja pelaksanaan kegiatan, program dan kebijaksanaan yang telah ditetapkan dalam Renstra.
3. Formulir Pengukuran Kinerja

**Tabel 1**  
**Pengukuran Kinerja**

PENGUKURAN KINERJA											
Instansi : Tahun :										Formulir PK	
No	Kebijaksanaan	Program	Kegiatan	Indikator Kinerja	Satuan	Rencana	Realisasi	Capaian Indikator Kinerja	Bobot Indikator Kinerja (%)	Hasil Capaian Indikator Kinerja (%)	Ket.
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
				Input		Jumlah nilai capaian kelompok indikator kinerja input					
				Output		Jumlah nilai capaian kelompok indikator kinerja output					
				Outcome		Jumlah nilai capaian kelompok indikator kinerja outcome					
				Benefit		Jumlah nilai capaian kelompok indikator kinerja benefit					
				Impact		Jumlah nilai capaian kelompok indikator kinerja impact					

Rumus-rumus yang digunakan untuk menghitung capaian indikator kinerja, yaitu:

- i. Apabila diasumsikan bahwa semakin tinggi realisasi menggambarkan pencapaian indikator kinerja yang semakin baik, maka untuk menghitung capaian indikator kinerja digunakan rumus sebagai berikut.

$$\text{Capaian Indikator Kinerja} = \frac{\text{Realisasi}}{\text{Rencana}} \times 100\%$$

- ii. Namun, apabila diasumsikan bahwa semakin tinggi realisasi menunjukkan semakin rendahnya pencapaian kinerja, digunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Capaian Indikator Kinerja} = \frac{\text{Realisasi}-\text{Rencana}}{\text{Rencana}} \times 100\%$$

- iii. Nilai capaian indikator kinerja:

$$\text{Capaian Indikator Kinerja} = \frac{S (\text{Capaian Indikator kinerja} \times \text{Bobot})}{100\%}$$

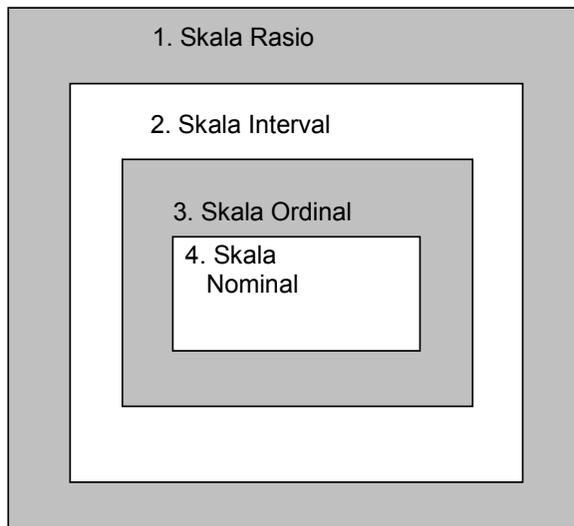
- Untuk membedakan jenis kelamin, laki-laki diberi angka 1 dan perempuan diberi angka 2, tidak ada perbedaan antara angka 1 dan angka 2. Kedua angka itu sekedar tanda seperti nama yang membedakan jenis kelamin orang.
- Seorang pegawai negeri mempunyai Nomor Induk Pegawai Negeri yang berbeda dengan pegawai lain.
- Sejumlah manajer diperusahaan membentuk hierarki posisi dan tugas-tugas khusus. Setiap manajer mendapatkan nomor khusus sesuai dengan hierarki posisi dan tugasnya.

Untuk mengembangkan skala nominal, pertama, butir-butir atau kejadian dikategorikan. Jumlah butir-butir atau kejadian dalam setiap kategori dihitung dan diberi angka khusus untuk saling membedakan. Angka-angka tersebut tidak dapat dioperasikan dalam matematika, kecuali untuk mengukur modus dan median. Dalam evaluasi kinerja, skala nominal hanya digunakan untuk indentifikasi karyawan digunakan nomor induk pegawai, jenis kelamin, jenis pekerjaan, dan posisi atau jabatan.

- 2) Skala Ordinal. Skala ordinal adalah menempatkan data dalam ukuran ranking dari yang tertinggi sampai terendah. Angka-angka ordinal lebih banyak menoperasikan tentang besarnya, tidak seperti angka-angka pada skala sewenang-wenang. Jika seorang manajer diminta untuk mengemukakan urutan tingkat disiplin lima pegawai bawahannya, nomor 1 menunjukkan pegawai paling rajin, nomor 2 runner-up, dan seterusnya. Dalam evaluasi kinerja, skala ordinal antara lain dipakai untuk skala anchor dalam instrument BARS, BOS, dan BES, penyusun ranking kinerja pegawai dalam model Paired Comparison dan penyusunan Deskriptor Level Kinerja.
- 3) Skala interval. Skala interval menunjukkan perbedaan yang sama antara nilai angka-angka dalam skala. Jika digunakan dalam urutan, skala interval menunjukkan jarak atau nilai spesifik dalam urutan angka pasangan, Jadi, kita dapat membandingkan nilai-nilai angka tidak hanya dalam pengertian besar atau tuanya angka, tetapi juga dalam pengertian beberapa lebih besar atau berapa lebih tua. Skala interval menunjukkan jarak angka-angka dalam skala sama perbedaannya. Dalam evaluasi kinerja, skala ini digunakan dalam Deskriptor Level Kinerja.
- 4) Skala rasio. Skala rasio merupakan skala paling tinggi yang memungkinkan operasi matematika: menambah dan mengurangi, tetapi tidak memungkinkan mengalikan dan membagi. Misalnya, jarak 10 dan 20 derajat celcius sama dengan jarak 30 dan 40 derajat celcius bukan berarti tidak ada panas. Pada suhu nol derajat celcius masih ada panas.

Akan tetapi, 20 cm dapat dikatakan dua kali 10 cm. Jadi, titik nol yang sesungguhnya diperlukan untuk mengalikan dan membagi skala rasio

Dalam evaluasi kinerja, skala rasio digunakan untuk menentukan standar kinerja pegawai. Skala rasio digunakan untuk menentukan standar produktivitas yang dapat dihitung, misalnya jumlah penjualan, jumlah unit produk yang diproduksi, atau kecepatan merespons permintaan pelanggan.



Gambar 3  
Tingkatan Skala Pengukuran Menurut Urutan

### Deskriptor Level Kinerja

Agar evaluasi kinerja bersifat sensitive – artinya dapat membedakan kinerja karyawan yang sangat baik dan baik dengan kinerja karyawan yang sedang, buruk, dan sangat buruk – setiap indikator kinerja dilengkapi dengan Deskriptor Level Kinerja (DLK) atau *Performance Level Descriptor* (PLD). PLK adalah skala bobot yang melukiskan tingkatan kinerja untuk setiap indikator kinerja karyawan. DLK dapat terdiri atas hal-hal berikut.

- (1) Angka-angka digunakan untuk membobot bersifat sewenang-wenang, artinya tidak ada ukuran yang seragam. Skala angka dapat dari 10-100 atau dari 1-10. Misalnya, DLK Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai Negeri menggunakan skala 10-100. Pemberian angka dapat juga dalam

bentuk skala persentase. Misalnya, Sistem Penilaian Pegawai PT Asuransi Kesehatan Indonesia (Persero) menggunakan skala penilaian pencapaian hasil kerja dan gol: 45%-59%, 60%-74%, 75%-90%, 91%-105%, dan 106%-120%. Hal yang penting adalah adanya tingkatan angka antara kinerja rendah dan kinerja tinggi. Skala yang digunakan dapat berupa skala interval atau skala rasio.

- (2) Kata sifat. DLK dapat menggunakan kata sifat, seperti sangat buruk, buruk, sedang, baik, dan sangat baik. Misalnya, Bank Indonesia menggunakan skala kata sifat: jauh dibawah harapan, di atas harapan, dan jauh diatas harapan. PT PLN (Persero) menggunakan kata sifat; dibawah ekspetasi (dengan symbol ME). Kelemahan menggunakan kata sifat adalah sangat abstrak sehingga dapat ditafsirkan secara berbeda. Oleh karena itu, definisi perlu dibuat untuk setiap kata sifat yang digunakan.
- (3) Kombinasi angka dan kata sifat. Pemberian skala yang paling banyak digunakan adala kombinasi antara angka dan kata sifat. Tabel 5 menunjukkan DLK dengan kombinasi angka dan kata sifat untuk penilaian pencapaian prestasi kerja. Nilai angka yang digunakan berbentuk persentase dan kata sifat.

**Tabel 5**  
**DKL dengan Angka dan Kata Sifat**

Angka	Kata Sifat
100-90	Sangat Baik
89-80	Baik
79-70	Sedang
69-50	Buruk
49-40	Sangat Buruk

Tabel 6 berisi predikat kinerja sistem penilaian kinerja pegawai Bank Indonesia dan Tabel 7 berisi PLD yang digunakan dalam sistem evaluasi kinerja PT PLN (Persero). PLD tersebut terdiri atas kata sifat symbol dan nilai angkanya.

**Tabel 6**  
**Skala Angka dan Kata Sifat dalam Sistem Evaluasi Kinerja**  
**Bank Indonesia**

Predikat Kinerja	Nilai Kinerja
Istimewa (IST)	5.0
Sangat Baik (SB)	4.2 – 4.9
Baik (B)	3.4 – 4.1
Cukup Baik (CB)	2.6 – 3.3
Kurang Baik (KB)	1.8 – 2.5
Tidak Baik (TB)	1.0 – 1.7

Sumber: Bank Indonesia (2005)

**Tabel 7**  
**Skala PLD Angka dan Kata Sifat dalam Sistem Evaluasi Kinerja**  
**PT PLN (Persero)**

Kata Sifat	Simbol	Nilai Angka
Di Bawah Ekspektasi	DE	4
Sesuai Ekspektasi	SE	8
Melampaui Ekspektasi	ME	12

Sumber: PT PLN (Persero)

**Tabel 8**  
**Angka Penilaian**

Nilai	Rating
117 – 130	<i>Outstanding</i>
104 – 116	<i>Very Good</i>
78 – 103	<i>Good</i>
65 – 77	<i>Fair</i>
<i>Under 64</i>	<i>Poor</i>

Sumber: PT Coca-Cola Bottling Indonesia Central Java

Standar nilai di atas dapat digunakan sebagai pedoman untuk memberikan nilai yang sesuai dengan hasil kerja karyawan. Ketentuan nilai dapat digunakan untuk penentuan pemberian umpan balik (*feedback*).

Disektor pemerintah untuk membuat kesimpulan hasil evaluasi, digunakan skala pengukuran kinerja. Skala pengukuran kinerja dimaksud dibuat berdasarkan pertimbangan masing-masing instansi, antara lain dengan skala pengukuran ordinal, yaitu

**Tabel 9**  
**Skala pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah**

85 s/d 100 =	Baik	Sangat Baik	Sangat Berhasil
70 < X < 85 =	Sedang	Baik	Berhasil
55 < X < 70 =	Kurang	Sedang	Cukup Berhasil
X < 55 =	Sangat Kurang	Kurang Baik	Tidak Berhasil

Pelaporan akuntabilitas kinerja tidak hanya berisi tingkat keberhasilan/kegagalan yang dicerminkan oleh hasil evaluasi indikator-indikator kinerja sebagaimana yang ditunjukkan oleh pengukuran dan penilaian kinerja, tetapi juga harus menyajikan data dan informasi relevan lainnya bagi pembuat keputusan agar dapat menginterpretasikan keberhasilan/kegagalan tersebut secara lebih luas dan mendalam. Oleh karena itu, dari kesimpulan hasil evaluasi perlu dilakukan analisis pencapaian akuntabilitas kinerja instansi secara keseluruhan. Analisis tersebut meliputi uraian keterkaitan pencapaian kinerja kegiatan dan program dengan kebijaksanaan dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan dan misi serta visi sebagaimana ditetapkan dalam perencanaan strategis. Dalam analisis ini, perlu pula dijelaskan proses pencapaian sasaran dan tujuan secara efisien, efektif dan ekonomis sesuai dengan kebijaksanaan, program dan kegiatan yang telah ditetapkan. Analisis tersebut dilakukan dengan menggunakan informasi/data yang diperoleh secara lengkap dan rinci. Disamping itu, perlu pula dilakukan analisis terhadap komponen-komponen penting dalam evaluasi kinerja yang antara lain mencakup analisis input-ouput, analisis realisasi *outcome* dan *benefit*, analisis impact, baik positif maupun negatif, dan analisis proses pencapaian indikator-indikator kinerja, analisis keuangan, dan analisis kebijakan.

Analisis tersebut antara lain dilakukan dengan cara membandingkan indikator kinerja dengan realisasi, seperti:

- 1) Perbandingan antara kinerja nyata dan kinerja yang direncanakan;
- 2) Perbandingan antara kinerja nyata dan tahun-tahun sebelumnya;
- 3) Perbandingan kinerja suatu instansi dengan instansi lain yang unggul dibidangnya atau dengan sektor swasta;
- 4) Perbandingan kinerja nyata dengan kinerja di negara-negara lain atau dengan standar internasional.

Bagi pemerintah yang memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat, perlu pula ditetapkan standar yang berkaitan dengan penggunaan jasa pelayanan pemerintah, dengan memperhatikan standar internasional dengan kendala-kendala atau tingkat kepuasan yang diinginkan masyarakat pelanggan.

Selanjutnya, untuk melihat tingkat keberhasilan kinerja suatu instansi terutama yang sifatnya lintas sektoral, digunakan indikator-indikator ekonomi, sosial atau indikator lainnya baik yang bersifat nasional maupun internasional, seperti Indeks Pembangunan Manusia (IPM), Produk Domestik Bruto (PDB), PDB per Kapita, tingkat inflasi, ekspor, impor, tingkat kualitas dan pemerataan pelayanan kesehatan, tingkat kematian bayi dan balita, tingkat kesehatan ibu dan anak, tingkat kesehatan gizi masyarakat, dan tingkat usia harapan hidup rata-rata penduduk, dan sebagainya.

### **Pengembangan Butir-Butir Instrumen**

Teknik Pengembangan butir-butir instrument evaluasi kinerja bergantung pada model evaluasi kinerja dan jenis instrumennya, tetapi mempunyai pola yang hamper sama. Pengembangan instrumen evaluasi kinerja dimulai dengan pengembangan dimensi, indikator, dan Deskriptor Level Kinerja pekerjaan. Oleh karena itu, sebaiknya gunakan matriks seperti Tabel 10. Sumber utama pengembangan dimensi dan indikator evaluasi kinerja adalah srategi organisasi. Strategi tersebut kemudian dijabarkan menjai tujuan evaluasi kinerja. Strategi evaluasi kinerja kemudian digunakan untuk menyusun tujuan kinerja dan standar kinerja setiap pegawai.

Sumber kedua dalam menyusun instrumen evaluasi kinerja adalah hasil analisis pekerjaan atau *job analysis*. Jika job analysis dilakukan menggunakan prinsip-prinsip ilmiah, hasilnya antara lain dimensi dan indikator pekerjaan, dan kualitas tenaga yang diperlukan.

Formulasi indikator dalam instrumen bergantung pada jenis instrumen. Indikator dalam instrumen Checklist umumnya berupa konsep atau kontrak yang merupakan esensi dari keluaran suatu pekerjaan. Dalam instrumen *Behaviorally Anchor Rating Scale* (BARS), setiap indikator

dikembangkan menjadi 5-10 anchor yang berupa perilaku kerja yang diurutkan dari perilaku yang terbaik atau dapat diterima dengan nilai tinggi sampai perilaku yang terburuk atau tidak dapat diterima dengan nilai rendah. Deskriptor Level kinerja yang digunakan juga bergantung pada jenis instrumennya. Instrumen BARS umumnya berbentuk skala angka dan dapat juga berbentuk angka, bobot atau angka, dan kata sifat. Sementara, instrumen BARS berbentuk skala angka dan dapat juga berbentuk kombinasi angka dan kata sifat.

**Tabel 10**  
**Contoh Pengembangan Dimensi dan Indikator Instrumen Evaluasi Kinerja**

Sumber: Wirawan, 2008

### **Uji Coba Instrumen**

Sebelum digunakan dalam sistem evaluasi kinerja, instrumen evaluasi kinerja harus diuji coba untuk mengetahui validitas dan reliabilitasnya. Instrumen evaluasi kinerja harus valid dan reliable. Suatu instrumen evaluasi kinerja valid, artinya instrumen tersebut dapat mengukur kinerja karyawan yang harus diukur setelah melaksanakan pekerjaannya. Indikator-indikator instrumen evaluasi kinerja ada hubungannya dengan indikator-indikator kinerja karyawan sebagai hasil dari pada pelaksanaan pekerjaan.

Suatu instrumen dikatakan reliable atau dapat dipercaya jika digunakan untuk mengukur kinerja pegawai yang sama oleh penilai yang berbeda hasilnya sama atau jauh berbeda. Evaluasi kinerja penuh subjektivitas karena manusia dan yang menilai juga manusia. Akan tetapi, subjektivitas penilaian dapat diperkecil dengan membuat definisi setiap indikator kinerja dan definisi setiap skala DLK.

Indikator-indikator instrumen bergantung pada jenis instrumennya. Pada model evaluasi kinerja BOS, indikator tersebut berupa anchor atau jangkar yang tersusun dari perilaku yang nilainya sangat tinggi sampai perilaku yang nilainya sangat rendah. Untuk itu, instrumen evaluasi kinerja berisi indikator-indikator kinerja tersebut disusun berdasarkan job analysis. Untuk mengukur construct validity atau validitas konstruk dan content validity atau validitas isi setiap indikator kemudian diberikan kepada spesialis sumber daya manusia. Mereka diminta untuk menilai apakah indikator-indikator kinerja mencerminkan konstruk pekerjaan. Mereka umumnya akan menilai kesesuaiannya dengan hasil job analysis. Jika terjadi kesesuaiannya antara indikator-indikator kinerja dengan ungsi pekerjaan dalam job analysis, maka indikator-indikator tersebut mencerminkan fungsi pekerjaan. Dengan demikian indikator-indikator tersebut sudah memenuhi construct validity dan content validity.

Hal yang perlu diperhatikan adalah job analysis menghasilkan banyak fungsi pekerjaan yang sangat esensial bagi pelaksanaan pekerjaan. Dalam kaitan ini, fungsi-fungsi pekerjaan yang esensial saja yang dipilih untuk dikembangkan menjadi indikator-indikator kinerja. Setiap indikator kinerja kemudian dibuatkan definisi konseptualnya. Misalnya, indikator-indikator hasil kerja didefinisikan sebagai berikut untuk karyawan perusahaan bengkel mobil.

- *Kualitas hasil kerja.* Jumlah mobil rusak yang diperbaiki oleh mekanik dalam waktu tertentu.
- *Kualitas hasil kerja.* Memperbaiki mobil menurut prosedur kerja sehingga tercapai kualitas hasil kerja tinggi dan tidak menimbulkan keluhan pelanggan.
- *Efisiensi dalam melaksanakan tugas.* Menggunakan jumlah sumber kerja – material, tool kit, suku cadang, peralatan, dan lain-lain yang diperlukan dalam mereparasi mobil sesuai dengan standar.

Definisi-definisi dari indikator kinerja diperlukan agar penilai mempunyai pengertian tertentu mengenai indikator-indikator kinerja. Ia harus menggunakan indikator dalam pengertian definisi, tidak boleh membuat pengertian sendiri.

Langkah selanjutnya adalah mengujicobakan validitas indikator kinerja instrumen evaluasi kinerja. Untuk itu, minimal tiga puluh orang sampel pegawai dipilih secara random dari populasi pegawai yang akan dinilai dengan menggunakan instrumen tersebut. Instrumen uji coba berskala jawaban untuk setiap indikator (seperti tertera dalam tabel 6) diadministrasikan kepada sampel pegawai.

Jika model evaluasi kinerja menggunakan model BARS, maka setiap indikator dikembangkan, misalnya, menjadi 5-7 anchor yang melukiskan dari perilaku yang dapat diterima (dengan skor 7) sampai perilaku yang tidak dapat diterima (dengan skor 1). Dengan demikian, akan terdapat  $9 \times 7$  anchor = 63 anchor. Jika sistem evaluasi kinerja menggunakan model *Forced Choice Scale* akan terdapat 9 tetrad. Setiap tetrad terdiri atas 2 perilaku paling baik yang melukiskan ternilai dan 2 perilaku yang tidak melukiskan ternilai sehingga seluruhnya akan ada 18 perilaku ternilai yang dapat diterima dan 18 perilaku ternilai yang tidak dapat diterima.

Andaikan model evaluasi kinerja yang akan digunakan adalah model *Checklist* atau *Graphic Rating Scale* dengan indikator-indikator seperti tertera dalam tabel 6. Setelah diadministrasikan kepada 30 orang sampel pegawai yang akan dinilai data terkumpul ditabulasi pada tabel 7. Pengujian validitas indikator instrumen dilakukan dengan mengorelasikan skor setiap butir indikator dengan total skor. Nilai korelasi positif yang tinggi menunjukkan bahwa indikator tersebut mempunyai validitas yang tinggi. Jika sebaliknya, maka validitasnya rendah. Jika korelasi suatu indikator dengan total skor kurang dari 0,3, maka indikator kinerja dinyatakan tidak valid.

Reliabilitas instrumen dapat dilakukan dengan metode test-retest. Dalam metode ini, instrumen evaluasi kinerja diujikan beberapa kali pada responden yang sama, tetapi pada waktu yang berbeda. Hasil skor suatu uji coba dikorelasikan dengan skor hasil uji coba yang lainnya. Jika korelasinya positif dan signifikan, maka instrumen tersebut dinyatakan reliabel atau instrumen tersebut dinyatakan reliabel atau instrumen tersebut stabil.

**Tabel 11**  
**Dimensi dan Indikator Kinerja untuk Uji Coba Instrumen**

Dimensi	Indikator	Skala Jawaban				
		1	2	3	4	5
1. Hasil kerja	Kuantitas hasil kerja Kualitas hasil kerja Efisien dalam melaksanakan tugas					
2. Perilaku kerja	Disiplin kerja Inisiatif Ketelitian					
3. Sifat Pribadi	3.1 Kepemimpinan 3.2 Kejujuran 3.3 Kreatifitas					

Sumber: Wirawan, 2008

**Tabel 12**  
**Tabulasi Data Uji Coba**

Responden	Skor yang Diberikan Responden untuk Setiap Butir Indikator Kinerja Instrumen									Total Skor
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	4	5	4	4	4	4	4	5	5	39
2	3	4	5	4	4	5	5	4	4	38
3	4	3	3	5	5	5	4	5	5	39
4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	39
5	4	4	5	3	4	3	4	3	3	33
6	5	5	4	3	3	4	5	4	4	37
7	4	3	3	4	3	3	4	3	3	30
8	4	4	4	5	3	5	3	4	4	36
9	5	5	5	4	4	5	3	5	5	41
10	3	4	4	3	4	4	4	4	4	34

## MODEL EVALUASI KINERJA

Setiap organisasi atau perusahaan mempunyai karakteristik yang berbeda dengan organisasi lainnya. Tujuan, jenis bisnis, produk, proses produksi, strategi, dan budaya organisasi suatu organisasi berbeda dengan organisasi lainnya. Oleh karena itu, setiap organisasi mempunyai model

sistem evaluasi kinerja yang berbeda mengenai dimensi kinerja, indikator kinerja, standar kinerja, dan instrumen yang berbeda satu sama lain.

Suatu survey yang dilakukan oleh Brien N. Smith, Jeffrey S. Hornsby, dan Roslyn Shirmeyer (1996) terhadap 250 maner perusahaan di Negara – Negara bagian berat – tengah Amerika Serikat menyatakan bahwa 33,91% menggunakan model evalasi kinerja Esai, 31,76% menggunakan model management by Objectives (MBO), 24,03% menggunakan Graphic Rating Scale, dan 10,30% menggunakan model lainnya.

Dibawah ini uraian tentang mode-model umum instrumennya yang digunakan di berbagai organisasi.

### 1. Model Esai

Model Esai adalah metode evaluasi kinerja yang penilaiannya merumuskan hasil penilaiannya dalam bentuk esai. Isi esai melukiskan kekuatan dan kelemahan indikator kinerja karyawan yang dinilai. Model ini menyediakan peluang yang sangat baik untuk melukiskan kinerja ternilai secara terperinci. Pada model ini, sistem evaluasi kinerja yang harus dinilai dan definisi operasional setiap indikator. Penilai hanya membuat esai mengenai indikator-indikator tersebut dan tidak boleh menyimpang dari indikator dan dimensinya.

Definisi setiap indikator juga berisi descriptor level kinerja setiap dimensi yang menunjukkan kinerja sangat baik sampai sangat buruk untuk setiap dimensi. Esai mengenal kinerja pegawai, antara lain berisi: (1) persepsi menyeluruh penilai mengenai kinerja ternilai termasuk keunggulan dan kelemahan setiap ndikator-indikator kinerja, (2) kemungkinan promosi ternilai, (3) jenis pekerjaan yang dapat dikerjakan ternilai sekarang, (4) kekuatan dan kelemahan ternilai, (5) kebutuhan pengembangan sumber daya manusia (SDM) ternilai.

Walaupun model Esai dapat dipakai secara mandiri, metode ini sering dikombinasikan dengan model lainnya seperti model MBO dan Checklist. Kombinasi model-model tersebut melengkapi informasi kinerja ternilai.

Kualitas model evaluasi kinerja Esai bergantung pada kemampuan penilai dalam menyusun esai mengenai indikator kinerja ternilai. Sebagian penilai kurang mampu menyusun esai sehingga perlu mendaatkan pelatihan. Selain itu, penyusunan esai juga memerlukan waktu yang cukup lama karena penilai harus mengumpulkan informasi tentang ternilai dan mendokumentasikan informasi tersebut. Kemudian menyusun esai berdasarkan informasi tersebut. Instrumen 1A memberikan contoh instrumen

Esai. Instrumen esai tersebut dipakai di Ensoniq Corporation (telah diterjemahkan, disertai terjemahan definisi indikator kinerjanya [lihat instrumen 1B]).

**Instrumen 1 A**  
**Contoh Instrumen Model Esai dari Ensoniq Corporation (terjemahan)**

Nama Pegawai:	
Supervisor:	
Social Security Number Pegawai:	
Departemen/Posisi	
Tanggal Jatuh tempo Penilaian:	tanggal Penilaian
Butir-butir berikut telah anda lakukan dengan baik:	
Butir-butir berikut memerlukan perbaikan untuk posisi Anda di perusahaan	
Butir-butir lainnya:	
Tanggapan pegawai yang dinilai:	
Tanda tangan pegawai	tanggal
Tanda tangan supervisor	tanggal
Tanda tangan manajer	tanggal

Sumber: Wirawan, 2008

Keunggulan evaluasi kinerja model esai memungkinkan penilai melukiskan kinerja ternilai sangat terperinci karna bentuknya terbuka (*open ended*) walaupun indikator kinerjanya terstruktur. Untuk setiap indikator kinerja, penilai tidak hanya memberikan nilai dalam bentuk angka, tetapi melukiskan apa arti nilai tersebut. Ia mengemukakan keunggulan dan kelemahan dalam setiap indikator kinerja ternilai secara terperinci.

Kelemahan evaluasi kinerja model Esai adalah memerlukan waktu untuk menyusun suatu esai tentang karyawan. Penilai harus merumuskan hasil observasi kinerja ternilai dalam bentuk esai mengenai setiap indikator kinerja. Aktivitas ini memerlukan waktu lebih lama dari pada menggunakan model lainnya.

## 2. Model Critical Incident

Pada organisasi atau perusahaan tertentu, jenis pekerjaan harus dilaksanakan dengan menggunakan prosedur yang sangat ketat. Jika karyawan tidak menggunakan prosedur tersebut, maka dapat terjadi kecelakaan, bencana, mengancam kesehatan karyawan, atau produknya tidak seperti yang diharapkan. Misalnya para karyawan di perusahaan obat atau perusahaan kimia wajib menggunakan baju kerja, masker, dan sarung tangan ketika bekerja, serta membersihkan diri sebelum pulang. Para karyawan juga wajib menjaga kebersihan lingkungan kerja. Jika tidak, mereka akan keracunan obat yang diproduksi atau sedang diteliti. Demikian juga di perusahaan pembangkit listrik tenaga atom, prosedur kerja ketat wajib dipatuhi oleh para karyawannya. Pegawai di organisasi pemadam kebakaran wajib menggunakan peralatan dan memahami prosedur mamadamkan api. Banyak anggota pasukan pemadam kebakaran mengalami kecalakaan dan meninggal dunia Karena tidak mematuhi ketentuan dan prosedur kerja.

Dalam menyelesaikan tugasnya, para karyawan juga harus berprilaku sesuai dengan standar perilaku yang ditentukan perusahaan. Dengan berprilaku sesuai standar, para karyawan dapat mencapai standar kinerja yang ditetapkan. Para supervisor mengobservasi perilaku dan mengevaluasi kinerja para karyawannya setiap hari. Perusahaan tersebut menggunakan evaluasi kinerja model *Critical Incident (insiden kritis)*. Insiden kritis adalah kejadian kritis atau penting yang dilakukan karyawan dalam pelaksanaan tugasnya.

Model *Critical Incident* mengharuskan penilai untuk membuat catatan berupa pernyataan yang melukiskan *perilaku baik* – yaitu perilaku yang dapat diterima atau perilaku yang harus dilakukan sesuai dengan standar – dan *perilaku buruk* – yaitu perilaku yang harus dihindari – ternilai yang ada hubungannya dengan pekerjaan. Pernyataan itu disebut *critical incident*. Insiden-insiden dicatat oleh penilai sepanjang periode evaluasi kinerja. Pernyataan tersebut juga berisi penjelasan singkat mengenai apa yang terjadi dan apa yang dilakukan karyawan ternilai. Dengan kata lain, setiap hari, penilai harus mengobservasi pegawai ternilai dan membuat catatan mengenai indikator kerjanya yang baik dan yang buruk. Setiap catatan yang baik dan yang buruk mendapat nilai tertentu,

perilaku yang baik dapat diberi angka positif, sedangkan perilaku yang tidak dapat diterima diberi angka negative. Pada akhir penilaian, keduanya dijumlahkan dan merupakan nilai kinerja akhir karyawan.

Model Insiden Kritisal mengharuskan penilai mengobservasi secara teliti perilaku karyawan ternilai. Kelemahan metode ini antara lain (1) jika penilai tidak membuat catatan kerja hariannya karena malas atau lupa melakukannya, maka penilaian kerjanya tidak lengkap; (2) jika penilai mempunyai sepuluh anak buah atau lebih yang harus dinilai dan harus membuat catatan setiap hari, maka waktunya akan habis hanya untuk membuat catatan, ia tidak dapat mengembangkan pekerjaan dan produktivitas unit kerjanya. Instrument 2 menunjukkan contoh instrument *Critical Incident* untuk staf Laboratorium Kimia Energi.

**Instrumen 1B**  
**Indikator Kinerja dan Definisi Operasional**  
**Untuk Model Evaluasi Kinerja Esai di Ensonic Corporation**

Definisi Telaah kinerja....Gunakan daftar berikut sebagai ide untuk menciptakan topik-topik esai.

- Kemampuan analisis. Sampai seberapa tinggi pegawai mengembangkan mempertimbangkan alternatif-alternatif yang relevan menunjukkan dan mengevaluasi keterampilan, menggunakan data dan informasi yang tersedia, membagi problem-problem menjadi bagian-bagian elemental dan alasan dari suatu persepsi dari bagian-bagian antara hubungan suatu subjek dan mengemukakan kemungkinan pengaruhnya.
- Sikap. Bagaimana pegawai mencerminkan Ensoniq dalam pendekatan terhadap tugasnya.
- Komitmen. Sampai seberapa tinggi karyawan mempunyai keinginan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik dengan memperhatikan kebaikan perusahaan?
- Komunikasi. Apakah karyawan bertukar informasi dalam waktu yang tepat secara terbuka, mengetahui siapa yang harus terinformasi, mendengarkan dan mengerti, menggunakan informasi konfidensial dengan bijaksana, serta menulis dan berbicara dengan jelas dan ringkas.
- Kesadaran biaya. Sampai seberapa tinggi karyawan sadar akan biaya, pemborosan, dan pengguna yang tepat keuangan dan sumber daya manusia.
- Kreativitas. Sampai seberapa tinggi karyawan mempunyai imajinasi yang orisinal.
- Keresponsifan terhadap para pelanggan. Sampai seberapa baik karyawan memenuhi kebutuhan para pelanggan atau pelanggan potensial.
- Pengambilan keputusan /nPenilaian. Sampai seberapa tinggi karyawan memahami keputusan apa yang mereka dapat dan tidak dapat membuat keputusan/ Apakah pegawai membuat keputusan yang rasional dan baik?

- **Fleksibilitas.** Seberapa efektif karyawan menyesuaikan diri dengan sesuatu yang baru dan berbeda?
- **Fokus.** Apakah karyawan memfokuskan diri pada upaya dan aktivitas?
- **Inisiatif.** Sampai seberapa baik karyawan lebih memprediksi dan bertindak daripada sekedar bereaksi terhadap keadaan dan kejadian? Apakah karyawan mempunyai kemampuan atau insting untuk memulai dan mengikuti suatu rencana atau tugas?
- **Memotivasi.** Apakah karyawan mengakui kinerja dan memberikan para bawahannya kredit untuk prestasi mereka, memaksimalkan kemampuan dan potensi, mendorong pengembangan diri sendiri, serta mengakui perbedaan individual mereka?
- **Memimpin.** Apakah karyawan membuat keputusan yang efektif, inisiatif tindakan, menyelesaikan konflik, memanfaatkan peluang, mengambil resiko yang tepat, mencapai objektif, dan menggunakan pengaruh dan kekuasaan secara bijak?
- **Mengorganisasi.** Apakah karyawan mendefinisikan tanggung jawab, otoritas, dan hubungan kerja secara efektif, melaksanakan penstafan dan pelatihan dengan tepat, dan mendelegasikan wewenang.
- **Keluaran.** Apakah kuantitas dan kualitas kerja karyawan? Apakah karyawan mengecek kesalahannya?
- **Kemampuan persuasi dan penjualan.** Berapa efektif karyawan mempengaruhi orang lain di dalam dan luar Ensoniq? Sampai seberapa jauh karyawan dapat menyelesaikan konflik dan memperoleh kesepakatan dan penerimaan.
- **Perencanaan.** Apakah karyawan mendefinisikan peluang? Apakah karyawan menyusun jadwal, rencana, anggaran, dan menentukan tujuan? Apakah karyawan mempunyai tujuan khusus dibenaknya?
- **Manajemen Sumber.** Seberapa baik karyawan mengembangkan dan memanajementi peramalan dan anggaran? Apakah karyawan memanfaatkan peralatan untuk memaksimalkan keluaran dan secara efektif merawat dan/atau mengganti peralatan jika diperlukan?
- **Tim kerja.** Seberapa baik karyawan bekerja dengan orang lain di dalam dan di luar Ensoniq? Apakah karyawan mendukung rencana, program, kebijakan dan prosedur perusahaan dan departemental?
- **Kapabilitas teknikal/Pengetahuan pekerjaan.** Sampai seberapa jauh karyawan mengetahui tentang apa, bagaimana, dan mengapa dalam hubungan dengan persyaratan-persyaratan posisinya.
- **Pelatihan.** Apakah karyawan menyediakan on the job training secara efektif?
- **Hubungan Vendor.** Seberapa baik karyawan bekerja dengan vendor.
- **Toleransi.** Sampai seberapa tinggi karyawan mengakui dan menghormati pendapat, praktik, dan perilaku orang lain?

Sumber: Wirawan, 2008

Model evaluasi kinerja *Critical Incident* memerlukan waktu, mahal, dan mensyaratkan penilai mempunyai keterampilan verbal, analitis, dan kemampuan untuk menyusun deskriptip kinerja karyawan secara tertulis, objektif, dan akurat. Sebagaimana penilai tidak mempunyai kemampuan ini sehingga pelatihan penggunaan model evaluasi kinerja model Esai harus dilakukan.

Bagi karyawan ternilai, metode ini juga dianggap mengganggu karena merasa diawasi secara terus-menerus oleh atasannya. Para karyawan sering stress, tidak tenang bekerja jika mereka mengetahui atasannya sedang mengobservasi dan menyusun log berisi catatan mengenai perilaku mereka. Situasi ini dapat mengganggu hubungan kerja antara atasan dan bawahan di tempat kerja.

### 3. Ranking Method

Ranking method atau metode me-ranking, yaitu mengurutkan para pegawai dari yang nilainya tertinggi sampai yang paling rendah. Metode ini dimulai dengan mengobservasi dan menilai kinerja para karyawan, kemudian me-ranking kinerja mereka. Di Indonesia, metode ini dipraktikkan oleh pegawai negeri dalam Daftar Urutan Kepangkatan (DUK). DUK disusun berdasarkan tinggi rendahnya kepangkatan para pegawai dan kinerjanya. Pegawai yang pangkatnya tertinggi dan kinerjanya tinggi ditempatkan pada urutan pertama, sedangkan pegawai yang pangkatnya terendah dengan kinerja rendah ditempatkan pada urutan terakhir.

#### Instrumen 2

#### Contoh Instrumen untuk Model Evaluasi Kinerja Analisis Kesehatan

Nama pegawai: Anthoni

Unit Kerja : Laboratorium Kimia

Nama Penilai : Dr. Darmansyah

Periode Penilaian: 1 Januari – 30 Desember 2010

Tanggal	Perilaku Positif Pegawai	Tanggal	Perilaku Negatif Pegawai
6-1-2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melaporkan kebocoran pipa saluran limbah sehingga pencemaran dapat diminimalisasi.</li> <li>Mengingatkan teman sekerjanya untuk membersihkan dan menyimpan peralatan lab sebelum pulang</li> </ul>	10-1-2010	Tidak menutup kembali botol bahan kimia setelah menuangkan isinya ke gelas percobaan.
12-1-2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>Merencanakan proyek laboratorium dengan teliti sebelum malakukan percobaan.</li> </ul>	20-1-2010	Makan permen di dalam ruangan laboratorium.

Sumber: Wirawan, 2008

#### 4. Model Checklist

Evaluasi kinerja model Checklist berisi daftar indikator-indikator hasil kerja, perilaku kerja, atau sifat pribadi yang diprilakukan dalam melaksanakan pekerjaan. Dalam metode evaluasi *Checklist*, penilai mengobservasi kinerja ternilai, kemudian memilih indikator yang melukiskan kinerja atau karakteristik ternilai dan memberikan tanda cek (tanda  $\surd$  atau  $\times$ ). Bentuk instrumen Checklist beragam. Ada instrumen *Checklist* berbobot, yaitu metode Checklist yang mencantumkan bobot nilai untuk setiap indikator kinerja. Proses penilaian metode ini adalah penilai mengobservasi, kemudian memberikan tanda cek di indikator kinerja yang ada di instrumen. Setiap indikator mempunyai bobot dan jumlah bobot, kemudian dijumlahkan (lihat instrumen 3).

#### 5. Model Graphic Rating Scales

Model Checklist yang menggunakan skala disebut Graphic Rating Scale atau Rating Grafik Bersekala (lihat instrumen 4). Ciri dari Graphic Rating Scale adalah indikator kinerja karyawan dikemukakan beserta definisi singkat. Selain itu, Deskriptor Level Kinerja dikemukakan dalam bentuk skala yang masing-masing mempunyai nilai angka. Dalam metode ini, penilai mengobservasi indikator kinerja karyawan ternilai dan memberi tanda centang ( $\surd$ ) atau silang ( $\times$ ) pada skala. Angka-angka tersebut kemudian dijumlahkan dan hasilnya diubah kembali ke dalam kata sifat.

Keuntungan utama model evaluasi kinerja Graphic Rating Scale adalah semua indikator kinerja, definisi, dan nilainya terstruktur dan terstandarisasi. Nilai kinerja setiap karyawan dengan mudah dibandingkan dengan rata-rata nilai seluruh karyawan. Model ini juga mudah dipahami oleh penilai dan ternilai, serta mudah dilaksanakan. Oleh karena itu, metode ini dipakai secara meluas di berbagai organisasi.

Akan tetapi, model evaluasi kinerja model Graphic Rating Scale mempunyai sejumlah kelemahan. Pekerjaan di suatu organisasi memiliki banyak jenis sehingga menimbulkan pertanyaan: Apakah indikator kinerja yang digunakan dapat mencerminkan indikator kinerja semua jenis pekerjaan? Misalnya, sopir direktur utama perusahaan. Apakah indikatornya harus sama dengan indikator sopir pengiriman barang dalam unit pemasaran? Pekerjaan keduanya berbeda sehingga indikator kerjanya juga harus berbeda.

#### 6. Model Forced Distributor

Model evaluasi kinerja Forced Distribution atau Distribusi Paksaan adalah evaluasi kinerja yang mengklasifikasikan karyawan menjadi 5

sampai 10 kelompok kurva normal dari yang sangat rendah sampai yang sangat tinggi. Kelompok I (nilainya sangat rendah) berjumlah 10%, kelompok II (nilai rendah berjumlah 20%, dan kelompok III (nilainya sedang) berjumlah 20%, dan kelompok IV (nilainya baik) berjumlah 20%, dan kelompok V (nilainya sangat baik) berjumlah 10%. Penilai semula mengobservasi kinerja ternilai, kemudian memasukkannya kedalam kelompok karyawan dalam klasifikasi karyawan.

Model evaluasi kinerja distribusi paksaan dapat dikaitkan dengan kebijakan keuangan perusahaan. Jika keuangan perusahaan sangat baik, maka yang mendapatkan kenaikan gaji adalah kelompok III (nilai sedang) sampai kelompok V (nilai sangat baik). Jika keuangan buruk, yang mendapatkan kenaikan gaji hanya kelompok IV (nilai baik) dan kelompok V (nilai sangat baik). Jika keuangan perusahaan sangat buruk, maka yang mendapatkan kenaikan gaji hanya kelompok V. Model ini sangat menguntungkan perusahaan, tetapi jika jumlah kelompoknya banyak – misalnya sampai sepuluh kelompok – model ini sangat merugikan karyawan. Misalnya, pegawai di American Cynamid Company dikelompokkan menjadi sepuluh kelompok. Karyawan merasa dirugikan dan mengajukan protes. Perusahaan kemudian mengelompokkan pegawai hanya menjadi tiga kelompok, yaitu *exceptional*, *good*, dan *unacceptable* yang dapat diterima oleh para pegawai.

Survei yang dilakukan majalah Time menunjukkan bahwa 20% dari perusahaan Amerika Serikat menggunakan *model Forced Distribution* yang terkenal sebagai rank and yank ([http:// www.performance-appraisal](http://www.performance-appraisal)). Sebagai contoh, perusahaan *Sun Microsistem* me-ranking 43.000 karyawan menjadi tiga kelompok. Sebesar 20% karyawan mempunyai nilai yang sangat baik (*superior*), 70% dinilai standar, dan 10% dinilai buruk (*underperformers*).

Karyawan *underperformers* diberitahukan secara jelas bahwa mereka harus memperbaiki kinerjanya dan mengikuti *one-on-one coach*. CEO-nya member tahu eksekutifnya bahwa 10% karyawan dikelompokkan sebagai *love to death*. *Underperformers* yang gagal memperbaiki kinerjanya diberi *prompt to exit package*. Jika menolak, mereka akan menghadapi hari depan yang kelabu. Jika kinerjanya tetap buruk, maka mereka akan di-PHK.

## 7. Model Forced Choice Scale

Sistem evaluasi kinerja model *Forced Choiced Scales* dikembangkan di Angkatan Darat Amerika Serikat setelah Perang Dunia II. Kemudian, sistem ini diadopsi oleh organisasi lain, misalnya perfuruan tinggi. Dalam sistem ini, penilai dipaksa memilih beberapa set dari empat perilaku –

yang disebut tetrads – perilaku yang paling baik melukiskan ternilai dan mana yang paling tidak melukiskan perilakunya. Model *Forced Choiced* terdiri atas 15-50 tetrads bergantung pada level pekerjaan yang level pekerjaan yang dievaluasi dan kompleksitas dari tugas-tugas.

**Instrumen 3**  
**Contoh Instrumen untuk Model Checklist dengan Bobot**

Nama Pegawai	:	Unit Kerja	:
Jabatan	:	Masa Penilaian	:
Penilai	:	Jabatan	:
<b>Bobot</b>	<b>Indikator Kinerja</b>		<b>cek disini</b>
7,5	Bekerja lembur jika diminta		v
5,5	Teliti dalam mengaudit kasus		v
5,0	Membantu pegawai lainnya jika diminta		---
4,5	Merencanakan audit sebelum dilaksanakan		v
4,0	Mendengarkan masukan yang diaudit		---
-----			
-----			
0,5	Kemampuan berbahasa Inggris baik		---
100	Total Bobot		---

contoh satu butir *Forced Choiced* untuk menilai kinerja seorang profesor adalah:

1. Menerbitkan penelitian di jurnal setiap tahun,
2. Memperoleh penilaian tinggi dari mahasiswa,
3. Menolak untuk berbicara dengan dekan,
4. Menolak untuk menjadi anggota komisi universitas.

(Sumber: Gary P. Latham dan Kenneth N. Wexley, 1994).

Dua dari empat butir tersebut melukiskan perilaku positif dan dua lainnya melukiskan perilaku negatif. Penilai tidak mengetahui nilai setiap perilaku tersebut. Tugasnya hanya memilih deskripsi perilaku yang paling melukiskan kinerja ternilai. Kemudian, ia menyerahkan penilaiannya

tersebut kepada manajer SDM yang mengetahui nilai setiap deskripsi perilaku ternilai. Manajer tersebutlah yang menilai. Dengan cara ini, Subjektivitas penilaian dapat dihindari.

Berikut ini kelemahan dari sistem metode *Forced Choiced*.

1. Memerlukan kemauan penilai untuk mengevaluasi ternilai karena mereka tidak mengetahui apakah mereka telah menilai baik atau buruk kinerja ternilai.
2. Karena tidak mengetahui nilai kinerjanya, karyawan tidak mendapatkan balikan tentang kinerjanya dalam melaksanakan tugas.  
 Angkatan Darat Amerika Serikat meninggalkan sistem evaluasi yang menggunakan pendekatan perilaku kerja yang sering digabungkan dengan sifat pribadi. BARS terdiri atas suatu seri, 5-10 skala perilaku vertical untuk setiap indikator kinerja. Untuk setiap dimensi, disusun 5-10 anchor, yaitu berupa perilaku yang menunjukkan kinerja untuk setiap dimensi. Anchor-anchor tersebut disusun dari yang nilainya tinggi sampai nilainya rendah. Anchor tersebut dapat berupa critical incident yang diperoleh melalui job analysis.

#### Instrumen 4 Instrumen Graphic Rating Scale

Nama karyawan : .....  
 Judul pekerjaan : .....  
 Unit Kerja : .....  
 Penilai : .....  
 Periode penilaian : .....

Indikator Kinerja	Tidak memuaskan	Dibawah rata-rata	Rata-rata	Baik	Sangat baik
<b>Kuantitas kerja.</b> Pertimbangkan valume prestasi kerja. Apakah produktivitas pada level yang dapat diterima?					
<b>Kualitas kerja.</b> Pertimbangkan keakuratan, ketepatan, kerapian, dan kelengkapan dalam melaksanakan kewajiban					
<b>Dapat dipercaya.</b> Pertimbangkan dapat dipercayanya karyawan untuk memenuhi komitmen kerja.					

<b>Inisiatif.</b> Pertimbangkan kemandirian, penggunaan akal, dan kemauan untuk menerima tanggung jawab					
<b>Adaptabilitas.</b> Pertimbangkan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan					
<b>Kerjasama.</b> Pertimbangkan kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain.					
<b>Pernyataan karyawan yang dinilai :</b>					
Saya setuju <input type="checkbox"/> Tidak setuju <input type="checkbox"/> Dengan penilaian ini Karyawan :                              Tanggal : Penilai :                                      Tanggal :					

Sumber: Wirawan, 2008

**Instrumen 5**  
**Instrumen BARS Brigade Pemadam Kebakaran**  
 Strategi Memadamkan Api: Indikator Pengetahuan Karakteristik Api

Skala	Nilai	Anchor
Tinggi	7	Menemukan titik api yang tidak dapat ditemukan anggota lain
	6	Secara tepat mengakses titik entri terbaik untuk memadamkan api
	5	Memakai jenis asap sebagai indikator jenis api
	4	Memahami dasar-dasar hidrolis
	3	Tidak dapat menentukan jenis api dengan mengobservasi warna api
	2	Tidak dapat mengidentifikasi lokasi titik api
	1	Tidak mengubah strategi memadamkan api walaupun ada tanda api membesar

Sumber: Wirawan, 2008

### 9. Model Behavior Observation Scale (BOS)

Model sistem evaluasi kinerja BOS sama dengan BARS. Keduanya didasarkan pada perilaku kerja. Perbedaannya, dalam BOS, penilai diminta untuk menyatakan berapa kali perilaku tersebut muncul. Penilai mengobservasi perilaku ternilai berdasarkan anchor perilaku yang tersedia, kemudian memberikan cek pada skala deskripsi level kinerja yang tersedia. Selanjutnya, angka pada skala yang dicek dijumlahkan (lihat instrumen 7).

## 10. Model Behavior Expectation Scale (BES)

Ketika merekrut seorang pegawai, organisasi/perusahaan mengharapkan (*expectation*) agar pegawai tersebut melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Seorang pegawai mendapat tugas tertentu yang tercermin dalam uraian tugasnya. Ia harus menyelesaikan tugasnya dengan cara tertentu agar mampu menciptakan kinerja sesuai dengan standar kinerja yang disusun oleh organisasi.

Untuk mengukur kinerja yang diharapkan oleh organisasi, disusunlah instrumen evaluasi kinerja *Behavior Expectation Scale* (BES) atau skala Perilaku yang diharapkan yang setiap anchor-nya dimulai dengan kata “dapat diharapkan “ atau “could be expected” (lihat Instrumen 8)

### Instrumen 6 Instrumen BARS Perum Pegadaian Indikator Kualitas Pekerjaan

Kualitas Pekerjaan	Rating	Bobot 20
Kemampuan untuk menunjukkan kualitas hasil kerja yang teliti dan rapi		
Hasil kerja yang ditampilkan selalu konsisten dan sempurna dengan tingkat kesalahan 10%	6	
Mampu menampilkan hasilkerja yang teliti pada sebagian besar hasil kerjanya dengan tingkat kesalahan 5 %	5	
Ketelitian kerja yan ditampilkan cukup baik dengan tingkat kesalahan sekitar 30%	4	
Hasil kerja yang ditampilkan cukup dan sesuai standar dengan tingkat kesalahan sekitar 20%	3	
Ketelitian hasil kerja cenderung kurang dengan tingkat kesalahan lebih dari 30%	2	
Ketelitian hasil kerja tidak dapat diandalkan dan sering melakukan kesalahan yang tidak perlu	1	

Sumber: Wirawan, 2008

### Instrumen 7 Instrumen Behavior Observation Scale Indikator Produktivitas Pemasaran

No	Indikator kerja	Hampir tak pernah		Hampir Selalu		
		1	2	3	4	5
1	Menelaah produktivitas individual dengan manajer					
2	Menyarankan kepada teman sekerja cara membangun sales					
3	Memformulasikan tujuan khusus untuk setiap kontak dengan pelanggan					
4	Lebih memfokuskan pada produk dari pada problem pelanggan					
5	Memperbaruhi rencana account terus menerus					
6	Mengantisipasi dengan mempersiapkan perhatian pelanggan					
7	Menyelesaikan keluhan konsumen					

Sumber: Wirawan, 2008

**Instrumen 8**  
**Instrumen Model BES**  
**Indikator Kebiasaan Kerja**

Skala	Indikator Kebiasaan Kerja
7	Dapat diharapkan datang ketempat kerja 5 hari seminggu
6	
5	Dapat diharapkan untuk memberitahu supervisor dalam hal absen atau terlambat masuk kerja.
4	
3	Dapat diharapkan tidak masuk kerja 2 sampai 3 hari per minggu
2	
1	Dapat diharapkan untuk datang kerja dalam random skedul

Sumber: Wirawan, 2008

### 11. Management by Objectives (MBO)

Sistem MBO telah dipakai berabad-abad dalam bisnis dan pemerintahan, tetapi secara teoritis baru dikembangkan oleh Peter Drucker pada tahun 1954 dalam bukunya yang berjudul *The Practice of Management*. Pada waktu yang bersamaan, General Electric Company menggunakan MBO dalam sistem manajemennya.

Pemakaian konsep MBO dalam evaluasi kinerja dikemukakan pertama kali oleh Douglas McGregor tahun 1957 (Wehrich & Koontz, 1993). Dalam artikelnya, ia mengkritik evaluasi kinerja tradisional yang pada masa itu berfokus pada kepribadian dan sifat-sifat pribadi karyawan. Ia menyarankan mengubah sistem tersebut dan menggunakan konsep MBO-nya Peter F. Drucker. Karyawan mempunyai kewajiban menyusun konsep tujuan jangka pendek dan kemudian menelaahnya dengan manajer. Jika diterima manajernya, tujuan tersebut menjadi tolak ukur evaluasi kinerja karyawan. Ide McGeogor tersebut diterima secara meluas, termasuk di Indonesia.

*Prototipe* proses evaluasi kinerja model MBO dapat dilihat pada Gambar 18. Evaluasi kinerja menggunakan teknik MBO yang mengharuskan adanya hierarki tujuan dalam organisasi atau perusahaan. Setiap perusahaan mempunyai objektif, yaitu tujuan atau sasaran yang akan dicapai dalam tahun mendatang sebagai penjabaran tujuan dalam rencana strategis perusahaan. Objektif perusahaan kemudian dijabarkan dalam tujuan divisi, bagia, seksi sampai tujuan setiap pegawai anggota unit kerja tertentu.

Pada awal tahun, setiap pegawai membuat konsep tujuan yang akan dicapainya dalam tahun yang akan datang. Kemudian, konsep tujuan pegawai tersebut dibahas bersama manajer pegawai. Jika konsep tersebut disetujui, langkah selanjutnya adalah mencocokkan dengan sumber untuk melaksanakan tujuan tersebut, apakah tersedia. Jika sumber yang diperlukan tersedia, maka konsep tujuan ditetapkan sebagai tujuan pegawai. Jika sumbernya tidak tersedia, maka tujuan harus diubah.

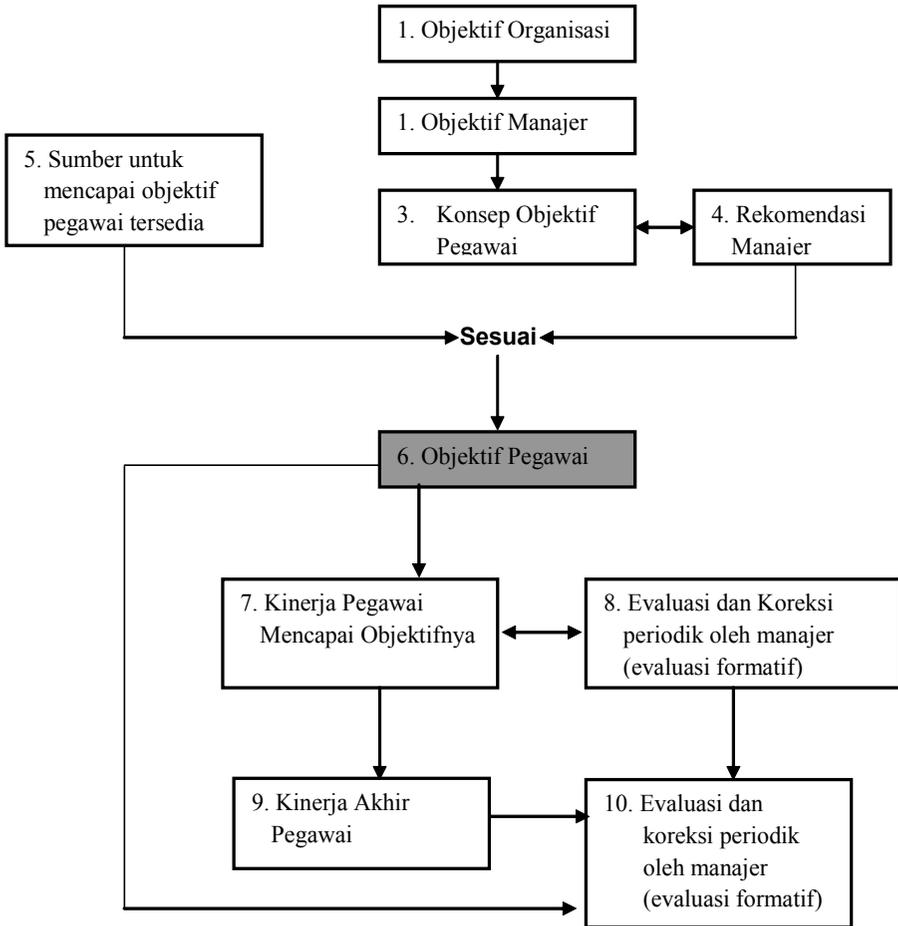
Ketika pegawai melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuannya, dilakukanlah evaluasi kinerja Formatif, yaitu evaluasi untuk mengontrol ketimpangan dan mengkoreksi jika diperlukan. Evaluasi formatif dilakukan berapa kali sesuai dengan kebutuhan. Pada akhir tahun, evaluasi kinerja sumatif dilakukan untuk mengukur kinerja akhir pegawai. Instrumen 9 menampilkan contoh instrumen evaluasi kinerja model MBO yang digunakan oleh perusahaan Universal Service Corporation.

Evaluasi kinerja model MBO dapat dilaksanakan pada pekerjaan yang keluarannya dapat diukur secara kuantitatif. Misalnya untuk mengukur kinerja karyawan bagian produksi, kinerjanya dapat dihitung atau di unit pelayanan pelanggan. Model MBO sulit dilaksanakan untuk pegawai yang pengukuran kinerjanya rumit karena terdiri atas hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan. Misalnya, evaluasi kinerja model MBO sulit digunakan untuk mengukur kinerja para guru dan dosen.

### 12.360 Degree Performance Appraisal Model

Sistem evaluasi kinerja yang sangat rumit dan semakin banyak digunakan adalah 360 Degree Performance Appraisal Model (Model Evaluasi Kinerja 360 Derajat). Dari 101 organisasi yang disurvei, 43% menggunakan model evaluasi kinerja ini (Derayah 7 Brutus, 2003). Dalam sistem ini. Model evaluasi kinerja digunakan adalah sistem evaluasi Esai, MBO, BARS, Checklist, dan sebagainya. Hal yang membedakan model evaluasi kinerja 360 Derajat dengan sistem-sistem tersebut ialah penilaiannya lebih dari satu atau penilai multiple. Penilaian dapat terdiri atas atasan langsung, bawahan, teman sekerja (anggota tim kerja), pelanggan, nasabah, klien, dan diri sendiri (self evaluation).

Formulir penilaian yang didistribusikan kepada para penilai sering berada di tempat berbeda untuk menilai. Sejumlah organisasi menggunakan information communication technology, seperti e-mail, untuk mendistribusikan instrumen evaluasi kinerja dan mengolah hasilnya, kemudian menyampaikan hasilnya kepada ternilai. Selanjutnya, hasil penilaian penilai dianalisis untuk mendapatkan nilai rata-rata yang kemudian diberikan kepada ternilai sebagai balikan.



Gambar 4  
Pola Evaluasi Kinerja MBO

### 13. Model Paired Comparison

Sistem evaluasi kinerja Paired Comparison Model atau Model Perbandingan Pasangan adalah kinerja setiap karyawan dibandingkan dengan kinerja karyawan lainnya, sepasang demi sepasang. Setiap karyawan semula dinilai kinerjanya, kemudian dibandingkan dengan kinerja setiap karyawan lainnya. Dasar dari perbandingan adalah kinerja menyeluruh atau nilai akhir dari kinerja karyawan. Jumlah pasangan yang dibandingkan dapat dihitung dengan rumus berikut:

$\frac{N(N-1)}{2}$  dimana N adalah jumlah pegawai yang dibandingkan

Jika penilai membandingkan sepuluh pegawai, maka perbandingan pasangan yang akan terjadi ialah:

= 45 perbandingan pasangan

Contoh perbandingan pasangan untuk lima pegawai dapat dilihat pada tabel 13

**Instrument 9**  
**Instrument Sistem Evaluasi Kinerja**  
**MBO UNIVERSAL SERVICE CORPORATION**  
**Employee's Rating Record**

Name ..... Date .....  
 Job Title..... Departement .....  
 Appraise by ..... Date Started .....  
 Summary Appraisal:.....  
 Development Needs: .....

$\frac{10(10-1)}{2}$

Major Responsibility and Period Goal	Evaluation of Attainment of Goal
Responsibility ..... Goal .....	..... .....
Responsibility ..... Goal .....	..... .....
Responsibility ..... Goal .....	..... .....

Sumber: Wirawan, 2008

**Tabel 13**  
**Matriks Perbandingan Pasangan Lima Pegawai**

Nama Karyawan	Dibandingkan dengan Karyawan Nomor									Jumlah Keunggulan
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ginting	1	1	4	1	1	1	1	9	1	7
Suwito		3	4	2	2	2	2	9	2	5
Andi Prayitno			4	3	3	3	3	9	3	6
Ratna Listy				4	4	4	4	9	4	8
Sarah					6	5	8	9	10	1

Sumber: Wirawan, 2008

Perbandingan pasangan tersebut di-*ranking* berdasarkan keunggulan yang ditampilkan pada Tabel 14.

**Tabel 14**  
**Ranking Pegawai**

Nama Pegawai	Ranking	Jumlah Nilai
Ratna Listy	1	8
Ginting	2	7
Andi Prayitni	3	6
Suwito	4	5
Sarah	5	1

Teknik perbandingan pasangan dapat digunakan untuk menyeleksi pegawai yang harus di-PHK. Sistem perbandingan pasangan juga dapat digunakan untuk menyusun skema pergantian pejabat dalam birokrasi organisasi.

# Proses Evaluasi Kinerja

## MANAJEMEN KINERJA

Perusahaan atau organisasi pemerintah merekrut seorang pegawai seorang pegawai dengan ekspektasi atau harapan tertentu. Ia harus melaksanakan suatu pekerjaan tertentu dan menghasilkan dengan Perencanaan kinerja memberikan kesempatan kepada penilai dan ternilai untuk mencapai kesepakatan mengenai butir-butir tersebut diatas. Dalam evaluasi kinerja yang menggunakan MBO dalam perencanaan kinerjanya, ternilai menyusun konsep tujuannya. Tujuan ini merupakan penjabaran dari tujuan atau rencana tahunan manajernya. Konsep tujuan ternilai tersebut, kemudian didiskusikan dengan manajernya. Jika manajer sepakat, analisis dari segi sumber organisasi yang tersedia dilakukan untuk mencaai tujuan tersebut. Jika sumber yang tersedia kurang mendukung pencapaian tujuan tersebut, maka tujuan harus disesuaikan. Jika sumber yang diperlukan tersedia, konsep tujuan tersebut ditetapkan sebagai tujuan ternilai.

Tujuan pegawai yang baik perlu disusun dengan memperhatikan sejumlah persyaratan peratama, tujuan harus spesifik, artinya tujuan seseorang karyawan khusus hanya untuk karyawan yang bersangkutan. Akan tetapi, dapat terjadi dalam suatu unit kerja, seorang pegawai mempunyai tugas dan job description yang sama. Hal itu terjadi jika suatu pkerjaan dilaksanakan oleh sejumlah pegawai. Unit kerja yang beroperasi selama 24 jam sering melakukan shift atau giliran kerja untuk pekerjaan yang sama.

Kedua, tujuan objektif pegawai harus dapat diukur dalam pengertian kuantitatif dan kualitatif. Tujuan darisejumlah pekerjaan ada yang sulit diukur, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Misalnya, pekerjaan anggota satuan tempur tentara dalam keadaan damai dan anggota polisi yang bertugas di daerah yang tidak ada pelanggan hukum.

Ketiga, tujuan harus rasional dan dapat dicapai oleh pegawai, tetapi tidak terlalu mudah dicapai. Untuk itu, tujuan pegawai merupakan tujuan minimal dan dalam standar kinerja ditentukan tingkat pencapaian di bawah standar kinerja (tidak dapat diterima), pencapaian sesuai dengan

standar kinerja. Dalam system MBO, pencapaian standar dikaitkan dengan imbalan.

Dengan menggunakan akronim Inggris – SMART objective – berikut ini tujuan seorang pegawai.

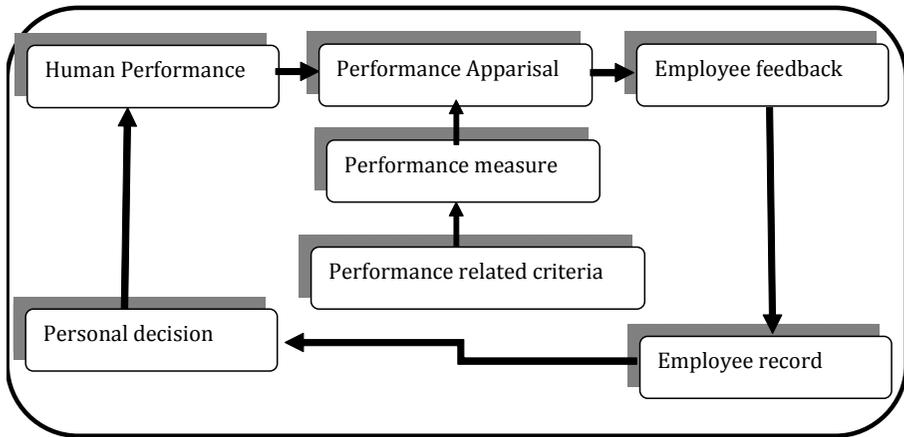
- S = *Specific*, tujuan menunjukkan kepada karyawan mengenai apa yang harus dilakukannya, disertai definisi operasional, prosedur pencapaian, dan hasil yang diharapkan organisasi.
- M = *Measurable*, tujuan pegawai harus dapat diukur dalam pengertian kuantitatif dan kualitatif.
- A = *Attainable*, tujuan harus dapat dicapai oleh pegawai, tetapi untuk mencapinya harus menimbulkan tantangan bagi pegawai.
- R = *Reasonable*, tujuan harus dapat dicapai dengan sumber daya tersedia.
- T = *Timely*, hasil pencapaian tujuan harus tepat dan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

Pertanyaan yang muncul adalah “kapan perencanaan kinerja kerja dilakukan?” Perencanaan kinerja sebaiknya dilakukan setelah semua proses evaluasi kinerja seorang karyawan pada tahun sebelumnya telah selesai dengan nilai final. Dalam kejadian seperti ini, ternilai biasanya naik banding ke atasan penilai. Atasan penilai akan memeriksa kasusnya dan memberikan keputusan: setuju dengan nilai penilai atau tidak setuju melakukan penilaian sendiri. Penilaian ini merupakan nilai final. Setelah keputusan banding tersebut dilakukan, perencanaan kinerja pun segera dilakukan.

## PROSES PELAKSANAAN PENILAIAN KINERJA

Penilaian prestasi kerja pada sistem ini harus mengidentifikasi prestasi kerja yang berhubungan dengan kriteria yang telah ditetapkan, mengukurnya dan memberikan timbal balik pada karyawan dan departemen personalia ataupun SDM. Apabila pengukuran prestasi kerja tidak ada keterkaitan dengan pekerjaan, maka evaluasi/penilaian dapat mengarah pada hasil yang tidak akurat atau menimbulkan *bias* (prasangka) (Werther dan Davis, 1986:284). Sebagaimana pada sistem penilaian prestasi kerja ini dapat digambarkan pada Gambar 1 yang menunjukkan bahwa setelah proses penilaian telah dilaksanakan maka ada imbal-balik bagi karyawan atas hasil yang telah dicapai, kemudian catatan-catatan tersebut dijadikan dasar pertimbangan untuk diputuskannya hasil prestasi kerja karyawan. Penulisan buku ini, proses *performance appraisal* (penilaian prestasi kerja) pada gambar tersebut merupakan tahapan-tahapan yang akan diteliti guna

mendapatkan hasil dari prestasi kerja karyawan selama bekerja di perusahaan.



**Gambar 1**  
**Sistem penilaian prestasi kerja**

Sumber: Werther, B. William and Keith Davis, 1986. *Personnel management And Human Resource*, 2nd ed., Singapore: McGraw- Hill Book Company.

Mulai dari tahapan kriteria-kriteria atau faktor-faktor yang berhubungan dengan prestasi kerja yang akan dinilai karena dituntut untuk menyelesaikan proses kerja dengan baik hingga prestasi kerja yang dapat diukur dengan mencantumkan poin-poin atau angka-angka pada setiap dimensi kerjanya. Dengan demikian akan menghasilkan suatu hasil penilaian prestasi kerja yang sesuai dengan objektifitas penilaian.

Pelaksanaan kinerja adalah proses sepanjang tahun dimana pegawai melaksanakan tugas atau pekerjaannya dan berupaya mencapai kinerjanya dengan menggunakan kompetensi kerjanya. Seperti dalam pelaksanaan kinerja, pelaksanaan kinerja merupakan aktivitas bersama pegawai dan manajernya. Pegawai dan manajer mempunyai tanggung jawab tertentu.

Dalam upaya mencapai kinerjanya, pegawai mempunyai tanggung jawab berikut.

1. Komitmen pencapaian tujuan. Tujuan yang telah ditetapkan bersama oleh manajer dan pegawai belum menjadi tujuan sampai pegawai berkomitmen dan termotivasi untuk mencapainya.
2. Meminta balikan dan pelatihan kinerja. Memberikan balikan dan pelatihan kinerja merupakan tugas manajer. Akan tetapi, balikan dan pelatihan tidak berguna tanpa pegawai menyadari pentingnya balikan dan pelatihan. Oleh karena itu, pegawai harus mengharapkan balikan

dan pelatihan sert merasa merupakan alat untuk mengembangkan kinerjanya.

3. Berkomunikasi secara terbuka dan teratur dengan manajernya. Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai berkomunikasi secara terbuka dan terus-menerus untuk membahas balikan yang dikemukakan manajer. Selain itu, ia akan membahas pekerjaannya atau tugas yang dikerjakannya – apakah sudah sesuai dengan prosedur dan standar kinerja atau belum – jika ragu dalam melaksanakan tugasnya.
4. Mengumpulkan dan berbagi data kinerja. Dalam melaksanakan tugas dan menyelesaikan proyeknya, pegawai mencatat informasi mengenai kemajuannya atau seberapa besar tujuan yang ditetapkan dapat tercapai. Ia mengomunikasikan status tersebut kepada manajernya.
5. Mempersiapkan telaah kinerja. Pegawai selalu mempersiapkan diri saat kinerjanya ditelaah oleh manajer. Jika system evaluasi kinerja menggunakan MBO, evaluasi kinerja akan dilakukan secara formatif dan sumatif. Pegawai selalu mempersiapkan evaluasi sumatif yang dalam pekerjaan pemasaran dilakukan mingguan, bulanan, triwulanan, dan tengah tahunan. Pada akhir tahun, pegawai pegawai mempersiapkan evaluasi sumatif.

Manajer penilai mempunyai kewajiban sebagai berikut.

1. Menciptakan kondisi yang memotivasi pegawai. Manajer menciptakan iklim organisasi dan fasilitas kerja yang mendorong pegawai untuk bekerja keras. Manajer berupaya meningkatkan kepuasan kerja pegawai dan menjauhkan faktor-faktor yang dapat meningkatkan ketidakpuasan pegawai.
2. Mengobservasi dan mendokumentasi kinerja pegawai. Manajer mengobservasi bahawannya ketikan melakukan pekerjaannya dan mendokumentasikan kinerjanya dalam buku kerja. Ia mencatat hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi pegawai dalam melaksanakan tugas. Koreksi yang telah dilakukan oleh manajer dicatat pada buku kerja jika pegawai menyimpang dari *job description*.
3. Menyesuaikan dan merevisi tujuan, standar kinerja, dan kompetensi pekerjaan untuk mengkondisikan perubahan. Tujuan dan standar kinerja karyawan sering harus di ubah setelah digunakan dan dilaksanakan beberapa tahun karena perubahan lingkungan internal dan eksternal organisasi, misalnya mengadopsi teknologi dan proses produksi baru. Manajemen kinerja harus dinamis, tetapi tujuan yang ditetapkan dan disepakati pada awal tahun oleh manajer dan karyawan tetap
4. Memberikan balikan dan pelatihan. Balikan adalah informasi mengenai kemajuan pencapaian suatu tujuan berdasarkan standar kinerja.

Balikan adalah informasi yang mempunyai kemampuan untuk membantu karyawan membuat koreksi atas apa yang sedang dilakukan untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuannya. Pelatihan merupakan keterampilan kritical manajer dalam proses manajemen kinerja.

5. Menyediakan pengalaman pengembangan. Walaupun individu pegawai bertanggung jawab atas pengembangan dirinya, para manajer mempunyai tanggung jawab untuk menyediakan peluang program pengembangan. Minimal, manajer mendorong bawahannya untuk berpartisipasi dalam pelatihan.
6. Memperkuat perilaku yang efektif para karyawan dan kemauan kearah pencapaiantujua yang telah ditetapkan. Proses akhir manajemen kinerja adalah manajer memperkuat perilaku yang efektif dan efisien dari para karyawan dan kemauan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Upaya tersebut antara lain melalui system kompensasi atau imbalan yang baik.

## PENILAIAN KINERJA

### Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja sendiri memiliki beberapa pengertian yaitu: Muchinsky (1993:217) mendefinisikan penilaian sebagai berikut: “*a systematic review of an individual employee’s performance on the job which is used to evaluate the effectiveness of his or her work*”. (suatu peninjauan yang sistematis terhadap prestasi kerja individu karyawan dalam pekerjaan yang digunakan untuk mengevaluasi efektivitas kerja).

Penilaian prestasi kerja dalam bahasa inggris disebut sebagai *performace appraisal*. Pada kamus Manajemen SDM dan Perilaku Organisasi (Tunggal, 1997:48) berarti suatu proses organisasi menilai performa individu. Sedangkan Bittel (1996:233) menyebutkan suatu evaluasi formal dan sistematis tentang seberapa baik seseorang melakukan tugasnya dan memenuhi perannya yang sesuai dalam organisasi.

Blanchard dan Spencer (1982:100) menyebutkan penilaian prestasi kerja merupakan proses organisasi yang mengevaluasi prestasi kerja karyawan terhadap pekerjaannya. Esensinya, supervisor dan karyawan secara formal melakukan evaluasi terus menerus. Kebanyakan mereka mengacu pada prestasi kerja sebelumnya dan mengevaluasi untuk mengetahui apa yang akan dilakukan selanjutnya. Ketika prestasi kerja tidak memenuhi syarat, maka manajer atau supervisor harus mengambil tindakan, demikian juga apabila prestasi kerjanya bagus maka perilakunya perlu dipertahankan.

Putti dalam bukunya *A Manager's Primer on Performance Appraisal*, sebagaimana yang dikutip oleh Achmad S. Ruky (2002:12-13), terdapat beberapa definisi penilaian prestasi kerja, antara lain:

1. Roger Belows, dalam *Psychology of Personnel in Business Industry* Prentice Hall, New Jersey 1961, p.370 mendefinisikan suatu penilaian periodik atas nilai seorang individu karyawan bagi organisasinya, dilakukan oleh atasannya atau seseorang yang berada dalam posisi untuk mengamati atau menilai prestasi kerjanya.
2. Dale S. Beach, *The management of People at Work*, Mac Milian New York, 1970 p.257, mendefinisikan sebuah penilaian sistematis atas individu karyawan mengenai prestasinya dalam pekerjaannya dan potensinya untuk pengembangan.
3. Bernardin dan Russel (1993:379), mendefinisikan suatu cara mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja.
4. Cascio (1992:267), mendefinisikan sebuah gambaran atau diskripsi sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dengan pekerjaan dari seseorang atau satu kelompok.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja merupakan cara sistematis untuk mengevaluasi prestasi, kontribusi, potensi dan nilai dari seorang karyawan oleh orang-orang yang diberi wewenang perusahaan sebagai landasan pengembangan dan sebagainya.

Berkaitan dengan hal tersebut, Bernardin & Russell (dalam Ruky, 2001:8) menyatakan bahwa: “perlu diadakan penilaian kinerja, untuk mengelola dan memperbaiki kinerja karyawan, untuk membuat keputusan staf yang tepat waktu dan akurat dan untuk mempertinggi kualitas produksi dan jasa perusahaan secara keseluruhan”.

Sementara menurut Gomes (2003:135) penilaian kinerja mempunyai tujuan untuk *me-reward* kinerja sebelumnya (*to reward past performance*) dan untuk memotivasi demi perbaikan kinerja pada masa yang akan datang (*to motivate future performance improvement*), serta informasi-informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja ini dapat digunakan untuk kepentingan pemberian gaji, kenaikan gaji, promosi, pelatihan dan penempatan tugas-tugas tertentu.

Berdasarkan kedua pendapat dari Bernardin & Russell dan Gomes di atas, dapat dikatakan bahwa setiap organisasi mutlak melakukan penilaian untuk mengetahui kinerja yang dicapai setiap pegawai, apakah telah sesuai atau tidak dengan harapan organisasi.

Pengelolaan kinerja akan melibatkan individu dan tim terutama dalam mencapai target, dan bila tim itu memiliki kinerja yang baik, maka anggotanya akan menetapkan kualitas target, mencapai target, saling memahami dan menghargai, saling menghormati, tanggung jawab dan mandiri, berorientasi pada klien, meninjau dan memperbaiki kinerja, bekerja sama dan termotivasi.

Menilai kinerja pegawai dapat dilakukan dengan mengukur secara kualitatif dan kuantitatif hasil kerja pegawai, yaitu dengan cara melihat prestasi dan kontribusi yang diberikan pegawai dalam bekerja. Selanjutnya, untuk mengetahui apakah karyawan melaksanakan tugas sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan apakah kinerjanya meningkat atau menurun, maka organisasi harus melakukan penilaian kinerja kepada anggotanya yang dilakukan secara berkala. Kegiatan penilaian kinerja adalah proses di mana perusahaan mengevaluasi atau menilai kemampuan dan kecakapan kerja pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Bernardin dan Russell (dalam Ruky, 2001:12) mengungkapkan bahwa penilaian kinerja adalah “*A way of measuring the contribution of individuals to their organization*”. Sementara Hasibuan (2001:88) memaparkan bahwa penilaian kinerja adalah “evaluasi terhadap perilaku, prestasi kerja dan potensi pengembangan yang telah dilakukan”. Dengan demikian penilaian kinerja merupakan wahana untuk mengevaluasi perilaku dan kontribusi pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi.

Dharma (1998:118) mengemukakan penilaian kinerja adalah “upaya menciptakan mengumpulkan masukan perbandingan-perbandingan antara penampilan kerja dengan hasil kerja yang diharapkan”. Simamora (2004:338) menyebutkan bahwa: “Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan”.

Syarif (1991:72) mengungkapkan bahwa: “Penilaian kinerja adalah suatu proses untuk mengukur hasil kerja yang dicapai oleh para pekerja dan dibandingkan terhadap standar tingkat prestasi yang diminta guna mengetahui sampai di mana keterampilan telah dicapai”. Sementara Samsudin (2005:159) menyebutkan: “Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses oleh organisasi untuk mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan”.

Suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan,

organisasi, dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat. (Schuler & Jackson, 1996:3)

Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolak ukur kerja individu.

Menurut Robbins (1996) yang dikutip oleh Rivai dan Basri dalam bukunya yang berjudul *performance appraisal*, pada halaman 15 menyatakan bahwa ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu yaitu:

- (a) tugas individu.
- (b) perilaku individu.
- (c) dan ciri individu.

Dari beberapa pengertian kinerja di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya, sesuai dengan standar kriteria yang ditetapkan dalam pekerjaan itu. Prestasi yang dicapai ini akan menghasilkan suatu kepuasan kerja yang nantinya akan berpengaruh pada tingkat imbalan.

Suatu kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan. Kinerja individu sendiri dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja itu sendiri adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan ini berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Dalam hal ini dibutuhkan suatu evaluasi, yang kemudian dikenal dengan penilaian kinerja.

Penilaian kinerja merupakan metode mengevaluasi dan menghargai kinerja yang paling umum digunakan. Dalam penilaian kinerja melibatkan komunikasi dua arah yaitu antara pengirim pesan dengan penerima pesan sehingga komunikasi dapat berjalan dengan baik. Penilaian kinerja dilakukan untuk memberi tahu karyawan apa yang diharapkan pengawas untuk membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain. Penilaian kinerja menitikberatkan pada penilaian sebagai suatu proses pengukuran sejauh mana kerja dari orang atau sekelompok orang dapat bermanfaat untuk mencapai tujuan yang ada.

Penilaian prestasi kerja menurut Utomo, Tri Widodo W. adalah proses untuk mengukur prestasi kerja pegawai berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan yaitu standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu. Standar kerja tersebut dapat dibuat baik secara kualitatif maupun kuantitatif. ([http://www.geocities.com/mas\\_tri/sistem DP3.pdf](http://www.geocities.com/mas_tri/sistem_DP3.pdf)).

Dengan demikian dari pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah proses membandingkan hasil kerja seseorang dengan standar prestasi kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Sehingga dengan penilaian kinerja ini akan dapat diketahui seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang diberikan/ditugaskan.

### Dimesi Penilaian Kinerja

Berkaitan dengan penilaian kinerja ini, Samsudin (2005:166) mengistilahkan dimensi/kriteria penilaian ini sebagai objek penelitian. Menurut Samsudin (2005:166): “Objek penilaian adalah dimensi perusahaan yang dapat dikendalikan oleh karyawan yang bersangkutan. ... Objek penilaian harus sinkron dengan tujuan penilaian. Apabila tidak sinkron dapat terjadi kekeliruan penilaian tentang prestasi kerja karyawan yang diinginkan.”

Masih menurut Samsudin (2005:166) terdapat beberapa objek penilaian yang dapat dinilai dari pegawai yang bekerja diberbagai jabatan, sebagai berikut:

1. Hal-hal umum yang dinilai dari pegawai di bidang produksi, antara lain *quality, quantity of work, knowledge of job, dependability, cooperation, adaptability, attendance, versatility, house keeping, dan safety.*
2. Hal-hal umum yang dinilai dari pegawai tata usaha, antara lain *quality, quantity of work, knowledge of job, dependability, cooperation, adaptability, attendance, initiative, judgement, dan health..*
3. Hal-hal umum yang dinilai dari orang yang memegang posisi pimpinan, antara lain *quality, quantity of work, knowledge of job, dependability, cooperation, judgement, initiative, leadership, planning and organizing, dan health.*

Dengan demikian menurut Samsudin objek-objek penilaian di atas, perlu disesuaikan dengan tujuan-tujuan penilaian. Oleh karena itu Samsudin (2005:166) menyebutkan bahwa pada pokoknya: “Objek penilaian karyawan itu mencakup dua hal pokok, yaitu hasil pekerjaan (prestasi kerja) dan sifat-sifat pribadi. Ini berarti mencakup kemampuan dan watak pribadi”.

Simamora (2004:339) mengungkapkan bahwa: Supaya organisasi berfungsi secara efektif, orang-orangnya mestilah dibujuk/dipikat agar masuk dan bertahan di dalam organisasi, mereka harus melakukan tugas-tugas peran mereka dengan cara yang handal, dan mereka harus memberikan kontribusi spontan dan perilaku inovatif yang berbeda di luar tugas formal mereka. Tiga perilaku dasar itu hendaknya disertakan dalam penilaian kinerja.

Ketiga perilaku dasar di atas, selanjutnya oleh Simamora (2004: 339–340) diperjelas sebagai berikut: (1) Kebutuhan pertama dari setiap organisasi adalah memikat sejumlah orang ke dalam organisasi dan menahan mereka di dalam perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Hal itu berarti bahwa agar organisasi berfungsi secara efektif, organisasi itu haruslah meminimalkan tingkat putaran karyawan, ketidakhadiran, dan keterlambatan. Maka dari itu, dalam mengevaluasi kinerja, ketidakhadiran, keterlambatan dan lamanya masa kerja patut dicermati. (2) Supaya organisasi efektif, organisasi haruslah meraih penyelesaian tugas yang handal dari anggota-anggotanya. Dengan kata lain tolak ukur minimal kuantitas dan kualitas kinerja harus dicapai. Pengevaluasian kuantitas dan kualitas bermakna sekedar menghitung kuantitas barang yang dihasilkan dan banyaknya kesalahan atau kerusakan. (3) Perilaku lainnya yang juga mempengaruhi efektivitas sebuah organisasi adalah perilaku inovatif dan spontan, diantaranya meliputi: (a) kerjasama, yaitu tingkat permintaan bantuan individu dari rekan-rekan sejawatnya dan bantuannya untuk mencapai tujuan organisasi, (b) tindakan protektif, yaitu tingkat penghilangan ancaman terhadap organisasi oleh para karyawan, (c) gagasan konstruktif, yaitu tingkat pemberian sumbangan berbagai gagasan konstruktif dan kreatif para karyawan untuk memperbaiki organisasi, (d) pelatihan diri, yaitu tingkat keterikatan para karyawan dalam program pelatihan diri untuk membantu organisasi mengisi kebutuhannya akan tenaga yang terlatih secara lebih baik, dan (e) sikap yang menguntungkan, yaitu tingkat upaya para karyawan dalam mengembangkan sikap yang menguntungkan terhadap organisasi di antara mereka sendiri, pelanggan, dan masyarakat umum ...”.

Prawirosentono (1999:27) mengemukakan beberapa faktor yang dapat dijadikan ukuran kinerja, yaitu (1) Efektivitas, (2) Otoritas dan tanggung jawab. (3) Disiplin, dan (4) Inisiatif. Selanjutnya Umar (2003: 102) menyebutkan ada 10 komponen data untuk mengukur kinerja, yaitu: (1) kualitas pekerjaan, (2) kejujuran karyawan, (3) inisiatif, (4) kehadiran, (5) sikap, (6) kerja sama, (7) keandalan, (8) pengetahuan tentang pekerjaan, (9) tanggung jawab, dan (10) pemanfaatan waktu.

Bernardin dan Russell (1993:383) mengungkapkan ada enam kriteria pokok yang dapat dipakai untuk mengukur kinerja, yaitu:

1. *Quality. The degree to which the process or result of carrying out an activity approaches perfection, in term of either conforming to same ideal way of performing the activity or fulfilling the activity's intended purpose.*
2. *Quantity. The amount produced, expressed in such terms as dollar value, number of units, or completed activity cycles.*

3. *Timeliness.* The degree to which an activity is completed, or a result produced, at the earliest time desirable from the standpoints of both coordinating with the outputs of others and maximizing the time available for other activities
4. *Cost effectiveness.* The degree to which the use of the organization's resources (e.g., human, monetary, technological, material) is maximized in the sense of getting the highest gain or reduction in loss from each unit or instance of use of resource.
5. *Need for supervision.* The degree to which a performer can carry out a job function without either having to request supervisory assistance or requiring supervisory intervention to prevent an adverse outcome.
6. *Interpersonal impact.* The degree to which a performer promotes feelings of self esteem, goodwill, and cooperation among coworkers and subordinates.

Koontz et al (dalam Hutaeruk, 1986:50-52) menyebutkan beberapa kriteria untuk menilai kinerja pegawai, antara lain: (a) Intelijensia. Berhubungan dengan kemampuan untuk mengerti kesadaran mental. (b) Pertimbangan. Berhubungan dengan sikap membedakan untuk melihat hubungan antara hal satu dan lainnya. (c) Inisiatif. Berhubungan dengan pemikiran konstruktif dan penuh akal; berkemampuan dan berintelijensi untuk bertindak atas tanggung jawabnya sendiri. (d) Kekuatan. Berhubungan dengan kekuatan moril yang dimiliki dan digunakan untuk mencapai hasil. (e) Kepemimpinan. Berhubungan dengan kemampuan untuk mengarahkan, dan mempengaruhi orang lain dalam tindakan yang tertentu dan dalam menjaga disiplin. (f) Keberanian moril. Berhubungan dengan sifat mental yang membuat seseorang untuk melakukan apa yang dikatakan oleh hati nuraninya tanpa takut-takut. (g) Kerjasama. Berhubungan dengan kemampuan untuk bekerja secara serasi dengan orang lain untuk mencapai tujuan bersama. (h) Kesetiaan. Berhubungan dengan kesesuaian, kesetiaan, kelanggengan, pengabdian semua terhadap otoritas yang lebih tinggi. (i) Keteguhan. Berhubungan dengan upaya mempertahankan tujuan atau saran walaupun ada hambatan. (j) Reaksi terhadap keadaan darurat. Berhubungan dengan kemampuan untuk bertindak secara masuk akal dalam situasi yang sulit dan tak terduga. (k) Daya tahan. Berhubungan dengan kemampuan untuk bekerja dalam kondisi apapun. (l) Kerajinan. Berhubungan dengan prestasi kerja dari segi tenaganya. (m) penampilan dan kerapihan diri serta pakaian. Berhubungan dengan harga diri, kelengkapan seragam, dan kerapihan penampilannya.

Sementara itu untuk melihat deskripsi perilaku individu secara spesifik, Gomes (2003:142) mengungkapkan beberapa dimensi atau kriteria

yang perlu mendapat perhatian dalam mengukur kinerja, antara lain: (1) *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan. (2) *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya. (3) *Job knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya. (4) *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul. (5) *Cooperation*, yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain sesama anggota organisasi. (6) *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan menyelesaikan pekerjaan. (7) *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya. (8) *Personal qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan dan integritas pribadi.

Selanjutnya masih menurut Gomes (2003:142) bahwa untuk dapat melakukan penilaian terhadap kinerja secara efektif, ada dua syarat utama yang harus diperhatikan, yaitu (1) adanya kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif dan (2) adanya objektivitas dalam proses evaluasi. Selengkapnya berikut penjelasan dari Gomes tersebut:

1. Kriteria pengembangan kinerja yang dapat diukur secara objektif untuk pengembangannya diperlukan kualifikasi-kualifikasi tertentu. Ada tiga kualifikasi penting bagi pengembangan kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif, yaitu: (a) Relevansi, yaitu pengukuran yang menunjukkan tingkat kesesuaian antara kriteria dengan tujuan-tujuan kinerja. Misalnya kecepatan produksi bisa menjadi ukuran kinerja yang lebih relevan jika dibandingkan dengan penampilan seseorang. (b) Reliabilitas, yaitu pengukuran yang menunjukkan tingkat dimana kriteria menghasilkan hasil yang konsisten. Ukuran-ukuran kuantitatif seperti satuan-satuan produksi dan volume penjualan bisa menghasilkan ukuran yang konsisten secara relatif. Sedangkan kriteria-kriteria yang sifatnya subjektif, seperti sikap, kreativitas dan kerja sama menghasilkan pengukuran yang tidak konsisten karena tergantung pada orang yang mengevaluasinya. (c) Diskriminasi, yaitu tingkat pengukuran dimana suatu kriteria kinerja bisa memperlihatkan perbedaan-perbedaan dalam kinerja. Jika nilai cenderung menunjukkan semua baik atau jelek, ini berarti ukuran kinerja tidak bersifat diskriminatif, tidak membedakan kinerja dari masing-masing pekerja.
2. Dilihat dari efektivitas dalam proses evaluasi, ada tiga penilaian kinerja yang saling berbeda, yaitu: (1) *Result-based performance evaluation*. Penilaian kinerja berdasarkan hasil akhir, yaitu tipe penilaian kinerja yang dilakukan dengan merumuskan kinerja dalam mencapai

tujuan organisasi dan melakukan pengukuran hasil-hasil akhirnya. (2) *Behavior-based performance evaluation*. Penilaian kinerja berdasarkan perilaku, yaitu tipe penilaian kinerja yang bermaksud untuk mengukur tercapainya sasaran (*goals*), dan bukan hasil akhirnya (*end results*). Dalam praktek, kebanyakan pekerjaan yang tidak dapat diukur kinerjanya dengan ukuran yang objektif karena melibatkan aspek-aspek kualitatif. (3) *Judgment-performance evaluation*. Penilaian kinerja berdasarkan *judgment*, yaitu tipe penilaian kinerja yang menilai atau mengevaluasi kinerja pekerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik seperti *quantity of work, quality of work, job knowledge, cooperation, initiative, reliability, interpersonal competence, loyalty, dependability, personal qualities* dan yang sejenisnya.

Siagian (1995:225–226) menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah: Suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai yang di dalamnya terdapat berbagai faktor seperti:

- 1) Penilaian dilakukan pada manusia sehingga disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan;
- 2) Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistik, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara obyektif;
- 3) Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan lima maksud:
  - a. Apabila penilaian tersebut positif maka penilaian tersebut menjadi dorongan kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi pada masa yang akan datang sehingga kesempatan meniti karier lebih terbuka baginya.
  - b. Apabila penilaian tersebut bersifat negatif maka pegawai yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan sedemikian rupa mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut.
  - c. Jika seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak obyektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatan sehingga pada akhirnya ia dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya.
  - d. Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasikan secara rapi dalam arsip kepegawaian setiap pegawai sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan pegawai bersangkutan;

- e. Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

Penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe (1993:394) merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Sedangkan Mejia, dkk (2004:222-223) mengungkapkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang terdiri dari:

- 1) Identifikasi, yaitu menentukan faktor-faktor kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan suatu organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil analisa jabatan.
- 2) Pengukuran, merupakan inti dari proses sistem penilaian kinerja. Pada proses ini, pihak manajemen menentukan kinerja pegawai yang bagaimana yang termasuk baik dan buruk. Manajemen dalam suatu organisasi harus melakukan perbandingan dengan nilai-nilai standar atau memperbandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas.
- 3) Manajemen, proses ini merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja. Pihak manajemen harus berorientasi ke masa depan untuk meningkatkan potensi pegawai di organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dilakukan dengan pemberian umpan balik dan pembinaan untuk meningkatkan kinerja pegawainya.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli mengenai pengertian penilaian kinerja, terdapat benang merah yang dapat digunakan untuk menarik kesimpulan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu sistem penilaian secara berkala terhadap kinerja pegawai yang mendukung kesuksesan organisasi atau yang terkait dengan pelaksanaan tugasnya. Proses penilaian dilakukan dengan membandingkan kinerja pegawai terhadap standar yang telah ditetapkan atau memperbandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas.

## Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Perusahaan maupun organisasi menggunakan penilaian prestasi kerja bagi para karyawan atau individu mempunyai maksud sebagai langkah administratif dan pengembangan. Secara administratif, perusahaan

atau organisasi dapat menjadikan penilaian prestasi kerja sebagai acuan atau standar di dalam membuat keputusan yang berkenaan dengan kondisi pekerjaan karyawan, termasuk untuk promosi pada jenjang karir yang lebih tinggi, pemberhentian, dan penghargaan atau penggajian. Sedangkan untuk pengembangannya adalah cara untuk memotivasi dan meningkatkan keterampilan kerja, termasuk pemberian konseling pada perilaku karyawan dan menindak-lanjuti dengan pengadaan training (Gomez, 2001:226).

Cherrington (1995:276) menambahkan tujuan lainnya antara lain untuk mengidentifikasi kebutuhan training untuk kepentingan karyawan agar tingkat kemampuan dan keahliannya pada suatu pekerjaan dapat ditingkatkan pada level yang lebih tinggi. Kemudian diintegrasikan pada perencanaan sumberdaya manusia yang dihubungkan pada fungsi-fungsi SDM.

Lebih jelasnya, penilaian prestasi kerja mempunyai tujuan (Rahmanto) untuk:

- 1) Membedakan tingkat prestasi kerja setiap karyawan.
- 2) Pengambilan keputusan administrasi seperti: seleksi, promosi, *retention*, *demotion*, transfer, *termination*, dan kenaikan gaji.
- 3) Pemberian pinalti seperti: bimbingan untuk meningkatkan motivasi dan diklat untuk mengembangkan keahlian.

Dari beberapa tujuan penilaian prestasi kerja di atas, dapat diklasifikasikan melalui persentase mayoritas perusahaan yang menggunakan untuk kepentingan yang sama pada 26 perusahaan Amerika, 25 perusahaan Inggris, dan Korea yang beroperasi di negara Malaysia. Penelitian yang dilakukan oleh Tan dan Torrington (1998) sebagai berikut:

- 1) Alasan terpenting bagi perusahaan Amerika untuk menerapkan system penilaian prestasi kerja karyawan adalah sebagai dasar bagi kenaikan gaji (81%), keputusan promosi (77%), pelatihan dan pengembangan (68%), dan pembinaan (60%).
- 2) Urutan pada perusahaan Inggris ada sedikit perbedaan, yaitu keputusan promosi (88%), pelatihan dan pengembangan (75%), dan penentuan kenaikan gaji (67%).
- 3) Pada perusahaan Korea yang beroperasi di Malaysia, penilaian prestasi kerja karyawan sebagai dasar keputusan promosi (75%), pelatihan (57%), perencanaan sumber daya manusia (50%), dan penentuan kenaikan gaji (36%).

Dari data di atas, dapat diketahui bahwa setiap perusahaan di dalam menetapkan tujuan penilaian prestasi kerja tidak ada yang diprioritaskan atau hanya memiliki satu tujuan saja dari beberapa tujuan yang ada.

Adapun secara umum tujuan penilaian kinerja sebagai berikut:

- 1) Penilaian kinerja menurut Werther dan Davis (1996:342) mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai, yaitu:
- 2) *Performance Improvement*. Yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
- 3) *Compensation adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
- 4) *Placement decision*. Menentukan promosi, transfer, dan demotion.
- 5) *Training and development needs* mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
- 6) *Carrer planning and development*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
- 7) *Staffing process deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
- 8) *Informational inaccuracies and job-design errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job-analysis*, *job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
- 9) *Equal employment opportunity*. Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.
- 10) *External challenges*. Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.
- 11) *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

Berdasarkan kesepuluh tujuan di atas, pihak manajemen Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya seperti yang diutarakan oleh Direktur Utama pada saat presentasi laporan magang mahasiswa Magister Profesi Psikologi Universitas Airlangga bulan Agustus 2004 mengarahkan tujuan penilaian kinerjanya untuk:

1. Memberikan *feedback* bagi pegawai dan urusan kepegawaian
2. Dipergunakan sebagai pertimbangan penentuan sistem *reward* (namun pada kenyataannya berdasarkan hasil penilaian kinerja periode

Desember 2004, justru penilaian kinerja sebagai pertimbangan penentuan *punishment* bagi pegawai yang kinerjanya kurang baik)

3. Dipergunakan sebagai pertimbangan promosi dan rotasi pegawai
4. Dipergunakan sebagai sumber informasi tentang kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai.

*Tujuan evaluasi kinerja* adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Agus Sunyoto (1999: 1) adalah: Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.

Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.

Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.

Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.

Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Schuler dan Jackson dalam bukunya yang berjudul *Manajemen sumber daya manusia* edisi keenam, jilid kedua pada tahun 1996 menjelaskan bahwa sebuah studi yang dilakukan akhir-akhir ini mengidentifikasi ada dua puluh macam tujuan informasi kinerja yang berbeda-beda, yang dapat dikelompokkan dalam empat macam kategori, yaitu:

- 1) Evaluasi yang menekankan perbandingan antar-orang.
- 2) Pengembangan yang menekankan perubahan-perubahan dalam diri seseorang dengan berjalannya waktu.
- 3) Pemeliharaan sistem.
- 4) Dokumentasi keputusan-keputusan sumber daya manusia bila terjadi peningkatan.

Efektifitas dari penilaian kinerja diatas yang dikategorikan dari dua puluh macam tujuan penilaian kinerja ini tergantung dalam sasaran bisnis strategis yang ingin dicapai.

Oleh sebab itu penilaian kinerja diintegrasikan dengan sasaran-sasaran strategis karena berbagai alasan (Schuler&Jackson ,1996: 48), yaitu:

- 1) Mensejajarkan tugas individu dengan tujuan organisasi yaitu, menambahkan deskripsi tindakan yang harus diperlihatkan karyawan dan hasil-hasil yang harus mereka capai agar suatu strategi dapat hidup.
- 2) Mengukur kontribusi masing-masing unit kerja dan masing-masing karyawan.
- 3) Evaluasi kinerja memberi kontribusi kepada tindakan dan keputusan-keputusan administratif yang mempertinggi dan mempermudah strategi.
- 4) Penilaian kinerja dapat menimbulkan potensi untuk mengidentifikasi kebutuhan bagi strategi dan program-program baru.

### **Manfaat penilaian kerja**

Manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar bagi mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan. (Rivai & Basri, 2004:55). Pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian adalah:

- (1) Orang yang dinilai (karyawan)
- (2) Penilai (atasan, supervisor, pimpinan, manager, konsultan) dan
- (3) Perusahaan.

#### **1. Manfaat bagi karyawan yang dinilai**

Bagi karyawan yang dinilai, keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja adalah (Rivai&Basri,2004:58), antara lain:

- 1) Meningkatkan motivasi.
- 2) Meningkatkan kepuasan hidup.
- 3) Adanya kejelasan standard hasil yang diterapkan mereka.
- 4) Umpan balik dari kinerja lalu yang kurang akurat dan konstruktif.
- 5) Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar.
- 6) Pengembangan tantang pengetahuan dan kelemahan menjadi lebih besar, membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin.
- 7) Adanya kesempatan untuk berkomunikasi ke atas .
- 8) Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi.
- 9) Kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mereka mengatainya.
- 10) Suatu pemahaman jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu untuk dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut.
- 11) Adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan.
- 12) Kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan apa pun

dorongan atau pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi cita-cita karyawan.

13) Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan.

## **2. Manfaat bagi penilai (supervisor/manager/penyelia)**

- 1) Bagi penilai, manfaat pelaksanaan penilaian kinerja (Rivai&Basri, 2004: 60) adalah; Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya.
- 2) Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap.
- 3) Memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahannya.
- 4) Identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi.
- 5) Peningkatan kepuasan kerja
- 6) Pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan, tentang rasa takut, rasa grogi, harapan, dan aspirasi mereka.
- 7) Meningkatkan kepuasan kerja baik terhadap karyawan dari para manajer maupun dari para karyawan.
- 8) Kesempatan untuk menjelaskan tujuan dan prioritas penilai dengan memberikan pandangan yang lebih baik terhadap bagaimana mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan.
- 9) Meningkatkan rasa harga diri yang kuat diantara manajer dan juga para karyawan, karena telah berhasil mendekatkan ide dari karyawan dengan ide para manajer.
- 10) Sebagai media untuk mengurangi kesejangan antara sasaran individu dengan sasaran kelompok atau sasaran departemen SDM atau sasaran perusahaan.
- 11) Kesempatan bagi para manajer untuk menjelaskan pada karyawan apa yang sebenarnya diinginkan oleh perusahaan dari para karyawan sehingga para karyawan dapat mengukur dirinya, menempatkan dirinya, dan berjaya sesuai dengan harapan dari manajer.
- 12) Sebagai media untuk meningkatkan interpersonal relationship atau hubungan antara pribadi antara karyawan dan manajer.
- 13) Dapat sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan dengan lebih memusatkan perhatian kepada mereka secara pribadi.
- 14) Merupakan kesempatan berharga bagi manajer agar dapat menilai kembali apa yang telah dilakukan sehingga ada kemungkinan merevisi target atau menyusun prioritas kembali.

- 15) Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi atau perubahan tugas karyawan.

### 3. Manfaat bagi perusahaan

- Bagi perusahaan, manfaat penilaian adalah, (Rivai&Basri, 2004: 62) antara lain:  
Perbaikan seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan karena:
  - 1) Komunikasi menjadi lebih efektif mengenai tujuan perusahaan dan nilai budaya perusahaan.;
  - 2) Peningkatan rasa kebersamaan dan loyalitas;
  - 3) Peningkatan kemampuan dan kemauan manajer untuk menggunakan keterampilan dan keahlian memimpinya untuk memotivasi karyawan dan mengembangkan kemauan dan keterampilan karyawan.
- Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan;
- Meningkatkan kualitas komunikasi;
- Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan;
- Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan;
- Peningkatan segi pengawasan melekat dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh setiap karyawan;
- Harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan;
- Untuk mengenali lebih jelas pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan; Kemampuan menemu kenali setiap permasalahan;
- Sebagai sarana penyampaian pesan bahwa karyawan itu dihargai oleh perusahaan;
- Budaya perusahaan menjadi mapan. Setiap kelalaian dan ketidakjelasan dalam membina sistem dan prosedur dapat dihindarkan dan kebiasaan yang baik dapat diciptakan dan dipertahankan. Berita baik bagi setiap orang dan setiap karyawan akan mendukung pelaksanaan penilaian kinerja, mau berpartisipasi secara aktif dan pekerjaan selanjutnya dari penilaian kinerja akan menjadi lebih baik;
- Karyawan yang potensil dan memungkinkan untuk menjadi pimpinan perusahaan atau sedikitnya yang dapat dipromosikan menjadi lebih mudah terlihat, mudah diidentifikasi, mudah dikembangkan lebih lanjut, dan memungkinkan peningkatan tanggung jawab secara kuat;
- Jika penilaian kinerja ini telah melembaga dan keuntungan yang diperoleh perusahaan menjadi lebih besar, penilaian kinerja akan

menjadi salah satu sarana yang paling utama dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

*Kegunaan penilaian prestasi kerja (kinerja) karyawan* adalah:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik.
7. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
8. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
9. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
10. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

*Sasaran-sasaran dan evaluasi kinerja karyawan* yang dikemukakan Agus Sunyoto (1999: 1) sebagai berikut.

1. Membuat analisis kinerja dari waktu yang lalu secara berkesinambungan dan periodik, baik kinerja karyawan maupun kinerja organisasi.
2. Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dari para karyawan melalui audit keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Atas dasar evaluasi kebutuhan pelatihan itu dapat menyelenggarakan program pelatihan dengan tepat.
3. Menentukan sasaran dari kinerja yang akan datang dan memberikan tanggung jawab perorangan dan kelompok sehingga untuk periode selanjutnya jelas apa yang harus diperbuat oleh karyawan, mutu dan baku yang harus dicapai, sarana dan prasarana yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
4. Menemukan potensi karyawan yang berhak memperoleh promosi,

dan kalau mendasarkan hasil diskusi antara karyawan dengan pemimpinnya itu untuk menyusun suatu proposal mengenai sistem bijak (*merit system*) dan sistem promosi lainnya, seperti imbalan (yaitu *reward system recommendation*).

Evaluasi kinerja merupakan sarana untuk memperbaiki mereka yang tidak melakukan tugasnya dengan baik di dalam organisasi. Banyak organisasi berusaha mencapai sasaran suatu kedudukan yang terbaik dan terpercaya dalam bidangnya. Untuk itu sangat tergantung dari para pelaksanaannya, yaitu para karyawannya agar mereka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam *corporate planning*-nya. Untuk itu pula, perhatian hendaknya ditujukan kepada kinerja, suatu konsepsi atau wawasan bagaimana kita bekerja agar mencapai yang terbaik. Hal ini berarti bahwa kita harus dapat memimpin orang-orang dalam melaksanakan kegiatan dan membina mereka sama pentingnya dan sama berharganya dengan kegiatan organisasi. Jadi, fokusnya adalah kepada kegiatan bagaimana usaha untuk selalu memperbaiki dan meningkatkan kinerja dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari. Untuk mencapai itu perlu diubah cara bekerja sama dan bagaimana melihat atau meninjau kinerja itu sendiri. Dengan demikian, pimpinan dan karyawan yang bertanggung jawab langsung dalam pelaksanaan evaluasi kinerja harus pula dievaluasi secara periodik.

Secara singkat dapat disimpulkan bahwa prinsip dasar evaluasi kinerja sebagai berikut:

1. Fokusnya adalah membina kekuatan untuk menyelesaikan setiap persoalan yang timbul dalam pelaksanaan evaluasi kinerja. Jadi bukan semata-mata menyelesaikan persoalan itu sendiri, namun pimpinan dan karyawan mampu menyelesaikan persoalannya dengan baik setiap saat, setiap ada persoalan baru. Jadi yang penting adalah kemampuannya.
2. Selalu didasarkan atas suatu pertemuan pendapat, misalnya dari hasil diskusi antara karyawan dengan penyelia langsung, suatu diskusi yang konstruktif untuk mencari jalan yang terbaik dalam meningkatkan mutu dan baku yang tinggi.
3. Suatu proses manajemen yang alami, jangan merasa dan menimbulkan kesan terpaksa, namun dimasukkan secara sadar ke dalam *corporate planning*, dilakukan secara periodik, terarah dan terprogram, bukan kegiatan yang hanya setahun sekali atau kegiatan yang dilakukan jika manajer ingat saja.

## Elemen Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja yang baik adalah yang mampu untuk menciptakan gambaran yang tepat mengenai kinerja pegawai yang dinilai. Penilaian tidak hanya ditujukan untuk menilai dan memperbaiki kinerja yang buruk, namun juga untuk mendorong para pegawai untuk bekerja lebih baik lagi. Berkaitan dengan hal ini, penilaian kinerja membutuhkan standar pengukuran, cara penilaian dan analisa data hasil pengukuran, serta tindak lanjut atas hasil pengukuran. Elemen-elemen utama dalam sistem penilaian kinerja Werther dan Davis (1996:344) adalah:

### Performance Standard

Penilaian kinerja sangat membutuhkan standar yang jelas yang dijadikan tolok ukur atau patokan terhadap kinerja yang akan diukur. Standar yang dibuat tentu saja harus berhubungan dengan jenis pekerjaan yang akan diukur dan hasil yang diharapkan akan terlihat dengan adanya penilaian kinerja ini.

Ada empat hal yang harus diperhatikan dalam menyusun standar penilaian kinerja yang baik dan benar yaitu *validity*, *agreement*, *realism*, dan *objectivity*.

- a. *Validity* adalah keabsahan standar tersebut sesuai dengan jenis pekerjaan yang dinilai. Keabsahan yang dimaksud di sini adalah standar tersebut memang benar-benar sesuai atau relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai tersebut.
- b. *Agreement* berarti persetujuan, yaitu standar penilaian tersebut disetujui dan diterima oleh semua pegawai yang akan mendapat penilaian. Ini berkaitan dengan prinsip *validity* di atas.
- c. *Realism* berarti standar penilaian tersebut bersifat realistis, dapat dicapai oleh para pegawai dan sesuai dengan kemampuan pegawai.
- d. *Objectivity* berarti standar tersebut bersifat obyektif, yaitu adil, mampu mencerminkan keadaan yang sebenarnya tanpa menambah atau mengurangi kenyataan dan sulit untuk dipengaruhi oleh bias-bias penilai.

### Kriteria Manajemen Kinerja (*Criteria for Managerial Performance*)

Kriteria penilaian kinerja dapat dilihat melalui beberapa dimensi, yaitu kegunaan fungsional (*functional utility*), keabsahan (*validity*), empiris (*empirical base*), sensitivitas (*sensitivity*), pengembangan sistematis (*systematic development*), dan kelayakan hukum (*legal appropriateness*).

- a. Kegunaan fungsional bersifat krusial, karena hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk melakukan seleksi, kompensasi, dan pengem-

bangun pegawai, maka hasil penilaian kinerja harus valid, adil, dan berguna sehingga dapat diterima oleh pengambil keputusan.

- b. Valid atau mengukur apa yang sebenarnya hendak diukur dari penilaian kinerja tersebut.
- c. Bersifat empiris, bukan berdasarkan perasaan semata.
- d. Sensitivitas kriteria. Kriteria itu menunjukkan hasil yang relevan saja, yaitu kinerja, bukan hal-hal lainnya yang tidak berhubungan dengan kinerja.
- e. Sistematis kriteria. Hal ini tergantung dari kebutuhan organisasi dan lingkungan organisasi. Kriteria yang sistematis tidak selalu baik. Organisasi yang berada pada lingkungan yang cepat berubah mungkin justru lebih baik menggunakan kriteria yang kurang sistematis untuk cepat menyesuaikan diri dan begitu juga sebaliknya.
- f. Kelayakan hukum yaitu kriteria itu harus sesuai dengan hukum yang berlaku.

Dimensi-dimensi ini digunakan dalam penentuan jenis-jenis kriteria penilaian kinerja. Adapun kriteria-kriteria tersebut adalah *people-based criteria*, *product-based criteria*, *behaviour-based criteria*.

*People-based criteria* dibuat berdasarkan dimensi kegunaan fungsional sehingga banyak digunakan untuk *selection* dan penentuan kompensasi. Kriteria ini dibuat berdasarkan penilaian terhadap kemampuan pribadi, seperti pengalaman, kemampuan intelektual, dan keterampilan.

*Product-based criteria* biasanya dianggap lebih baik daripada *people-based criteria*. Kriteria ini didasarkan atas tujuan atau jenis output yang ingin dicapai.

*Behaviour-based criteria* mempunyai banyak aspek, bisa dari segi hukum, etika, normatif, atau teknis. Kriteria ini dibuat berdasarkan perilaku-perilaku yang diharapkan sesuai dengan aspek-aspek tersebut.

### **Pengukuran Kinerja (*Performance Measures*)**

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan sistem penilaian (*rating*) yang relevan. Rating tersebut harus mudah digunakan sesuai dengan yang akan diukur, dan mencerminkan hal-hal yang memang menentukan kinerja Werther dan Davis (1996:346). Pengukuran kinerja juga berarti membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan kinerja sebenarnya yang terjadi.

Pengukuran kinerja dapat bersifat subyektif atau obyektif. Obyektif berarti pengukuran kinerja dapat juga diterima, diukur oleh pihak lain selain yang melakukan penilaian dan bersifat kuantitatif. Sedangkan pengukuran yang bersifat subyektif berarti pengukuran yang berdasarkan pen-

dapat pribadi atau standar pribadi orang yang melakukan penilaian dan sulit untuk diverifikasi oleh orang lain.

### Analisa Data Pengukuran

Setelah menetapkan standar pengukuran, kemudian mulailah dikumpulkan data-data yang diperlukan. Data-data dapat dikumpulkan dengan melakukan wawancara, survei langsung, atau meneliti catatan pekerjaan dan lain sebagainya. Data-data tersebut dikumpulkan dan dianalisa apakah ada perbedaan antara standar kinerja dengan kinerja aktual.

### Bias dan Tantangan dalam Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi. Apapun bentuk atau metode penilaian yang dilakukan oleh pihak manajemen harus adil, realistis, valid, dan relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai karena penilaian kinerja ini tidak hanya berkaitan dengan masalah prestasi semata, namun juga menyangkut masalah gaji, hubungan kerja, promosi/demosi, dan penempatan pegawai. Adapun bias-bias yang sering muncul menurut Werther dan Davis (1996:348) adalah:

*Hallo Effect*, terjadi karena penilai menyukai atau tidak menyukai sifat pegawai yang dinilainya. Oleh karena itu, pegawai yang disukai oleh penilai cenderung akan

- 1) memperoleh nilai positif pada semua aspek penilaian, dan begitu pula sebaliknya, seorang pegawai yang tidak disukai akan mendapatkan nilai negatif pada semua aspek penilaian;
- 2) *Liniency and Severity Effect*. *Liniency effect* ialah penilai cenderung beranggapan bahwa mereka harus berlaku baik terhadap pegawai, sehingga mereka cenderung memberi nilai yang baik terhadap semua aspek penilaian. Sedangkan *severity effect* ialah penilai cenderung mempunyai falsafah dan pandangan yang sebaliknya terhadap pegawai sehingga cenderung akan memberikan nilai yang buruk;
- 3) *Central tendency*, yaitu penilai tidak ingin menilai terlalu tinggi dan juga tidak terlalu rendah kepada bawahannya (selalu berada di tengah-tengah). Toleransi penilai yang terlalu berlebihan tersebut menjadikan penilai cenderung memberikan penilaian dengan nilai yang rata-rata.
- 4) *Assimilation and differential effect*. *Assimilation effect*, yaitu penilai cenderung menyukai pegawai yang mempunyai ciri-ciri atau sifat seperti mereka, sehingga akan memberikan nilai yang lebih baik dibandingkan dengan pegawai yang tidak memiliki kesamaan sifat dan ciri-ciri dengannya. Sedangkan *differential effect*, yaitu penilai cenderung menyukai pegawai yang memiliki sifat-sifat atau ciri-ciri yang tidak

- ada pada dirinya, tapi sifat-sifat itulah yang mereka inginkan, sehingga penilai akan memberinya nilai yang lebih baik dibanding yang lainnya;
- 5) *First impression error*, yaitu penilai yang mengambil kesimpulan tentang pegawai berdasarkan kontak pertama mereka dan cenderung akan membawa kesan-kesan ini dalam penilaiannya hingga jangka waktu yang lama;
  - 6) *Recency effect*, penilai cenderung memberikan nilai atas dasar perilaku yang baru saja mereka saksikan, dan melupakan perilaku yang lalu selama suatu jangka waktu tertentu.

## Metode Penilaian Kinerja

Banyak metode dalam penilaian kinerja yang bisa dipergunakan, namun secara garis besar dibagi menjadi dua jenis, yaitu *past oriented appraisal methods* (penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lalu) dan *future oriented appraisal methods* (penilaian kinerja yang berorientasi ke masa depan), (Werther dan Davis, 1996:350).

*Past based methods* adalah penilaian kinerja atas kinerja seseorang dari pekerjaan yang *telah* dilakukannya. Kelebihannya adalah jelas dan mudah diukur, terutama secara kuantitatif. Kekurangannya adalah kinerja yang diukur tidak dapat diubah sehingga kadang-kadang justru salah menunjukkan seberapa besar potensi yang dimiliki oleh seseorang. Selain itu, metode ini kadang-kadang sangat subyektif dan banyak biasnya.

*Future based methods* adalah penilaian kinerja dengan menilai seberapa besar potensi pegawai dan mampu untuk menetapkan kinerja yang diharapkan pada masa datang.

Metode ini juga kadang-kadang masih menggunakan *past method*. Catatan kinerja juga masih digunakan sebagai acuan untuk menetapkan kinerja yang diharapkan. Kekurangan dari metode ini adalah keakuratannya, karena tidak ada yang bisa memastikan 100% bagaimana kinerja seseorang pada masa datang.

Pengklasifikasian pendekatan penilaian kinerja oleh Werther di atas berbeda dengan klasifikasi yang dilakukan oleh Kreitner dan Kinicki (2000). Berdasarkan aspek yang diukur, Kreitner dan Kinicki mengklasifikasikan penilaian kinerja menjadi tiga, yaitu: pendekatan *trait*, pendekatan perilaku dan pendekatan hasil. Pendekatan *trait* adalah pendekatan penilaian kinerja yang lebih fokus pada orang. Pendekatan ini melakukan perankingan terhadap *trait* atau karakteristik individu seperti inisiatif, loyalitas dan kemampuan pengambilan keputusan. Pendekatan *trait* memiliki kelemahan karena ketidakjelasan kinerja secara nyata. Pendekatan perilaku, pendekatan ini lebih fokus pada proses dengan melakukan penilaian kinerja berdasarkan perilaku yang tampak dan mendukung kinerja

seseorang. Sedangkan pendekatan hasil adalah pendekatan yang lebih fokus pada capaian atau produk. Metode penilaian kinerja yang menggunakan pendekatan hasil seperti metode *management by objective* (MBO), (Kreitner dan Kinicki, 2000:303-304).

Metode-metode penilaian kinerja yang sesuai dengan pengkategorian dua tokoh di atas yang paling banyak digunakan menurut Mondy dan Noe (1993:402-414) adalah:

**Written Essays**, merupakan teknik penilaian kinerja yaitu evaluator menulis deskripsi mengenai kekuatan pekerja, kelemahannya, kinerjanya pada masa lalu, potensinya dan memberikan saran-saran untuk pengembangan pekerja tersebut.

**Critical Incidents**, merupakan teknik penilaian kinerja yaitu evaluator mencatat mengenai apa saja perilaku/pencapaian terbaik dan terburuk (*extremely good or bad behaviour*) pegawai.

**Graphic Rating Scales**, merupakan teknik penilaian kinerja yaitu evaluator menilai kinerja pegawai dengan menggunakan skala dalam mengukur faktor-faktor kinerja (*performance factor*). Misalnya adalah dalam mengukur tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai. Skala yang digunakan adalah 1 sampai 5, yaitu 1 adalah yang terburuk dan 5 adalah yang terbaik. Jika tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai tersebut biasa saja, misalnya, maka ia diberi nilai 3 atau 4 dan begitu seterusnya untuk menilai faktor-faktor kinerja lainnya. Metode ini merupakan metode umum yang paling banyak digunakan oleh organisasi.

**Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS)**, merupakan teknik penilaian kinerja yaitu evaluator menilai pegawai berdasarkan beberapa jenis perilaku kerja yang mencerminkan dimensi kinerja dan membuat skalanya. Misalnya adalah penilaian pelayanan pelanggan. Bila pegawai bagian pelayanan pelanggan tidak menerima suap dari pelanggan, ia diberi skala 4 yang berarti kinerja lumayan. Bila pegawai itu membantu pelanggan yang kesulitan atau kebingungan, ia diberi skala 7 yang berarti kinerjanya memuaskan, dan seterusnya. Metode ini mendeskripsikan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tingkat kinerja yang diharapkan. Pada contoh di atas, nilai 4 dideskripsikan dengan tidak menerima suap dari pelanggan. Nilai 7 dideskripsikan dengan menolong pelanggan yang membutuhkan bantuan. Dengan mendeskripsikannya, metode ini mengurangi bias yang terjadi dalam penilaian.

**Multiperson Comparison**, merupakan teknik penilaian kinerja yaitu seorang pegawai dibandingkan dengan rekan kerjanya. Biasanya dilakukan oleh supervisor. Ini sangat berguna untuk menentukan kenaikan gaji (*merit system*), promosi, dan penghargaan perusahaan.

**Management By Objectives**. Metode ini juga merupakan penilaian

kinerja, yaitu pegawai dinilai berdasarkan pencapaiannya atas tujuan-tujuan spesifik yang telah ditentukan sebelumnya. Tujuan-tujuan ini tidak ditentukan oleh manajer saja, melainkan ditentukan dan disepakati bersama oleh para pegawai dan manajer.

Setiap metode di atas memiliki kelemahan dan kelebihan masing-masing, sehingga tidak baik bagi organisasi untuk menggantungkan penilaian kinerjanya hanya pada satu jenis metode saja. Sebaiknya, organisasi menggabungkan beberapa metode yang sesuai dengan lingkup organisasinya, Mondy dan Noe (1993: 414).

Ada beberapa jenis penilaian kinerja karyawan seperti system tradisional, penilaian diri, penilaian oleh atasan, dan penilaian 360 derajat (umpan balik). Penilaian kinerja karyawan umumnya dilakukan secara formal atau terstruktur. Apabila dilakukan secara informal, manajer dapat bertemu dengan para anggota tim untuk mendiskusikan kinerja karyawan dalam periode tertentu dalam suasana rileks dan tidak kaku. Baik secara formal maupun informal, perlu ditelaah beragam faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Perlu dinilai apakah keterkaitan tujuan perusahaan dan tujuan karyawan telah tercapai. Perlu dilakukan bagaimana menyediakan unsur pendukung agar kedua tujuan itu tercapai. Bagaimana secara rutin dilakukan penelaahan apa yang telah dicapai karyawan dan kelompok karyawan tanpa harus menunggu timbulnya masalah. Selain itu penilaian termasuk dengan cara diskusi pun dilakukan untuk merumuskan harapan-harapan masa depan dan faktor-faktor apa saja yang perlu diperbaiki dan dikembangkan. Apabila dianggap perlu ada peninjauan kembali tujuan yang telah disusun dan menyusun langkah-langkah operasional yang lebih efektif. Karena itu perlu ada manajemen penilaian kinerja yang sistematis.

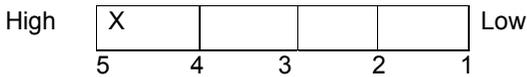
## Proses Penilaian Kinerja

Beberapa bentuk pendekatan proses penilaian prestasi kerja tersebut dapat diklasifikasikan pada tiga tahapan sebagai berikut:

- a) Pada tahapan identifikasi, dapat disebut sebagai *input* penilaian prestasi kerja karena mengidentifikasi karakteristik (*trait*) yang ada pada diri seseorang (karyawan yang akan dinilai). Suatu sikap terhadap penilaian prestasi kerja pada saat melakukan aktivitas pekerjaan di organisasi atau perusahaan. Dalam hal ini, metode yang dipergunakan untuk mengukur input seorang karyawan dalam penilaian prestasi kerja melalui *Graphic Rating Scale*. Metode ini menfokuskan pada penilaian orang yang melakukan pekerjaan pada sejumlah karakteristik atau faktor. Artinya berapakah karakteristik atau faktor tersebut dimiliki oleh seseorang. Penilaian prestasi kerja pada *graphic rat-*

ing scale ini penilaiannya berkisar 5 –7 skala poin, dan sejumlah tingkatan faktor antara 5 hingga 20. Gambar 2.5 di bawah ini salah satu contoh *graphic rating scale* pada macam-macam dimensi prestasi kerja.

### Job Knowledge



### Quality of work

Superior	Above Average	Average	Below Average	Unacceptable
----------	---------------	---------	---------------	--------------

### Dependability

Rate this employee's dependability by assigning score according to the following scale:

9 (score)

1 to 5 (poor) Gives up quickly

6 to 10 (Average). Does the routine work

11 to 15 (Good). Rarely gives up

### Quality of work

	X			
Consistently Exceeds job Requirement	Frequently exceeds job requirement	Meets job requirement	Frequently below job requirement	Consistently below requirement

### Practical judgment



Gambar 2  
Beberapa contoh GRS

Sumber: Muchinsky, M., Paul, 1993. "Psychology Applied to work", California: Pacific Grove.

- b) Pada tahapan pengukuran, proses penilaian prestasi kerja yang focus utamanya adalah menggambarkan pelaksanaan tugas seorang karyawan, atau perilaku yang dihasilkannya. Salah satu bentuk alat penilaian

perilaku adalah *behavioral anchored rating scales* (BARS) atau skala penilaian berdasarkan perilaku yang menurut Bittel (1996:221) berbagai item atau standarnya diuraikan atau digambarkan dalam bentuk perilaku yang diharapkan dari seorang karyawan. Menurut Flippo (1995:253), BARS meliputi 2 (dua) jenis skala:

- i. Skala dugaan perilaku atau *Behavioral Expectation Scales* (BES) dasarnya adalah uraian yang membantu penilai untuk merumuskan perilaku karyawan sebagai individu yang unggul, rata-rata, dan di bawah rata-rata.
- ii. Skala pengamatan perilaku atau *Behavioral Observation Scales* (BOS) di mana penilai melaporkan frekuensi yang digunakan karyawan dalam perilaku yang diperinci dalam dasar (*anchored*). Penilaian prestasi kerja berdasarkan perilaku merupakan metode yang representatif untuk menetapkan perkembangan *rating scale* dengan menyediakan banyak gambaran perilaku yang spesifik untuk memberikan poin pada skala penilaian di setiap dimensi pekerjaan. Untuk mengembangkannya, *supervisor* menyediakan gambaran perilaku berdasarkan kejadian yang spesifik, di mana tipe-tipe karakter yang efektif dan yang tidak efektif dalam pekerjaannya diklasifikasikan (Long, 1998:527).

Garis besar model penilaian dengan metode BARS menurut Flippo (1995:253-254) terdapat 5 (lima) tahapan, yaitu:

- a. Menelaah uraian pekerjaan untuk pengembangan 5 (lima) hingga 10 (sepuluh) dimensi prestasi kerja.
- b. Mencatat bagian-bagian perilaku yang melukiskan berbagai tingkatan prestasi untuk setiap dimensi. Dasar atau patokan perilaku tersebut tidak boleh dinyatakan dalam pengertian yang samar sehingga membuat asumsi tentang pengetahuan karyawan. Contoh perilaku yang spesifik harus digunakan, kemudian diberi skala dalam arti prestasi yang baik, rata-rata, dan di bawah rata-rata.
- c. Semua dasar yang dihasilkan disusun dengan urutan acak, kemudian dibagi menjadi dimensi-dimensi khusus.
- d. Dilakukan percobaan terhadap daftar yang telah tersusun untuk dipilih yang paling sesuai dengan situasi.
- e. Terakhir, semua dasar yang terpilih dipakai untuk setiap dimensi, diberi peringkat dalam urutan yang digunakan dan dibentuk suatu skala. Hasilnya adalah suatu skala penilaian yang mempunyai contoh-contoh pendasaran (*anchoring*) perilaku untuk setiap tingkatan.

Salah satu contoh BARS yang dipakai untuk menilai perilaku manajer penjualan pada salah satu perusahaan di Amerika.

Tahapan manajemen memfokuskan penilaiannya pada hasil kerja (*output*) yang berbasiskan pencapaian sasaran kerja individu. Hal ini dapat disebut sebagai manajemen berdasarkan sasaran atau menyebutnya sebagai *managment by objectives (MBO)*.

Dari ketiga tahapan bentuk penilaian prestasi kerja di atas, metode penilaian yang digunakan lebih cenderung pada tahapan yang kedua karena dinilai lebih efektif dan dapat terhindar dari unsur subjektivitas penilai.

Proses perancangan sistem penilaian melibatkan: manajer, karyawan dan ahli sumberdaya manusia dalam membuat keputusan tentang:

- o Isi dari pengukuran: ada tiga pilihan terkait dengan kinerja
  - Fokus penilaian: outcome yang langsung terkait dengan misi dan tujuan organisasi dan kebutuhan pelanggan; penggunaan waktu, tingkat kepuasan pelanggan dsb,
  - Jenis kinerja: contoh pekerjaan manajer dilihat dari keberhasilan menerapkan model perencanaan dan pengorganisasian; ada enam kriteria (1) kualitas proses dan hasil, (2) jumlah hasil, nilai hasil persiklus waktu tertentu, (3) waktu yang dipakai, (4) cost efektif yaitu manajemen sumberdaya secara efisien (biaya-penerimaan), (5) derajat kebutuhan supervisi dan (6) pengaruh antarpersonal seperti harga diri, persahabatan dan kerjasama.
  - Perumus level kinerja: tiga bentuk berbeda (1) kondisi sifat; sangat puas sampai sangat tidak puas, (2) deskripsi perilaku atau kejadian kritis; apa yang terjadi ketika karyawan dinilai, dan (3) outcome atau hasil; jumlah unit produk, jumlah keluhan pelanggan, jumlah unit produk yang ditolak; jumlah ketidakhadiran karyawan.
- o Proses pengukuran
  - Ada minimum tiga pilihan dalam proses ini: (1) tipe skala ukuran; kebanyakan bersifat ordinal, peringkat kualitatif; interval, (2) tipe instrumen penyusunan peringkat; dapat membandingkan antarperingkat kinerja dan antar personalia, dan (3) metode penghitungan skor.
- o Karakteristik administrasi penilaian kinerja:
  - 1) rekuensi dan waktu bervariasi bergantung pada fungsi kegiatan; tiap bulan-dua bulan selama enam dan 12 bulan, jadi intervalnya beragam,
  - 2) media koleksi data berupa komputer dan bentuk lainnya seperti manual,

- 3) metode umpan balik dari hasil penilaian kinerja seperti untuk pengembangan karyawan dan kebijakan perusahaan dalam hal kompensasi, pengembangan sumberdaya manusia, dan lingkungan kerja yang nyaman, dan
- 4) pengembangan sistem penilaian; (a) mulai dari analisis pekerjaan; (b) spesifikasi dimensi kinerja dan perumusan kinerja; (c) skala pengukuran kinerja; (d) pengembangan format dan program pengukuran peringkat; (e) pengembangan prosedur penskoran; (f) pengembangan proses pemberian peluang tentang saran-saran dari karyawan.

Uraian di atas bersifat umum. Ketika perusahaan akan menerapkan teknik penilaian tertentu maka deskripsi di atas bisa mengalami modifikasi. Hal ini sangat berkait pula dengan tipe organisasinya apakah bergerak di bidang bisnis ataukah non-bisnis. Yang non-bisnis, apakah dalam bentuk organisasi sosial, pegawai negeri, ataukah militer. (diadopsi dari Sjafrri Mangkuprawira dan Aida Vitayala Hubeis. 2007. Manajemen Mutu SDM. PT Ghalia Indonesia).

Ada beberapa metode atau teknik penilaian hubungan mutu SDM dengan kinerja karyawan dapat digunakan antara lain dengan pendekatan daftar periksa dan metode pilihan yang dibuat. Pada setiap metode difokuskan pada hubungan faktor-faktor potensi individu karyawan (mutu SDM) dengan kinerjanya. Dalam praktiknya tidak ada satu pun teknik yang paling sempurna. Pasti ada saja keunggulan dan kelemahannya. Yang jauh lebih penting adalah bagaimana meminimumkan masalah-masalah yang mungkin didapat pada setiap teknik yang digunakan.

Metode daftar periksa mensyaratkan penilai untuk menyeleksi kata-kata atau pernyataan yang menggambarkan kinerja dan karakteristik karyawan. Metode ini dibuat sedemikian rupa dengan memberikan bobot tertentu pada setiap hal (*item*) yang terkait dengan derajat kepentingan dari item tersebut. Misalnya, yang menyangkut aspek-aspek kerajinan bekerja, memelihara alat-alat kantor dengan baik, kerja sama yang koope-ratif, karyawan memiliki rencana kerja sampai derajat perhatian terhadap petunjuk yang diberikan atasan dalam kaitannya dengan pelaksanaan di lapangan, dan sebagainya. Total bobot mencapai 100, kemudian semuanya diperiksa untuk melihat total bobot setiap karyawan. Metode ini relatif praktis dan terstandar. Namun apabila banyak digunakan pernyataan-pernyataan bersifat umum akan mengurangi keterkaitannya dengan pekerjaan itu sendiri.

Keunggulan metode ini adalah murah, meringankan keruwetan administrasi, pelatihan bagi penilai berkurang, dan terstandarisasi. Kele-

mahan meliputi bias dari penilai dalam bentuk halo efek, penggunaan kriteria personaliti sebagai pengganti kriteria kinerja, kesalahan penafsiran terhadap tiap *item* dari daftar periksa, dan pengguna bobot yang kurang sesuai dari departemen SDM. Selain itu, pendekatan ini tidak membenarkan penilai memberi penilaian relatif.

Berikut diberikan contoh model daftar periksa (checklist):

**Petunjuk:**

- Bacalah tiap item di bawah ini dan tentukan apakah individu karyawan yang anda *rating* menunjukkan mutu ni. Jika jawabannya “ya”, cantumkan tanda “√” di depan pernyataan. Jika jawabannya “tidak” tidak perlu diisi.
- meminta bantuan ketika menghadapi masalah.
  - mengakui kontribusi mitra kerja lainnya pada produksi yang dihasilkannya.
  - memelihara hubungan baik dengan karyawan lainnya.
  - mengambil prakarsa ketika dihadapkan pada situasi yang baru.
  - membutuhkan sejumlah instruksi berlebihan ketika dihadapkan pada situasi baru.
  - dapat melihat lebih dari satu pilihan dalam menghadapi situasi baru.
  - secara bersinambung mampu memenuhi jadwal kegiatan

Contoh lainnya adalah dengan menggunakan Daftar Periksa Tertimbang seperti di bawah ini:

**Petunjuk:**

Di bawah ini ada daftar mutu yang Anda *rating* terhadap karyawan. Jika Anda yakin karyawan memiliki mutu seperti yang tercantum dalam daftar, maka isilah dengan tanda “√” di depan item; kalau tidak jangan diberi tanda.

Item	Nilai
——— diminta untuk memberi nasehat pada karyawan lain	.... 3.0
——— mengikuti petunjuk dengan baik	.... 2.0
——— tidak bekerja dengan baik dalam kelompok	.... 1.0
——— bekerja dengan baik tanpa supervisi langsung	.... 2.5
——— secara bersinambung bekerja tak mencapai target waktu	.... 2.0
——— menerapkan perbaikan-perbaikan cepat pada pemmasalahan yang berulang-ulang	.... 1.0
——— memperlakukan karyawan lainnya secara jujur	.... 1.0

Sementara itu metode pilihan yang dibuat mensyaratkan penilai

untuk memilih pernyataan paling umum dalam setiap pasangan pernyataan tentang karyawan yang dinilai. Sering kedua pasangan pernyataan itu mengandung unsur-unsur positif dan negatif.

Sebagai contoh:

Bekerja dengan cepat	.....	Bekerja keras
Bekerja yang handal	.....	Kinerja sebagai contoh bagus untuk yang lain
Ketidakhadiran terlalu sering	.....	Biasanya terlambat

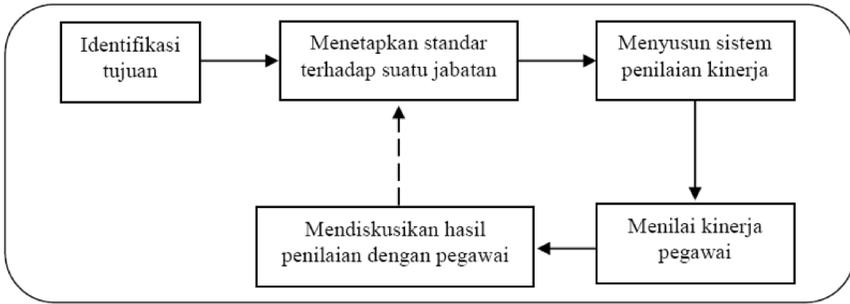
Spesialis SDM biasanya memberi kode pada setiap *item* pada formulir ke dalam kategori yang sudah ditentukan sebelumnya, seperti kemampuan belajar, kinerja, dan hubungan antarpersonal. Kemudian keefektifan dapat dihitung untuk tiap kategori dengan menambahkan jumlah waktu yang diisi oleh para penilai. Hasilnya kemudian menunjukkan aspek-aspek apa saja yang membutuhkan perbaikan lebih jauh. Di sini penyelia sebagai penilai, sementara para bawahan atau kelompok karyawan tertentu menyediakan evaluasinya.

Keunggulan metode ini adalah mengurangi bias penilai karena beberapa karyawan harus dinilai, seperti mulai dari posisi yang puncak sampai yang terbawah. Metode ini juga mudah dikelola dan cocok untuk pekerjaan yang beragam. Namun di sisi lain, walaupun praktis dan dengan mudah distandarisasi, pernyataan-pernyataan umum mungkin tidak spesifik terkait dengan pekerjaan. Jadi, metode ini bisa memiliki keterbatasan manfaat dalam membantu karyawan untuk memperbaiki kinerjanya.

Diadopsi dari Tb Sjafrli Mangkuprawira dan Aida Vitayala Hubeis, 2007, Manajemen Mutu SDM, PT Ghalia Indonesia.

### Proses Penyusunan Penilaian Kinerja

Proses penyusunan penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe (1993:398) terbagi dalam beberapa tahapan kegiatan yang ditunjukkan dalam gambar di bawah ini:



Sumber : Mondy dan Noe (1993:398)

**Gambar 3** Proses Penyusunan Penilaian Kinerja

Langkah pertama yang harus dilakukan dalam menyusun sistem penilaian kinerja yaitu harus digali terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi dengan adanya sistem penilaian kinerja yang akan disusun. Hal ini menjadi penting karena dengan mengetahui tujuan yang ingin dicapai akan lebih memudahkan dalam menentukan desain penilaian kinerja.

Langkah yang kedua, menetapkan standar yang diharapkan dari suatu jabatan, sehingga akan diketahui dimensi-dimensi apa saja yang akan diukur dalam penilaian kinerja. Dimensi-dimensi tersebut tentunya harus sangat terkait dengan pelaksanaan tugas pada jabatan itu. Tahap ini biasanya dapat dilakukan dengan menganalisa jabatan (*job analysis*) atau menganalisa uraian tugas masing-masing jabatan.

Setelah tujuan dan dimensi yang akan diukur dalam penilaian kinerja diketahui, maka langkah selanjutnya yaitu menentukan desain yang sesuai untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Penentuan desain penilaian kinerja ini harus selalu dikaitkan dengan tujuan penilaian. Hal ini karena tiap-tiap desain penilaian kinerja memiliki kelemahan dan kelebihan masing-masing. Sebagai contoh, penilaian kinerja yang dilakukan untuk menentukan besaran gaji pegawai dengan penilaian kinerja yang bertujuan hanya untuk mengetahui kebutuhan pengembangan tentunya memiliki desain yang berbeda.

Langkah berikutnya adalah melakukan penilaian kinerja terhadap pegawai yang menduduki suatu jabatan. Penilaian kinerja ini dapat dilakukan oleh atasan saja, atau dengan sistem 360°. Penilaian dengan sistem 360° maksudnya adalah penilaian satu pegawai dilakukan oleh atasan, rekan kerja yang seajar/setingkat, dan bawahannya.

Hasil dari penilaian kinerja, selanjutnya dianalisa dan dikomunikasikan kembali kepada pegawai yang dinilai agar mereka mengetahui kinerjanya selama ini serta mengetahui kinerja yang diharapkan oleh organisasi.

Evaluasi terhadap sistem penilaian kinerja yang telah dilakukan juga dilaksanakan pada tahap ini. Apakah penilaian kinerja tersebut sudah dapat mencapai tujuan dari diadakannya penilaian kinerja atau belum. Apabila ternyata belum, maka harus dilakukan revisi atau mendesain ulang sistem penilaian kinerja.

Penilaian kinerja dimulai dengan pengumpulan data kinerja para pegawai sepanjang masa evaluasi kinerja. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi tentang apa yang dilakukan para karyawan. Penilai mengobservasi indikator kinerja karyawan kemudian membandingkannya dengan standar kinerja karyawan. Dalam mengobservasi, penilai mengumpulkan data kinerja ternilai dan melakukan dokumentasi yang akurat, yaitu mencatat dalam buku kerjanya atau dalam instrumen khusus untuk mencatat hasil observasi.

Lembaga atau perusahaan tertentu sering menggunakan alat elektronik, alat absensi, dan computer untuk menghitung jumlah produksi karyawan atau alat perekam untuk merekam percakapan seorang pegawai dalam melayani nasabahnya. TNI, Polri, dan anggota provos mengobservasi apa yang dilakukan para anggota, kemudian melaporkannya kepada komandan sebagai bahan penilaian kinerja.

Penilaian kinerja dilakukan secara formatif dan sumatif. Penilaian kinerja formatif adalah penilaian kinerja ketika para karyawan sedang melakukan tugasnya. Evaluasi formatif bertujuan untuk mencari ketimpangan antara kinerja karyawan dibandingkan dengan standar kinerjanya pada waktu tertentu. Jika terjadi ketimpangan atau penyimpangan dari kinerja yang diharapkan, koreksi akan segera dilakukan. Misalnya, pada bulan Mei seharusnya seorang tenaga pemasaran harus dapat menjual produk sejumlah 500 unit produk. Ketika dilakukan evaluasi formatif, ia baru menjual 400 unit produk. Ada ketimpangan 100 unit produk. Penilai mencari tahu mengapa terjadi penyimpangan tersebut. Kemudian, ia melakukan koreksi agar target dapat tercapai. Koreksi berupa supervise dan coaching, yaitu pelatihan yang bertujuan mengoreksi apa yang dilakukan oleh karyawan yang tidak sesuai dengan standar kinerjanya. Evaluasi formatif dilakukan beberapa kali sesuai dengan kebutuhan.

Penilaian sumatif dilakukan pada akhir periode penilaian. Dalam hal ini, penilai membandingkan kinerja akhir karyawan dengan standar kinerjanya. Selanjutnya, penilai mengisi instrumen evaluasi kinerja sebagai hasil akhir penilaian kinerja. Hasil akhir tersebut diserahkan kepada ternilai dan dibahas oleh ternilai dalam wawancara evaluasi kinerja.

## WAWANCARA EVALUASI KINERJA

### Tujuan

Sistem evaluasi kinerja yang baik diakhiri dengan wawancara evaluasi kinerja. Wawancara evaluasi kinerja adalah pertemuan langsung antara penilai dan ternilai untuk membahas hasil evaluasi kinerja ternilai dan menyusun rencana kinerja ternilai untuk tahun yang akan datang. Dalam system evaluasi kinerja, sejumlah organisasi tidak ada proses wawancara evaluasi kinerja. Hasil evaluasi kinerja diberikan penilai kepada ternilai secara tertulis. Contohnya, evaluasi kinerja pada TNI, Polri, dan pegawai negeri Indonesia tidak ada wawancara evaluasi kinerja. Proses DP3 pegawai negeri Indonesia, misalnya, tidak ada wawancara evaluasi kinerja secara langsung. Hasil DP3 diberikan secara tertulis kepada pegawai ternilai. Jadi, antara penilai dengan ternilai tidak terjadi dialog sehingga pegawai ternilai tidak mengetahui persis penyebab ia mendapatkan nilai kinerja yang tercantum dalam instrumen DP3. Dalam formulir DP3, ada kolom yang dapat diisi oleh ternilai jika ia tidak mau menerima nilai tersebut dan naik banding.

Tujuan wawancara evaluasi kinerja antara lain:

1. Memberikan balikan dan penjelasan atas nilai kinerja ternilai;
2. Memberi kesempatan kepada ternilai untuk menjelaskan kinerjanya, menerima atau menolak nilai yang diberikan penilai, dan memberikan kesempatan banding;
3. Mengubah kinerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan ternilai yang tidak memenuhi persyaratan standar kinerjanya;
4. Memberi penghargaan terhadap kinerja baik ternilai agar terus dipertahankan dan dikembangkan.

Jika wawancara evaluasi kinerja dapat berlangsung dengan baik, hal itu akan menguntungkan, baik bagi para karyawan maupun bagi organisasi. Keuntungan tersebut, pertama, mengembangkan kinerja tempat kerja melalui identifikasi, analisis, dan solusi problem. Penilai dan ternilailah yang mengetahui problem di tempat kerja dan merekalah yang harus menyelesaikannya. Kedua, mendorong pertumbuhan dan perkembangan yang sedang terjadi dalam diri karyawan untuk melaksanakan tugas yang sedang dilakukan. Ketiga, menyediakan informasi untuk perencanaan dan pengembangan karier karyawan. Keempat, menyelesaikan perbedaan dan konflik mengenai kinerja antara penilai dan ternilai sehingga terbangun rasa saling mempercayai dan mendukung.

## Keterampilan Penilai

Penilai memerlukan keterampilan khusus agar dapat melaksanakan wawancara dan evaluasi kinerja dengan baik. Keterampilan tersebut antara lain sebagai berikut.

1. Memahami system evaluasi kinerja. Penilai memahami secara terperinci esensi system evaluasi kinerja dan bagaimana melaksanakannya. Penilai memahami tujuan evaluasi kinerja, standar evaluasi kinerja, instrumen evaluasi kinerja, prosedur pelaksanaan evaluasi kinerja, dan teknik melaksanakan wawancara evaluasi kinerja. Para supervisor atau penilai umumnya tidak mempunyai latar belakang manajemen SDM. Mereka memncapai posisi tersebut karena karier dan sering berasal dari unit kerja non-SDM. Oleh karena itu, sebelum menduduki jabatan, mereka perlu mengikuti pelatihan mengenai evaluasi kinerja.
2. Kepemimpinan. Penilai adalah pemimpin pelaksanaan evaluasi kinerja sehingga ia harus mempunyai keterampilan memimpin. Kepemimpinan adalah proses pemimpin (penilai) mempengaruhi pengikut (ternilai) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
3. Keterampilan wawancara. Penilaian yang akan memimpin proses pelaksanaan wawancara evaluasi kinerja. Penilai memerlukan keterampilan merancang, melaksanakan, dan menyusun laporan mengenai wawanara evaluasi kinerja. Keterampilan wawancara antara lain sebagai berikut.
  - a) Keterampilan mendengarkan. Keterampilan penting dalam suatu wawancara adalah kemauan dan keterampilan penilai mendengarkan apa yang dikemukakan oleh ternilai. Penilai memberikan kesempatan kepada ternilai untuk mengemukakan pikiran, pendapat, dan keluhan dengan sikap bebas tanpa interupsi, walaupun mungkin dengan nada kasar. Penilai memperhatikan dan berupaya memahami maknanya dengan sabar. Selain itu, penilai tidak tergesa-gesa membuat penilaian atas apa yang dikemukakan oleh ternilai. Setelah melakukan penilaian apa yang dikemukakan ternilai, penilai memberikan balikan dengan bertanya atau menyatakannya ia mengerti apa yang dikemukakan ternilai.
  - b) Keterampilan komunikasi, Wawancara merupakan proses komunikasi dan berhasil tidaknya bergantung pada kemampuan berkomunikasi antara lain meliputi kemampuan mengekspresikan pikiran, pendapat, dan gagasan secara lisan dan tertulis. Kemampuan mempengaruhi ternilai agar mengubah pola pikirnya dan menerima apa yang dikemukakan penilai.

- c) Kecerdasan emosional (*emotional intelligence*). Dalam melaksanakan wawancara evaluasi kinerja, penilai perlu mempunyai kecerdasan emosional yang baik. Secara garis besar, kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk mememanajemeni emosi orang lain. Daniel Goleman (1996) mengemukakan kecerdasan emosional mempunyai lima dimensi berikut.
- Mengenal emosi diri, yaitu kesadaran diri untuk mengenali perasaan ketika perasaan terjadi dari waktu ke waktu. Ketidakmampuan untuk mencermati perasaan membuat seseorang dikuasai perasaannya.
  - Mengelola emosi, mengelola perasaan agar dapat terungkap dengan pas sehingga mampu melepas kecemasan, kemurungan, keersinggungan, menghibur diri sendiri, dan akibat-akibat yang timbul karena kegagalan keterampilan dasar emosional.
  - Memotivasi diri sendiri, menata emosi sebagai alat untuk mencapai tujuan, motivasi, menguasai diri sendiri, dan berkreasi. Orang yang mempunyai kualitas ini cenderung lebih produktif dan efektif dalam semua hal yang ia kerjakan.
  - Mengenal emosi orang lain, kemampuan bergaul (empati) merupakan salah satu keterampilan pengendalian emosi dalam bergaul. Empati memupuk altruism dan ketidakmampuan menguasainya menimbulkan biaya social yang tidak menguntungkan. Orang yang mempunyai empati mampu memahami apa yang dibutuhkan dan kikehendaki orang lain. De Penilai seharusnya merupakan orang yang mempunyai empati tinggi terhadap orang lain. Ia harus dapat menghargai pendapat ternilai walaupun sering berbeda dengan pendapatnya. Ia harus memahami apa pendapat ternilai dan mengapa ia berpendapat seperti itu. Empati meningkatkan kemungkinan terjadinyahubungan baik dan saling mengerti antara penilai dan ternilai. Dengan demikian, keluaran evaluasi kinerja memuaskan kedua belah pihak walaupun mungkin ternilai merasa dirugikan.
  - Membina hubungan, adalah keterampilan yang menunjang popularitas, kepemimpinan, dan keberhasilan upaya antar pribadi. Orang yang mempunyai keterampilan ini akan sukses dalam pergaulan.
4. Kecerdasan social (*social intelligence*). Wawancara evaluasi kinerja merupakan intraksi social antara penilai dengan ternilai. Interaksi ini terkait dengan kepentingan social – kepentingan individu karyawan

terniali dan kepentingan perusahaan - dan berlangsung dalam system social organisasi. Penilai dan ternilai perlu mempunyai kecerdasan social agar dapat melaksanakan wawancara evaluasi kinerja. Dalam bukunya yang berjudul *social intelligence*, Daniel Goleman (2006) mendefinisikan kecerdasan social sebagai “*human attit for relationship, ignoring what transpires as interact.*” Ia menggunakan bahan untuk kecerdasan social dapat dikelompokkan menjadi dua kategori berikut.

- a. Kesadaran emosi (*social awareness*). Kesadaran social adalah suatu spektru yang berlangsung dan merasakan keadaan dalam diri orang lain secara spontan menjadi pemahaman perasaan dan pemikirannya untuk memperoleh situasi social yang rumit. Kesadaran social meliputi:
  - 1) Empati primal (*primal empathy*), merasakan perasaan orang lain, merasakan tanda-tanda emosional nonverbal;
  - 2) Keselarasan (*attunement*), mendengarkan dengan penerimaan yang penuh, menyelaraskan dengan seseorang;
  - 3) Keakuratan empati (*empathic accuracy*), memahami pikiran, perasaan, dan maksud orang lain;
  - 4) Kesadaran social (*social cognition*), memahami bagaimana dunia social berlangsung.
- b. Fasilitas social (*social facility*). Dengan merasakn apa yang orang lain rasakan atau mengetahui apa yang mereka pikirkan atau mereka maksud, tidak menjamin interaksi akan membuahkan sesuatu. Fasilitas social membangun kesadaran social yang memungkinkan interaksi lancar dan efektif. Spektrum fasilitas social meliputi:
  - 1) Sinkroni (*synchrony*), berinteraksi dengan lancar pada level nonverbal;
  - 2) Persentasi diri (*self presentation*), mempresentasikan diri kita sendiri secara efektif;
  - 3) Pengaruh (*concern*), memperhatikan dan bertindak demi kebutuhan orng lain.
- c. Keterampilan negosiasi. Penilai dan ternilai mempunyai posisi yang berbeda ketika memasuki proses wawancara evaluasi kinerja. Penilai mewakili organisasi yang mengharapkan ternilai bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan organisasi untuk mencapai standar kinerjanya. Sementara, ternilai mewakili dirinya sendiri, bekerja sesedikit mungkin, tetapi menghasilkan imbalan semaksimal mungkin. Inilah salah satu penyebab karyawan sering gagal mencapai standar kinerjanya, ia merasa telah melakukan

yang terbaik. Posisi yang berbeda menyebabkan sering terjadinya konflik dalam wawancara evaluasi kinerja. Perbedaan pendapat dan konflik dapat diselesaikan melalui proses negosiasi yang dapat menghasilkan win-win situation.

Penilai memerlukan persyaratan berikut agar dapat menciptakan situasi negosiasi win-win situation.

- a. Perasaan persamaan. Wawancara evaluasi kinerja dapat menciptakan win-win situation jika penilai dan ternilai mempunyai perasaan yang sama atau equality dalam realitas yang tidak sama. Posisi penilai memang lebih tinggi daripada ternilai atau penilai wanita dan ternilai laki-laki atau sebaliknya. Dalam bernegosiasi, perbedaan seperti itu harus dibuang jauh-jauh dari persepsi kedua belah pihak.
- b. Menghindari menyakiti hati orang lain. Dalam berbicara, penilai sebaiknya memilah kata-kata, kalimat, atau frase yang tidak membuat ternilai tersinggung atau sakit hati. Misalnya, menggunakan ejekan, menghina, atau merendahkan ternilai. Dengan menyinggung ternilai, ia akan bersifat defensive dan dapat menjawab kata-kata yang serupa. Penilai sebaiknya tidak terlalu agresif karena dapat mengembangkan situasi konflik.

## Proses

Proses wawancara evaluasi kinerja perlu dirancang dan dilaksanakan dengan penuh kehati-hatian karena sering menimbulkan konflik antara penilai dengan ternilai. Jika mendapat nilai yang tidak dikehendaki – padahal mereka telah bekerja dengan baik – ternilai akan bereaksi yang dapat menimbulkan konflik.

- (a) Persiapan. Proses wawancara evaluasi kinerja perlu dipersiapkan secara cermat, tepat, dan agendanya. Persiapan ini diperlukan karena evaluasi kinerja dapat menjadi sumber konflik antara penilai dengan ternilai. Proses evaluasi kinerja diarahkan untuk mencegah terjadinya konflik atau manajemen konflik jika tidak dapat dihindari. Oleh karena itu, wawancara evaluasi kinerja harus dilakukan diruangan yang nyaman dan tenang. Waktunya pun disesuaikan dengan waktu kerja pegawai ternilai, sebaiknya pagi hari.
- (b) Menyampaikan hasil evaluasi kinerja. Pada fase ini, penilai menyerahkan nilai hasil penilaian kinerja ternilai yang tercantum pada instrumen evaluasi kinerja kepada ternilai. Penilai memberikan penjelasan secara lisan mengenai nilai tersebut disertai data hasil observasi penilai mengenai proses pelaksanaan pencapaian kinerja ternilai.

Sikap ternilai. Setelah menerima nilainya, ternilai dapat menerima atau menolak nilai tersebut. Jika ternilai menerimanya, nilai mempunyai kekuatan tetap setelah ternilai menandatangani instrumen evaluasi kinerja. Jika tidak mau menerima nilainya, ternilai mengajukan banding dengan mengisi kolom pernyataan banding dalam instrumen evaluasi kinerja disertai alasan dan fakta pendukungnya.

William B. Werther, Jr. dan Keith Davis (1993) mengemukakan pendekatan wawancara evaluasi kinerja sebagai berikut.

- (1) *Tell and sell approach*. Telaah kinerja karyawan dan mencoba untuk meyakinkan karyawan untuk berusaha lebih baik di masa mendatang. Teknik ini sangat baik untuk karyawan baru.
- (2) *Tell and listen approach*. Mengizinkan karyawan untuk menjelaskan alasan, penyesalan (*excuses*), dan perasaan defensif mengenai kinerjanya. Setelah itu, konseling mengenai bagaimana cara berkinerja yang lebih baik diberikan.
- (3) *Problem solving approach*. Identifikasi problem yang mempengaruhi kinerja karyawan. Selanjutnya melalui pelatihan, coaching, atau konseling, tujuan kinerja ditentukan untuk menghilangkan ketimpangan.

Berikut ini tips wawancara evaluasi kinerja.

- (a) Menekankan pada aspek positif dan kinerja karyawan.
- (b) Beri tahu setiap karyawan bahwa wawancara evaluasi kinerja adalah untuk mengembangkan kinerja, bukan aktivitas pendisiplinan atau menghukum.
- (c) Lakukan wawancara evaluasi kinerja secara konfidensial dengan minimum interupsi.
- (d) Telaah kinerja secara formal paling tidak setahun sekali dan lebih sering untuk karyawan baru atau mereka yang kinerjanya buruk.
- (e) Buatlah kritik spesifik, bukan kritik umum dan kaku.
- (f) Fokuskan kritik pada kinerja bukan sifat pribadi.
- (g) Bertindaklah tenang, jangan berdebat dengan pegawai yang sedang dievaluasi.
- (h) Identifikasi tindakan khusus yang dapat mendorong kinerja karyawan di masa yang akan datang.
- (i) Kemukakan keinginan peilai untuk membantu upaya pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.
- (j) Akhiri wawancara evaluasi kinerja dengan menekankan aspek positif dari kinerja pegawai.

## BANDING

### Pengertian

Dalam wawancara evaluasi kinerja, nilai kinerja pegawai diberitahukan kepada pegawai dengan penjelasan latar belakang nilai tersebut. Pegawai ternilai dapat menerima nilai tersebut atau menolak nilai tersebut. Jika menolak nilai tersebut, ia mengajukan banding kepada atasan penilai. Jika penilainya kepada seksi, maka banding diajukan kepada atasan kepada seksi, yaitu kepada bagian. Banding dalam evaluasi kinerja adalah upaya manajerial dari ternilai yang tidak puas terhadap nilai evaluasi kinerja yang diberikan oleh penilai dan meminta kepada atasan penilai, arbitrar atau komisi khusus (penilai banding) untuk meninjau dan melakukan penilaian sendiri mengenai kinerja ternilai. Jika terjadi banding dari ternilai, penilai banding wajib memeriksa keluhan ternilai dan melaksanakan penilaian sendiri.

Penilai banding bias atasan langsung penilai dan unit khusus. Misalnya dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil, jika penilai adalah eselon III, penilai banding adalah eselon II. Penilai banding di Bank Indonesia adalah manajer sumber daya manusia setelah melakukan konsultasi dengan pihak-pihak yang terkait.

Di sejumlah lembaga pemerintahan dan perusahaan, tidak ada system naik banding pada system evaluasi kinerjanya. Di institusi TNI dan Polri, misalnya, penilaian oleh komandan bersifat final. Bahkan, komandan berhak menghukum para anggotanya yang melanggar disiplin.

### Proses Penilaian Banding

Proses pemeriksaan banding ada dua cara, yaitu proses pemeriksaan secara langsung dan proses pemeriksaan secara tidak langsung, penilai banding memanggil penilai dan ternilai dan melakukan dengar pendapat kedua belah pihak. Keduanya dimintai untuk mengajukan argumentasi mengenai hasil evaluasi kinerja. Penilai mengemukakan data mengenai latar belakang pemberian nilai ternilai. Penilai banding juga meminta ternilai menjelaskan mengapa ia tidak pas terhadap nilai yang diberikan ternilai dengan disertai data atau informasi mengenai upayanya dalam melaksanakan pekerjaannya. Berdasarkan penjelasan kedua belah pihak, penilai banding kemudian melakukan penilaian sendiri.

Proses penilaian banding kedua adalah penilaian tidak langsung. Proses ini terjadi, misalnya dalam DP3 pegawai negeri Indonesia. Ternilai yang tidak puas terhadap nilai yang diberikan oleh atasannya akan mengajukan banding dengan mengisi kolom banding dalam formulir DP3-nya. Formulir DP3 tersebut kemudian dikirimkan kepada penilai banding.

Sebelum melakukan penilaian sendiri, penilai banding dapat memanggil penilai untuk memberikan penjelasan tentang kinerja ternilai. Selanjutnya, penilai banding melakukan penilaian sendiri.

Proses penilaian banding apa pun yang digunakan, nilai penilai banding bersifat final dan tidak dapat diganggu gugat. Dengan demikian, ada akhir dari proses evaluasi kinerja dan terjadi kepastian hukum.

### **Banding Melalui Pengadilan**

Tidak semua sistem evaluasi kinerja mempunyai proses banding. Misalnya, evaluasi kinerja di TNI dan Polri tidak ada banding. Keputusan komandan yang melakukan penilaian atas bawahannya tidak dapat diganggu gugat dan bersifat final. Bahkan, komandan dapat membawa bawahannya yang berperilaku tidak sesuai dengan ketentuan atau tidak melaksanakan tugas sesuai dengan prosedur kerja ke pengadilan militer.

Sistem evaluasi kinerja yang tidak mempunyai proses banding dapat menyebabkan pegawai yang merasa dirugikan oleh penilaian atasannya, membawa kasusnya ke pengadilan perdata. Ia menggugat atasannya atau perusahaan tempat ia bekerja karena merasa diperlakukan tidak adil. Di Indonesia, kasus evaluasi kinerja yang dibawa ke pengadilan tidak banyak. Di pengadilan perdata, hakim umumnya mengalahkan penggugat (pegawai ternilai). Hakim umumnya berpendapat bahwa merupakan hak dari manajer untuk melakukan penilaian terhadap karyawan dan hasilnya tidak dapat diganggu gugat. Kasus evaluasi kinerja di Amerika Serikat banyak yang dibawa ke pengadilan. Sebagian pegawai ternilai yang menggugat ke pengadilan dimenangkan oleh hakim.

Sistem evaluasi kinerja yang tidak mempunyai ketentuan mengenai banding secara ilmiah tidak dapat diterima. Dalam proses pelaksanaan evaluasi kinerja – karena penilai manusia dan yang dinilai juga manusia – subjektivitas yang menghasilkan kesalahan atau eror dalam penilaian dapat terjadi. Penilai juga dapat melaksanakan penilaian secara tidak etis. Jika kedua hal tersebut terjadi, maka pihak yang dirugikan ialah karyawan yang dinilai atau perusahaan. Karyawan yang dirugikan dapat mengalami stres kerja sehingga menurunkan kinerjanya dan kinerja organisasi. Sementara itu, perusahaan yang dirugikan dapat mempengaruhi keuangan perusahaan. Keadaan ini menurunkan kemampuan keuangan perusahaan yang akan berimbas pada kemampuan perusahaan untuk menaikkan gaji dan tunjangan karyawan.

## Kinerja Pelayanan

Menelusuri arti pelayanan, Kotler (dalam Supranto, 1997:45) menyebutkan bahwa: "Pelayanan adalah setiap tindakan/kegiatan atau penampilan/manfaat yang ditawarkan oleh setiap pihak ke pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud, serta tidak menghasilkan kepemilikan terhadap sarana yang menghasilkan pelayanan tersebut."

Wujud pelayanan, biasanya dapat dilihat dari keramahtamahan, pengetahuan produk, kesigapan dalam membantu, dan antusiasme para pegawai dalam menangani suatu persoalan. Masalah pelayanan pun sering dikaitkan dengan lokasi, jumlah produk jasa yang ditawarkan, serta keuntungan yang akan didapat oleh pelanggan.

Berkaitan dengan pelayanan yang diberikan oleh instansi pemerintah kepada masyarakat, pelayanan untuk masyarakat (umum) tidak terlepas dari masalah kepentingan umum, yang menjadi asal usul timbulnya pelayanan umum tersebut. Dengan kata lain, terdapat korelasi antara kepentingan umum dengan pelayanan umum. Namun sebelum berbicara mengenai pelayanan umum, perlu kiranya klarifikasi tentang pengertian "umum" itu sendiri. Dari berbagai studi telaahan, istilah umum dimaksudkan sebagai terjemahan dari kata *public* yang pengertiannya cukup luas.

Shepherd dan Wilcox (dalam Saefullah, 1999:5) memberikan pengertian "*The public is of course. The whole community, individuals, sharing citizenship, responsibilities, and benefit*". Dalam hubungannya dengan pemerintahan, kata umum merupakan singkatan dari sebutan "masyarakat umum" yang memiliki pengertian sama dengan yang dikemukakan Shepherd dan Wilcox tersebut.

Menurut Saefullah (1999:5) "Pelayanan umum (*public service*) adalah pelayanan yang diberikan kepada masyarakat umum yang menjadi warga negara atau yang secara sah menjadi penduduk negara yang bersangkutan". Sementara pengertian pelayanan umum menurut Lukman (2000:6) adalah "suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antara seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik".

Pendapat lain tentang pengertian pelayanan dikemukakan oleh Pamudji (1994:21), yaitu "pelayanan publik adalah kegiatan pemerintahan yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan barang dan jasa". Selanjutnya Kotler (dalam Supranto, 1997:46) mengatakan bahwa: "*A service is any act or performance that one party can offer to another that is essentially intangible and does not result in the ownership of anything it's production may or may not be tied to physical product*".

Berdasarkan pengertian tersebut dapat dipahami bahwa pada dasarnya pelayanan itu merupakan suatu bentuk interaksi antara satu pihak (yang memberi pelayanan) dengan pihak lain (yang menerima pelayanan), tidak berwujud fisik akan tetapi dapat dirasakan, dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu.

Dilihat dari prosesnya, terjadi interaksi antara yang memberi pelayanan dengan yang diberi pelayanan. Dalam hal umum atau pelayanan publik, pemerintah sebagai lembaga birokrasi mempunyai fungsi untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat, sedangkan masyarakat sebagai pihak yang memberikan mandat kepada pemerintah mempunyai hak untuk memperoleh pelayanan dari pemerintah.

Hal yang paling rumit dari pelayanan adalah kualitasnya yang sangat dipengaruhi oleh harapan pelanggan, karena harapan pelanggan sangat bervariasi tergantung pada kondisi yang sedang dialaminya, seperti yang disampaikan oleh Olsen dan Wyckoff (dalam Zulian Yamit, 2001:22) bahwa: “Harapan pelanggan dapat bervariasi dari pelanggan satu dengan pelanggan yang lain walaupun pelayanan yang diberikan konsisten. Jadi, kualitas pelayanan adalah perbandingan antara harapan konsumen dengan kinerja pelayanan.”

Berdasarkan uraian tentang kinerja dan pelayanan sebagaimana disampaikan di muka, selanjutnya dapat diberikan kesimpulan bahwa kinerja pelayanan pegawai merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk melayani pelanggan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sehingga diperoleh kepuasan bagi pemberi dan penerima pelayanan.

# Penilaian Kinerja PNS

**K**ualitas Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang untuk meningkatkan produktivitas kinerja suatu organisasi atau instansi. Oleh karena itu, diperlukan Sumber Daya Manusia yang mempunyai kompetensi tinggi karena keahlian atau kompetensi akan dapat mendukung peningkatan prestasi kinerja karyawan. Selama ini pada umumnya di instansi pemerintahan belum mempunyai pegawai dengan kompetensi yang memadai, ini dibuktikan dengan masih rendahnya produktivitas pegawai dan sulitnya mengukur kinerja pegawai di lingkup instansi pemerintahan.

Penilaian kinerja untuk Pegawai Negeri Sipil (PNS) selama ini menggunakan DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) yang di dalamnya terdapat 8 (delapan) unsur penilaian, yaitu kejujuran, kesetiaan, ketaatan, prestasi kerja, tanggung jawab, kerjasama, kepemimpinan dan prakarsa.

Jika dicermati sebenarnya format DP3 tersebut masih akan memunculkan keraguan bahwa DP3 tersebut bisa menggambarkan secara akurat kinerja PNS. Format DP3 juga terkesan kurang fleksibel untuk mengekspresikan hal-hal yang menjadi karakter khusus yang membedakan suatu profesi dengan profesi lainnya. Unsur-unsur yang dinilai pun item-itemnya banyak yang tumpang tindih, dan standarnya juga tidak jelas dan imerpretable. Penilaian DP3 tersebut juga rentan dengan terjadinya bias subyektifitas. Apalagi hasil penilaian tersebut tidak pernah didiskusikan/dievaluasi bersama untuk mendapatkan *feedback* dari pegawai.

Idealnya sebagai Abdi Negara, seorang PNS harus selalu melaksanakan tugas-tugas negara dan mendahulukan kepentingan negara di atas kepentingan pribadi atau golongan. Sedangkan sebagai Abdi Masyarakat, mengandung pengertian bahwa dalam melaksanakan tugasnya, seorang PNS harus tetap berusaha melayani kepentingan masyarakat dan memperlancar segala urusan anggota masyarakat.

## LANDASAN DAN PENGERTIAN

Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) tersebut merupakan penjabaran dari Undang-Undang Nomor 8/1974 jo UU No. 43/1999 pasal 20 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, yang berbunyi: “Untuk lebih menjamin obyektivitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat diadakan penilaian prestasi kerja”.

Sedangkan dalam implementasinya, Pemerintah mengeluarkan peraturan yaitu PP No. 10/1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS. Serta untuk lebih menjamin adanya keseragaman dalam pelaksanaannya, maka BAKN mengeluarkan petunjuk teknis tentang pelaksanaan penilaian pekerjaan PNS berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10/1979, berupa Surat Edaran yaitu SE. BAKN No. 02/SE/1980 tentang petunjuk pelaksanaan DP3 PNS.

Menurut Lyle M. Spencer dan Signe M. Spencer (1993), disebutkan bahwa “kompetensi merupakan bagian dalam dan selamanya ada pada kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan job tasks”. Sedangkan faktor-faktor kompetensi menurut Spencer meliputi 20 faktor kompetensi.

### Konsep Penilaian Prestasi Kinerja

Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil, adalah penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau ketidak berhasilan seorang Pegawai Negeri Sipil, dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya. Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan. Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.

### Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil

Unsur-unsur yang dinilai dalam melaksanakan penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah:

1. Kesetiaan;
2. Prestasi Kerja;
3. Tanggung jawab;

4. Ketaatan;
5. Kejujuran;
6. Kerjasama;
7. Prakarsa, dan
8. Kepemimpinan

### **Kesetiaan**

Yang dimaksud dengan kesetiaan, adalah kesetiaan, ketaatan, dan pengabdian kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara, dan Pemerintah. Unsur kesetiaan terdiri atas sub-sub unsur penilaian sebagai berikut:

1. Tidak pernah menyangsikan kebenaran Pancasila baik dalam ucapan, sikap, tingkah laku, dan perbuatan;
2. Menjunjung tinggi kehormatan Negara dan atau Pemerintah, serta senantiasa mengutamakan kepentingan Negara daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, atau golongan;
3. Berusaha memperdalam pengetahuan tentang Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, serta selalu berusaha mempelajari haluan Negara, politik Pemerintah, dan rencana-rencana Pemerintah dengan tujuan untuk melaksanakan tugasnya secara berdayaguna dan berhasilguna;
4. Tidak menjadi simpatisan/anggota perkumpulan atau tidak pernah terlibat dalam gerakan yang bertujuan mengubah atau menentang Pancasila Undang-Undang Dasar 1945, bentuk Negara Kesatuan Republik Indonesia, atau Pemerintah;
5. Tidak mengeluarkan ucapan, membuat tulisan, atau melakukan tindakan yang dapat dinilai bertujuan mengubah atau menentang Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara, dan Pemerintah.

### **Prestasi Kerja**

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksana tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja seorang Pegawai Negeri Sipil dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman dan kesungguhan PNS yang bersangkutan Unsur prestasi kerja terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut.

1. Mempunyai kecakapan dan menguasai segala seluk beluk bidang tugasnya dan bidang lain yang berhubungan dengan tugasnya;
2. Mempunyai keterampilan dalam melaksanakan tugasnya;
3. Mempunyai pengalaman di bidang tugasnya dan bidang lain yang berhubungan dengan tugasnya;

4. Bersungguh-sungguh dan tidak mengenal waktu dalam melaksanakan tugasnya;
5. Mempunyai kesegaran dan kesehatan jasmani dan rohani yang baik;
6. Melaksanakan tugas secara berdayaguna dan berhasilguna;
7. Hasil kerjanya melebihi hasil kerja rata-rata yang ditentukan, baik dalam arti mutu maupun dalam arti jumlah.

### **Tanggung Jawab**

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul risiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya. Unsur tanggung jawab terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

1. Selalu menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya;
2. Selalu berada di tempat tugasnya dalam segala keadaan;
3. Selalu mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, orang lain, atau golongan;
4. Tidak pernah berusaha melemparkan kesalahan yang dibuatnya kepada orang lain;
5. Berani memikul risiko dari keputusan yang diambil atau tindakan yang dilakukannya;
6. Selalu menyimpan dan atau memelihara dengan sebaik-baiknya barang-barang milik Negara yang dipercayakan kepadanya.

### **Ketaatan**

Ketaatan adalah kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk menaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, menaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan. Unsur ketaatan terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

1. Mentaati peraturan perundang-undangan dan atau peraturan kedinasan yang berlaku
2. Mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang dengan sebaik-baiknya;
3. Memberikan pelayanan terhadap masyarakat dengan sebaik-baiknya sesuai dengan bidang tugasnya;
4. Bersikap sopan santun.

## Kejujuran

Pada umumnya yang dimaksud dengan kejujuran, adalah ketulusan hati seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya. Unsur kejujuran terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

1. Melaksanakan tugas dengan ikhlas;
2. Tidak menyalahgunakan wewenangnya;
3. Melaporkan hasil kerjanya kepada atasannya menurut keadaan yang sebenarnya.

## Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan seseorang Pegawai Negeri Sipil untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan, sehingga tercapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya. Unsur kerjasama terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

1. Mengetahui bidang tugas orang lain yang ada hubungannya dengan bidang tugasnya;
2. Menghargai pendapat orang lain;
3. Dapat menyesuaikan pendapatnya dengan pendapat orang lain, apabila yakin bahwa pendapat orang lain itu benar;
4. Bersedia mempertimbangkan dan menerima usul yang baik dari orang lain;
5. Selalu mampu bekerja bersama-sama dengan orang lain menurut waktu dan bidang tugas yang ditentukan;
6. Selalu bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah walaupun tidak sependapat.

## Prakarsa

Prakarsa adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan. Unsur prakarsa terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

1. Tanpa menunggu petunjuk atau perintah dari atasan, mengambil keputusan atau melakukan tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugasnya, tetapi tidak bertentangan dengan kebijaksanaan umum pimpinan.
2. Berusaha mencari tatacara yang baru dalam mencapai dayaguna dan hasil guna yang sebesar besarnya;

3. Berusaha memberikan saran yang dipandang baik dan berguna kepada atasan, baik diminta atau tidak diminta mengenai sesuatu yang ada hubungannya dengan pelaksanaan tugas.

## **Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok. Unsur kepemimpinan terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

1. Menguasai bidang tugasnya;
2. Mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat;
3. Mampu mengemukakan pendapat dengan jelas kepada orang lain;
4. Mampu menentukan prioritas dengan tepat
5. Bertindak tegas dan tidak memihak;
6. Memberikan teladan baik;
7. Berusaha memupuk dan mengembangkan kerjasama;
8. Mengetahui kemampuan dan batas kemampuan bawahan;
9. Berusaha menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas;
10. Memperhatikan dan mendorong kemajuan bawahan:
11. Bersedia mempertimbangkan saran-saran bawahan.

Karena adanya tantangan-tantangan baru untuk meningkatkan pelayanan publik baik kualitas maupun kuantitasnya, maka merupakan suatu hal yang mendesak bagi pemerintah untuk melakukan peningkatan dan pengembangan kemampuan, pengetahuan serta keterampilan sumber daya manusianya, sehingga diharapkan akan bisa menghasilkan aparatur yang memiliki tingkat kompetensi yang kompetitif dengan sektor swasta.

Siagian (1995:225–226) menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah “Suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai dimana terdapat berbagai faktor seperti:

1. Faktor kelemahan dan kekurangan;
2. Faktor realistik dan obyektif;
3. Hasil penilaian mengandung unsur nilai positif, negatif dan kesempatan untuk memahami;
4. Faktor dokumentasi dan arsip kepegawaian;

Merupakan bahan pertimbangan dalam setiap keputusan yang diambil menyangkut kepegawaian.

Menurut Andrew F. Sikula (Hasibuan, 1995:97) disebutkan bahwa “penilaian ialah suatu proses mengestimasi atau menetapkan nilai, penampilan, kualitas, atau status dari beberapa obyek, orang atau benda”.

Sedangkan Cascio (1991:73) menyebutkan bahwa “Penilaian kinerja ialah suatu gambaran yang sistematis tentang kebaikan dan kelemahan dari pekerjaan individu atau kelompok. Meskipun ada diantara masalah teknis (seperti pemilihan format) dan masalah manusianya itu sendiri (seperti resistansi penilai, dan adanya hambatan hubungan antar individu), yang kesemuanya itu tidak akan dapat teratasi oleh penilai kinerja”.

Beberapa tinjauan lainnya terkait dengan penilaian prestasi kerja antara lain disebutkan menurut Dessler (1997) penilaian prestasi kinerja adalah suatu proses penilaian prestasi kinerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

Menurut Handoko (1996) penilaian prestasi kinerja adalah proses mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Menurut Stoner et al. (1996) penilaian prestasi kinerja adalah proses yang meliputi: (1) penetapan standar prestasi kerja; (2) penilaian prestasi kerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar-standar ini; dan (3) memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan prestasi kerja.

Sedangkan yang dimaksud dengan dimensi kerja menurut Gomes (1995: 142) memperluaskan dimensi prestasi kerja karyawan yang berdasarkan *Quantity work; Quality of work; Job knowledge; dan Creativeness*.

Dari beberapa pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa sistem penilaian prestasi kinerja ialah proses untuk mengukur prestasi kinerja pegawai berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan yaitu standard pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu. Standard kerja tersebut dapat dibuat baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

Sedangkan pengertian kompetensi di dalam manajemen adalah bahwa manajemen seharusnya mementingkan kemampuan dalam argumentasi secara efektif dan efisien, manajemen harus mementingkan analisa kemampuan karyawan sekarang dibandingkan dengan kemampuan karyawan yang akan datang di dalam organisasi. (Nurmianto, 2002; Nurmianto dan Terbit Satrio, 2002; Nurmianto dan Wijaya, 2003)

Adapun ciri kompetensi adalah merupakan sekelompok perilaku yang spesifik, dapat dilihat dan dapat diverifikasi; yang secara reliable dan logis dapat dikelompokkan bersama; serta sudah diidentifikasikan sebagai hal-hal yang berpengaruh besar terhadap keberhasilan pekerjaan.

Jenis-jenis kompetensi ada 3 yaitu: Kompetensi organisasi, Kompetensi pekerjaan atau teknis dan Kompetensi individual Karakteristik mendasar yang dimiliki kompetensi ada lima yaitu: Motif, Traits, Konsep diri, Pengetahuan, dan Skill

## TUJUAN DAN MANFAAT PENILAIAN

Mengacu pada SE. BAKN No. 02/SE/1980 bagian II poin 1 – 2, tujuan dari DP3 ialah untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang obyektif dalam pembinaan PNS berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja. Ini mengandung arti bahwa tujuan yang ingin dicapai dengan dilakukannya penilaian prestasi kerja adalah:

1. Sebagai sumber data untuk administrasi kepegawaian seperti perencanaan kepegawaian dan kegiatan pengembangan jangka panjang bagi organisasi yang bersangkutan;
2. Untuk memberikan konseling kepada pegawai;
3. Memberikan umpan balik yang mendorong kearah kemajuan dan kemungkinan memperbaiki ataupun meningkatkan kualitas kerja pegawai;

Sesuai dengan tujuannya, maka DP3 harus dibuat seobyektif dan seteliti mungkin berdasarkan data yang tersedia. Untuk itu, maka setiap pejabat yang berwenang membuat DP3, berkewajiban membuat dan memelihara catatan mengenai PNS yang berada dalam lingkungannya masing-masing.

Hasil dari penilaian prestasi kerja yang terdokumentasi ini yang paling banyak digunakan ialah untuk kebutuhan rewards financial, promosi, mutasi dan demosi, serta untuk pelatihan, perencanaan SDM seperti proyeksi jumlah dan mutu karyawan yang dibutuhkan.

Atas dasar penilaian yang dilaksanakan secara akurat dan ditindaklanjuti dengan berbagai bentuk pengembangan pegawai yang tepat maka apa yang menjadi tujuan yang ingin dicapai atas diadakannya penilaian tersebut yaitu untuk bisa terciptanya kesempurnaan Aparatur Negara yang memiliki tingkat kompetensi yang tinggi dalam bidang tugasnya masing-masing dan disertai dengan adanya moral dan perilaku pegawai yang mencerminkan sikapnya sebagai Abdi Negara dan Abdi Masyarakat, maka akan bisa terwujudkan.

### Tata Cara Penilaian

Penilaian dilakukan oleh Pejabat Penilai, yaitu atasan langsung Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, dengan ketentuan serendah-rendahnya

Kepala Urusan atau pejabat lain yang setingkat dengan itu. Pejabat Penilai melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan terhadap Pegawai Negeri Sipil yang berada dalam lingkungannya pada akhir bulan Desember tiap-tiap tahun. Jangka waktu penilaian adalah mulai bulan Januari sampai dengan bulan Desember tahun yang bersangkutan.

Nilai pelaksanaan pekerjaan dinyatakan dengan sebutan dan angka sebagai berikut:

- amat baik = 91 - 100
- baik = 76-90
- cukup = 61-75
- sedang = 51-60
- kurang = 50 ke bawah

Nilai untuk masing-masing unsur penilaian pelaksanaan pekerjaan, adalah rata-rata dari nilai sub-sub unsur penilaian. Setiap unsur penilaian ditentukan dulu nilainya dengan angka, kemudian ditentukan nilai sebutannya. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dituangkan dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan. Pejabat Penilai baru dapat melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan, apabila ia telah membawahkan Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan sekurang-kurangnya 6 (enam) bulan. Apabila Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan diperlukan untuk suatu mutasi kepegawaian, sedangkan Pejabat Penilai belum 6 (enam) bulan membawahi Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, maka Pejabat Penilai tersebut dapat melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan dengan menggunakan bahan-bahan yang ditinggalkan oleh Pejabat Penilai yang lama.

### **Penyampaian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan**

Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan yang telah diisi diberikan oleh Pejabat Penilai kepada Pegawai Negeri Sipil yang dinilai. Apabila Pegawai Negeri Sipil yang dinilai menyetujui penilaian terhadap dirinya seperti tercantum dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan, maka ia membubuhkan tanda tangannya pada tempat yang tersedia. Pegawai Negeri Sipil wajib mengembalikan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan yang telah ditandatangani olehnya kepada Pejabat Penilai selambat-lambatnya dalam jangka waktu 14 (empat belas) hari sejak tanggal diterimanya Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan tersebut. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan yang telah ditandatangani oleh Pejabat Penilai dan oleh Pegawai Negeri Sipil yang dinilai dikirimkan oleh Pejabat Penilai kepada Atasan Pejabat Penilai, yaitu atasan langsung dari Pejabat Penilai, selambat-lambatnya 14 (empat belas) hari terhitung mulai diterimanya kembali Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dari Pegawai Negeri Sipil yang dinilai.

## **Keberatan Terhadap Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan**

Apabila Pegawai Negeri Sipil yang dinilai berkeberatan atas nilai dalam Daftar Penilaian Pekerjaan baik sebagian atau seluruhnya, maka ia dapat mengajukan keberatan secara tertulis kepada Atasan Pejabat Penilai. Keberatan tersebut dikemukakan dalam tempat yang tersedia dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan disertai alasan-alasannya.

Keberatan tersebut di atas disampaikan melalui saluran hirarki dalam jangka waktu 14 (empat belas) hari sejak tanggal diterimanya Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan tersebut. Keberatan yang diajukan melebihi batas waktu 14 (empat belas) hari tidak dapat dipertimbangkan lagi. Pejabat Penilai memberikan tanggapan tertulis atas keberatan dari Pegawai Negeri Sipil yang dinilai pada tempat yang tersedia dan mengirimkan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan tersebut kepada Atasan Pejabat Penilai selambat-lambatnya 14 (empat belas) hari terhitung mulai saat ia menerima kembali Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dari Pegawai Negeri Sipil yang dinilai.

## **Keputusan Atasan Pejabat Penilai**

Atasan Pejabat Penilai memeriksa dengan saksama Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan yang disampaikan kepadanya. Apabila terdapat alasan-alasan yang cukup, Atasan Pejabat Penilai dapat mengadakan perubahan nilai yang tercantum dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan. Perubahanyang dilakukan oleh Atasan Pejabat Penilai tidak dapat diganggu gugat.

Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan baru berlaku sesudah ada pengesahan dari Atasan Pejabat Penilai

## **Pejabat Penilai yang Merangkap Sebagai Atasan Pejabat Penilai**

Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dan Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah adalah Pejabat Penilai dan Atasan Pejabat Penilai tertinggi dalam lingkungan masing-masing.

Daftar Penilaian Pekerjaan yang dibuat oleh Pejabat Penilai yang merangkap menjadi Atasan Pejabat Penilai tidak dapat diganggu gugat

## **Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang Menjabat Sebagai Pejabat Negara Atau Ditugaskan di Luar Instansi Induknya**

Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil dibuat oleh Pejabat Penilai dari instansi asal tempat Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan bertugas sebelum diangkat sebagai Pejabat Negara.

Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang dipekerjakan/diperbantukan pada instansi pemerintah lain dibuat oleh Pejabat Penilai pada instansi tempat Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dipekerjakan/diperbantukan.

Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang ditugaskan diinstansi/badan lain diluar instansi induknya dibuat oleh Pejabat Penilai dengan bahan-bahan yang diperoleh dari instansi/badan lain tempat Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan ditugaskan.

Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil menjalankan tugas belajar oleh Pejabat Penilai dengan bahan-bahan yang diperoleh dari pimpinan lembaga pendidikan tempat Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan menjalankan tugas belajar.

Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang menjalankan tugas belajar di luar negeri dibuat oleh Pejabat Penilai dengan bahan-bahan yang diperoleh dari Kepala Perwakilan Republik Indonesia setempat.

### **Penyampaian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan**

Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan merupakan dokumen kepegawaian yang bersifat rahasia. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan disimpan untuk selaraa 5 (lima) tahun mulai tahun pembuatannya. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan yang telah lebih dari 5 (lima) tahun tidak digunakan lagi dan dapat dimusnahkan menurut tata cara yang diatur dalam perundang-undangan yang berlaku.

Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat Penata Tingkat I golongan ruang **III/d** ke bawah dibuat dalam 1 (satu) rangkap. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat

**Pembina golongan ruang IV/a ke atas** dibuat dalam 2 (dua) rangkap, yaitu 1 (satu) rangkap dikirimkan kepada Kepala Badan Kepegawaian Negara dan 1 (satu) rangkap disimpan oleh instansi yang bersangkutan.

### **Penerapan Tunjangan Kerja**

Pemberian Tunjangan kerja bagi pegawai atau lebih sering disebut dengan insentif seharusnya bisa secara singkat didefinisikan sebagai “extra pay for extra performance”. Dengan demikian upah yang akan diberikan pada pegawai yang berprestasi akan diformulasikan sebagai: Total upah = Upah dasar + Insentif.

## Syarat Efektifitas Sistem Penilaian Prestasi Kerja

Didalam melakukan penilaian prestasi kerja pegawai tersebut, diperlukan suatu sistem yang praktis, relevan, handal, dan dapat diterima, sehingga hasil yang dicapai dari penilaian tersebut bisa bermanfaat baik untuk pegawai itu sendiri maupun bagi administrasi kepegawaian pada Sub Dinas Perindustrian.

Suatu sistem penilaian prestasi kerja yang baik harus bisa menampung berbagai tantangan eksternal yang dihadapi oleh para pegawai, terutama yang mempunyai dampak kuat terhadap pelaksanaan tugasnya. Tidak dapat disangkal bahwa berbagai situasi yang dihadapi oleh seseorang di luar pekerjaannya, seperti masalah keluarga, keadaan keuangan, tanggung jawab sosial dan berbagai masalah pribadi lainnya pasti berpengaruh terhadap prestasi kerja seseorang.

Hal ini berarti sistem penilaian tersebut harus memungkinkan para pegawai untuk mengemukakan berbagai masalah yang dihadapinya itu. Organisasi seyogianya memberikan bantuan kepada para anggotanya untuk mengatasi masalahnya itu.

## Faktor yang Mempengaruhi Penilaian

Melaksanakan penilaian prestasi kerja yang baik bukanlah suatu hal yang mudah. Ada berbagai faktor baik eksternal maupun internal yang akan mempengaruhi penilaian terhadap prestasi kerja pegawai. Berbedanya lingkungan dan bentuk organisasi serta kurangnya kemampuan dan motivasi penilai dalam melaksanakan penilaian dapat mempengaruhi penilaian yang dilakukan sehingga bisa mengakibatkan bias dalam penilaian, apalagi ukuran-ukuran yang digunakan bersifat kualitatif.

### 1. Lingkungan Eksternal Organisasi

Lingkungan sekitar organisasi dari hari ke hari akan terus menempatkan tuntutan-tuntutan terhadap organisasi dan pegawainya untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Lingkungan akan semakin kompetitif dalam berbagai bidang, karena berbagai perubahan yang demikian pesatnya, sehingga adanya kinerja organisasi yang memiliki tingkat keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dan keunggulan komparatif (*comparative advantage*) akan menjadi suatu hal yang sangat penting.

Tuntutan juga akan datang dari masyarakat. Mereka yang mempunyai anggapan bahwa rakyatlah yang menggaji PNS sudah sewajarnya untuk mendapatkan pelayanan yang prima dari PNS atas semua urusan dan kepentingannya. Oleh karena itulah maka penilaian atas prestasi kerja pegawai harus dilaksanakan secara teratur, dan akurat.

## 2. Lingkungan Internal Organisasi

Karakteristik masing-masing organisasi itu sendiri juga akan mempengaruhi penilaian kinerja pegawai. Dalam struktur organisasi tersebut akan menentukan siapa yang akan bertanggung jawab untuk menilai. Dalam struktur organisasi yang menghargai rantai komando, sebagaimana dalam organisasi pemerintah, maka yang menjadi atasan langsung pegawaiilah yang akan melakukan penilaian.

Sedangkan dalam struktur yang menghargai komunikasi lateral, seperti dalam beberapa organisasi swasta besar, individu-individu dalam berbagai posisi mungkin juga akan ikut melaksanakan penilaian. Selain itu, iklim organisasi, sifat dan karakter penilai nyapun akan ikut mempengaruhi penilaian kinerja tersebut.

### Bias Penilaian

Dalam praktek dilapangan, penilaian atas prestasi kerja seorang PNS, walaupun menurut PP No.10/1979 tersebut dalam penilaian harus diusahakan seobyektif dan seteliti mungkin, namun pada kenyataannya sering kali adanya unsur subyektivitas yang relatif kuat dari pejabat yang menilainya, sehingga hasil dari penilaian tersebut bisa menyimpang dari tujuan yang ingin dicapai, dan hasil penilaiannyapun dengan sendirinya akan mengalami bias penilaian.

Hal ini akan semakin nampak bila dibandingkan metode yang digunakan dalam melakukan penilaian terhadap pegawai honorer dan Tenaga Harian Lepas.

T.V. Rao (1992:73) mengemukakan adanya bias yang umum terjadi dalam penilaian prestasi kerja ialah sebagai berikut:

**Hallo Effect**, terjadi karena penilai menyukai atau tidak menyukai sifat pegawai yang dinilainya. Oleh karena itu cenderung akan memperoleh nilai positif pada semua aspek penilaian bagi pegawai yang disukainya, dan begitu pula sebaliknya, seorang pegawai yang tidak disukainya akan mendapatkan nilai negatif pada semua aspek penilaian;

**Liniency and Severity Effect**. Liniency effect ialah penilai cenderung beranggapan bahwa mereka harus berlaku baik terhadap karyawan, sehingga mereka cenderung memberi harkat (nilai) yang baik terhadap semua aspek penilaian. Sedangkan severity effect ialah penilai cenderung mempunyai falsafah dan pandangan yang sebaliknya terhadap karyawan sehingga cenderung akan memberikan nilai yang buruk (keras);

**Central tendency**, yaitu penilai tidak ingin menilai terlalu tinggi dan juga tidak terlalu rendah kepada bawahannya (selalu berada ditengah-

tengah). Karena toleransi penilai yang terlalu berlebihan tersebut sehingga cenderung menilai sebagian besar dengan nilai yang rata-rata.

**Assimilation and differential effect.** Assimilation effect, yaitu penilai cenderung menyukai karyawan yang mempunyai ciri-ciri atau sifat seperti mereka, sehingga akan memberikan nilai yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki kesamaan sifat dan ciri-ciri dengannya. Sedangkan differential effect, yaitu penilai cenderung menyukai menyukai karyawan yang memiliki sifat-sifat atau ciri-ciri yang tidak ada pada dirinya, tapi sifat-sifat itulah yang mereka inginkan, sehingga penilai akan memberinya nilai yang lebih baik dibanding yang lainnya;

**First impression error,** yaitu penilai yang mengambil kesimpulan tentang karyawan berdasarkan kontak pertama mereka dan cenderung akan membawa kesan-kesan ini dalam penilaiannya hingga jangka waktu yang lama;

**Recency effect,** penilai cenderung memberikan nilai atas dasar perilaku yang baru saja mereka saksikan, dan melupakan perilaku yang lalu selama suatu jangka waktu tertentu.

Sedangkan menurut Breunan (1989:95-97) ada bias lain dalam penilaian prestasi kerja yaitu stereotypes, subjective standards, and opportunity bias.

Selain adanya berbagai bias yang sering terjadi pada penilaian tersebut, pemanfaatan DP3 sebagai bahan dalam melaksanakan pembinaan PNS antara lain dalam mempertimbangkan kenaikan pangkat, penempatan dalam jabatan, pemindahan, dan kenaikan gaji berkala, juga pada kenyataannya belum optimal. Sebagai contoh bisa terlihat dengan adanya salah satu syarat untuk kenaikan pangkat sebagaimana yang disebutkan dalam PP No.3/1980, dan SE BAKN No. 05/SE/1980 pasal 8 huruf (a) bahwa:

Kenaikan pangkat reguler kedalam pangkat yang setingkat lebih tinggi dapat diberikan kepada PNS apabila telah empat tahun dalam pangkat yang dimilikinya dan setiap unsur penilaian pelaksanaan pekerjaan sekurang-kurangnya bernilai baik dalam tahun terakhir.

Persyaratan nilai DP3 tahun terakhir ini, berarti bahwa DP3 yang akan dipakai (dilampirkan) dalam pengajuan usulan kenaikan pangkat tersebut ialah penilaian untuk tahun terakhir (tahun ketiga) sejak kenaikan pangkat terakhir diterima oleh PNS bersangkutan, hal ini berarti pula bahwa baik buruknya penilaian dalam DP3 tahun pertama dan kedua, sama sekali tidak diperhatikan. Jelasnya walaupun nilai DP3 PNS bersangkutan pada tahun pertama dan kedua bernilai kurang, ia tetap akan naik pangkat, kalau nilai DP3-nya untuk tahun ketiga, minimal bernilai baik.

Karena adanya hal-hal seperti inilah kiranya dirasa perlu untuk melakukan evaluasi kembali atas pelaksanaan sistem penilaian prestasi

kerja pegawai yang sekarang sedang berlaku diseluruh organisasi pemerintahan untuk kesempurnaan dan kebaikan sistem tersebut, sehingga apa yang diharapkan dari hasil penilaian tersebut bisa memberikan keuntungan yang bisa dirasakan oleh pegawai yang dinilai baik berupa penghargaan, pengakuan maupun untuk pengembangan kariernya. Sedangkan bagi organisasi itu sendiri, hasil penilaian ini bisa memberikan keuntungan yang berbentuk bahan-bahan yang bisa dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan acuan untuk pengambilan keputusan yang berhubungan dengan administrasi kepegawaian.

### Metode yang Berorientasi ke Masa Depan

1. Sisi kekuatan yang ada pada sistem penilaian prestasi kerja, khususnya DP3, yaitu terdiri dari:
  - a) DP3 merupakan suatu sistem yang memiliki landasan hukum yang kuat yaitu berdasarkan pada UU No. 8/1974 terakhir dengan UU No. 43/1999 pasal 20, tentang Pokok-pokok Kepegawaian.
  - b) Unsur-unsur penilaian dalam DP3 relatif lengkap meliputi berbagai aspek, baik aspek perilakunya maupun aspek kinerjanya itu sendiri. Unsur-unsur tersebut terdiri dari 8 unsur yang dinilai dan lebih rinci dijabarkan menjadi beberapa kriteria penilaian untuk masing-masing unsurnya dalam mengukur dan menilai kinerja dan perilaku pegawai.
2. Sisi kelemahan yang ada diantaranya
  - a) Adanya unsur penilaian yang sangat kualitatif, seperti unsur kesetiaan, bukan hal yang tidak mungkin akan memberikan penafsiran yang berbeda pada masing-masing penilai dalam menilai kesetiaan pegawai bersangkutan. Selain sangat kualitatif, kriteria penilaian dari unsur kesetiaan ini sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan zaman, seperti kriteria pada unsur Kesetiaan yaitu “tidak pernah mengeluarkan ucapan/tulisan yang bertujuan mengubah Pancasila/UUD 1945. Padahal di era reformasi ini tuntutan untuk menyempurnakan konstitusi tersebut bukan suatu hal yang tabu lagi tetapi sudah merupakan mainstream masyarakat.
  - b) DP3 merupakan sistem penilaian yang berorientasi ke masa lalu dengan menggunakan teknik rating scale dan critical incident method, maka apabila tidak dilakukan sebagaimana mestinya hal ini bisa menimbulkan adanya bias penilaian berupa bias leniency effect, central tendency effect, dan recency effect.
  - c) Periode penilaian relatif lama yaitu setahun sekali (Januari–Desember). Jangka waktu yang relatif lama tersebut akan

- menyulitkan penilai untuk mengingat semua perilaku dan prestasi kerja bawahannya mulai dari awal periode penilaian sampai akhir periode penilaian.
- d) Perbedaan perlakuan bagi Honorer dan THL juga dapat memberikan bias efek bagi perilaku dan kinerja PNS pada umumnya.
  - e) Selain itu, dari sisi pegawai adanya kecenderungan untuk menunjukkan perilaku dan prestasi kerja yang baik terhadap atasannya, bilamana akan menjelang periode penilaian. Hal inilah yang bisa memungkinkan terjadinya penilaian atas perilaku dan prestasi kerja pegawai tersebut yang sifatnya baru, sehingga akan menimbulkan bias recency effect, yang pada akhirnya penilaian tersebut akan merugikan pegawai yang dinilai apabila yang terekam dalam memori penilai hanyalah perilaku yang negatifnya saja.
3. Sisi Peluang yang mungkin bisa diraih dengan adanya sistem penilaian tersebut yaitu:
- a) Adanya konsep pemberdayaan birokrasi pemerintah (reinventing government) yang sekarang ini sedang menjadi trend dimana didalamnya memuat usaha bagaimana menjadikan pemerintah yang memiliki tingkat kompetensi dan kompetitif yang tinggi. Pemerintah yang kompeten dan kompetitif tersebut sudah pasti harus didukung oleh aparatur yang kompeten dan kompetitif pula. Penilaian atas prestasi kerja pegawai, merupakan salah satu sarana untuk mengetahui tingkat kompetensi pegawai sehingga bisa dikembangkan untuk menghasilkan pegawai yang kompetitif.
  - b) Adanya era globalisasi yang mau tidak mau harus dihadapi, di mana dalam era tersebut tidak ada lagi batas dan penghalang untuk memasuki dan dimasuki ke dan oleh negara lain (borderless nations).
  - c) Dengan bergesernya paradigma pola pembinaan PNS kearah prestasi kerja, maka DP3 yang sudah dilaksanakan secara tepat dan akurat (obyektif) tersebut, maka untuk masa yang akan datang bisa dipikirkan untuk mulai merubah sistem penggajian yang ada menjadi sistem penggajian yang bertumpu pada prestasi kerja PNS dan THL, tidak lagi semata-mata bertumpu pada golongan dan masa kerja. konsekuensinya, seorang PNS yang memberikan prestasi kerja yang tinggi harus mendapatkan kompensasi yang tinggi pula, dengan memperhatikan keberadaan dan fungsi tenaga honorer maupun THL, dan sebaliknya. Hal ini dimaksudkan agar PNS merasa termotivasi dan dihargai untuk lebih meningkatkan kinerjanya.

4. Sisi ancaman yang mungkin akan dihadapi  
Berbagai peluang yang ada bisa saja berubah menjadi ancaman apabila kita tidak bisa dan tidak siap untuk mengantisipasinya.
  - a) Adanya respon negatif dari masyarakat, apabila pemerintah tidak bisa meningkatkan kualitas kinerjanya. Kualitas kinerja yang buruk salah satunya diakibatkan oleh tidak akuratnya penilaian yang dilakukan
  - b) Penilaian yang tidak efektif, akan menghasilkan kualitas Aparatur Negara yang rendah. Dengan kualitas SDM yang rendah pada akhirnya akan menghasilkan birokrasi yang memiliki tingkat kompetensi yang rendah pula.

## Kesimpulan

Penyempurnaan yang dilakukan dimaksudkan untuk meningkatkan kapasitas dari berbagai kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada sekaligus untuk menghindari berbagai ancaman dan untuk meminimalisir bahkan mengeliminir berbagai kelemahan yang dimiliki.

Melalui sistem penilaian yang sempurna, diharapkan apa yang menjadi tujuan dari penilaian itu sendiri bisa tercapai secara efektif, sehingga bisa dihasilkan Aparatur Negara yang sempurna dan seimbang lahir maupun bathinnya, yang ditandai dengan adanya tingkat kompetensi yang tinggi dan perilaku yang mencerminkan seorang Abdi Negara, dan Abdi Masyarakat.

Adanya perilaku yang baik dan tingkat kompetensi yang tinggi pada masing-masing individu, secara langsung juga akan meningkatkan kompetensi organisasi atau instansi dimana pegawai tersebut mengabdikan.

Untuk mewujudkan akuntabilitas publik atau akuntabilitas kinerja instansi pemerintah agar dapat berjalan sesuai yang diinginkan dan dicita-citakan bersama, harus disertai dengan upaya mewujudkan akuntabilitas perilaku/tingkah laku baik personal (behavior) dan wajib dilakukan oleh setiap entitas (institusi/organisasi) terhadap personalnya.

Berdasarkan informasi pada website Menpan tanggal 19 Februari 2009 bahwa Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara akan segera mengajukan Rancangan Peraturan Pemerintah (RPP), pengganti PP 10 tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang sudah dianggap tidak sesuai lagi dengan perkembangan sekarang.

“RPP yang bakal diterbitkan guna pelaksanaan penilaian kinerja PNS ini akan lebih objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan, sehingga nantinya akan terwujud pembinaan PNS berdasarkan prestasi

kerja dan sistem karier” ujar Sekretaris Kementerian Negara PAN Tasdik Kinanto.

Tujuan PP ini untuk lebih mendorong karier PNS, karena instrumen penilaian berupa sasaran individu, yang melibatkan seorang PNS mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan output suatu pekerjaan yang dibebankan kepada PNS. “Apabila penilaian sasaran kinerja individunya tidak baik, maka penilaiannya juga akan tidak baik, dan ini objektif” ujar Tasdik Kinanto. Model penilaian ini juga berguna akan mengukur bobot dalam menentukan renumerasi.

Menurut Deputy Bidang SDM Aparatur Kementerian Negara PAN Ramli Effendi Idris Naibahu penilaian dalam PP 10 tahun 1979 sangat subjektif dan tergantung atasan penilai. 8 (delapan) unsur dan 222 (dua ratus dua puluh dua) sub unsur yang ada dalam PP 10/1979 yang dinilai terlalu banyak dan sangat abstrak, hanya berorientasi pada individual pegawai tanpa memperhatikan organisasi dan kurang berorientasi pada prestasi kerja.

Dampaknya, penilaian ini tidak berhubungan dengan pencapaian tujuan, visi, dan misi organisasi, dan pegawai tidak mengetahui apa yang diharapkan organisasi dan bagaimana cara memenuhi harapan tersebut, serta penilaian model PP 10/1979 tidak menghasilkan informasi untuk pengembangan PNS dan unit kerja. Sulit mendapatkan informasi tentang pegawai yang benar-benar berprestasi. “Tidak mendukung peningkatan Profesionalisme Pegawai,” ujar Deputy SDM Aparatur Kementerian Negara PAN.

Dalam penilaian PNS di PP baru ini nanti akan ada unsur sasaran kerja individu (SKI) yang mewajibkan setiap PNS harus menyusun Sasaran Kerja Individu (SKI) berdasarkan Rencana Kerja Tahunan. SKI disetujui dan ditetapkan oleh pejabat penilai yang memuat kegiatan tugas pokok jabatan, bobot kegiatan, sasaran kerja dan target yang harus dicapai. SKI bersifat nyata dan dapat diukur. Nilai bobot kegiatan didasarkan pada tingkat kesulitan dan prioritas dengan jumlah bobot keseluruhan 100 yang ditetapkan setiap tahun pada bulan Januari.

Penilaian prestasi kerja PNS ini terdiri dari penilaian SKI dan penilaian Perilaku Kerja, dengan bobot nilai unsur, SKI sebesar 60% sedangkan Perilaku Kerja sebesar 40%. Penilaian SKI akan meliputi aspek kuantitas; kualitas; waktu; dan/atau biaya. Sedangkan penilaian Perilaku Kerja meliputi orientasi pelayanan; integritas; komitmen; disiplin; kerjasama; kepemimpinan dan kejujuran serta kreatifitas.

Selain penilaian menyangkut tugas pokok, juga akan ada penilaian terhadap tugas tambahan yang dibebankan kepada PNS bersangkutan.

Penilaian model SKI ini dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dengan target dari aspek kuantitas, kualitas, waktu dan/atau biaya, dikalikan dengan kegiatan. Sedangkan penilaian Perilaku Kerja dilakukan dengan cara pengamatan sesuai kriteria yang telah ditetapkan. Maka penilaian prestasi kerja dilakukan dengan cara menggabungkan penilaian SKI dengan penilaian **Perilaku Kerja**.

Melihat perkembangan dan perubahan aturan ini, persoalan sekarang adalah sudah siapkah kita -PNS- menyongsong aturan baru ini jika benar-benar disahkan dan diterapkan nantinya. Sebab kita selama ini sudah terbiasa dengan penilaian sebagaimana PP 10/1979 yang sangat subjektif dan tergantung atasan, serta terkadang tak jarang ditemui penilaian bukan pada hasil/prestasi yang sesungguhnya.

Idealnya memang harus demikian -sebagaimana rencana PP baru ini nantinya – cara penilaian kinerja PNS dalam rangka untuk meningkatkan pelayanan publik. Apalagi sekarang tingkat kesejahteraan PNS berangsur-angsur diperbaiki, sudah semestinya setiap PNS memberikan dan menunjukkan prestasi kerja sesuai bidang dan tugas pokoknya dan tidak lagi sekedar menerima kompensasi yang besar sementara budaya kerja dan etos kerja masih memakai paradigma lama, antara yang bekerja dan tidak bekerja, antara yang rajin bekerja dan malas bekerja sama saja reward dan kompensasinya.

Tapi kembali lagi pada persoalan bahwa aturan memang selalu ideal diterbitkan, namun terkadang dalam pelaksanaannya selalu menemui hambatan dan kesulitan, terutama soal munculnya subjektifitas dan objektifitas dalam penilaian. Tapi kita jangan pesimis dulu, mudah-mudahan saja para PNS siap menerima atas diberlakukannya sistem penilaian baru ini terutama pada variabel SKI (Sasaran Kerja Individu) yang nyata terukur atas rencana dan target yang mesti dicapai seorang PNS dibandingkan variabel Perilaku Kerja yang mungkin masih hampir sama dengan sistem lama dimana disana hanya ditetapkan dengan pengamatan berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan. Sumber [www.menpan.go.id](http://www.menpan.go.id).



# Human Resource Sorecard

Bisnis dipahami sebagai satu sistem, dimana hasil yang diperoleh adalah sebagai hasil daripada tindakan perusahaan secara terencana. Dalam bisnis diakui adanya “cause and effect relations”, hasil yang diperoleh adalah akibat dari tindakan perusahaan. Memang harus diakui akan adanya konsep *win fall* yang menunjukkan satu perusahaan mendapat keuntungan di luar strategi yang dirancang oleh perusahaan itu sendiri. Sesuai dengan itu, dalam model pengajaran bisnis yang modern, salah satu tahapan yang dikenal adalah “pengukuran hasil”. ROI menjadi alat ukur hasil sangat “disukai” karena dinilai sederhana dan mudah diterapkan. Walau sesungguhnya ROI mempunyai kelemahan karena sangat dipengaruhi oleh; 1) kebijakan penyusutan, 2) sensitif terhadap nilai buku, 3) praktek *transfer pricing*, 4) perhatian sering fokus kepada jangka pendek, 5) tidak bisa dibandingkan antar perusahaan yang berbeda, 6) sangat dipengaruhi oleh keadaan perekonomian secara umum, dan 7) dipengaruhi oleh pengelolaan persediaan (LIFO dan FIFO).

Kelemahan demikian memaksa pada praktisi bisnis dan akademisi untuk memformulasi ukuran yang dapat digunakan akan tetapi sekaligus dapat memenuhi tuntutan. Dalam kaitan ini patut digarisbawahi misalnya Total Quality Management yang menekankan adanya komitmen terhadap perbaikan mutu. Mutu dalam kaitan ini diakui sebagai jiwa daripada perusahaan, perusahaan yang tidak mempunyai mutu bagaimanapun akan runtuh. Oleh karena itu, disamping memperoleh keuntungan (ROI tinggi) perusahaan juga diharapkan untuk menerapkan prinsip perbaikan mutu. Seluruh unit perusahaan ataupun organisasi diharuskan dapat menerapkan perbaikan mutu.

Salah satu kebutuhan terhadap alat ukur adalah dibutuhkannya alat ukur yang komprehensif, yang tidak harus mempertentangkan satu perspektif terhadap perspektif lain. Misalnya, orientasi terhadap pelanggan akan mengakibatkan perhatian terhadap penerimaan. Hal demikian harus dicatat, karena berbagai aliran dalam manajemen seperti Total Quality, Pendekatan Team, dll sebelum muncul BSC dimaksudkan sebagai alat ukur. Artinya alat ukur menjadi kebutuhan bukan saja sebagai alat

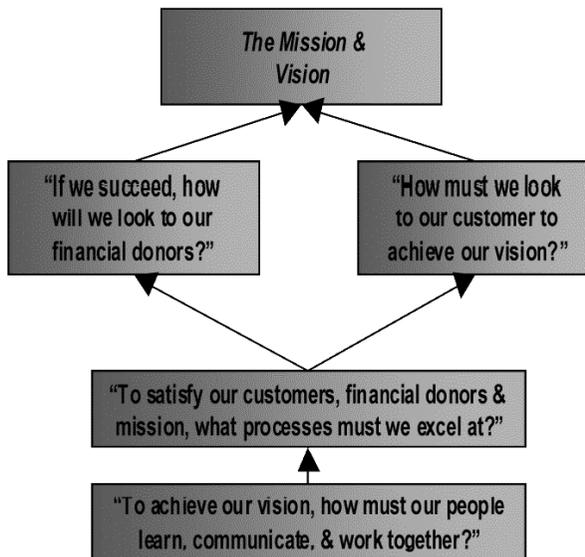
evaluasi, akan tetapi sebagai bagian dari strategi. Apa yang dikatakan Kaplan dan Norton (1992) “*What you measure is you get*” adalah pertanda bahwa apa yang dijadikan alat ukur bisnis itu pula yang akan dicapai. Kalau demikian, maka strategi mempunyai posisi strategis untuk mencapai ukuran. Adapun ukuran yang hendak dicapai haruslah memenuhi kriteria berikut.

- a) mewakili visi misi organisasi
- b) menajawab kebutuhan pemangku kepentingan, oleh karena itu harus fleksibel.
- c) dapat terukur dengan baik tanpa membutuhkan waktu yang lama
- d) menjawab kebutuhan perusahaan di tengah-tengah industri.

Adapun pentingnya alat ukur semata-mata tidak hanya dimaksudkan untuk mengukur kinerja, akan tetapi memastikan BSC organisasi menggunakan strategi yang tepat. Sehingga, apa yang disebut oleh Kaplan bahwa kinerja akan menentukan strategi yang digunakan benar adanya. Pengalaman FMC Corporation menggunakan BSC dapat dicatat sebagai solusi dalam menggunakan BSC. FMC Corporation adalah perusahaan dengan jumlah produk lebih dari 300 jenis, dengan adanya fenomena konflik antar divisi. Perusahaan dengan divisi yang intensif mengambil inisiasi malah dihadapkan kepada permasalahan. Slogan untuk berbagai inisiasi malah membuat pusing dan tanda-tanda yang beragam. Apa yang dicatat Kaplan tentang perusahaan ini adalah bahwa dengan penerapan BSC tidak lagi didapat kebingungan antara divisi, akan tetapi masing-masing divisi menggunakan inisiasi untuk mencapai sasaran atau kinerja yang telah ditentukan. Bagi perusahaan ini perumusan kinerja dan target telah berubah menjadi strategi yang harus diterapkan oleh perusahaan secara integratif. Artinya, penerapan BSC berubah menjadi bagian dari strategi organisasi. Sehingga disimpulkan dampak daripada penerapan BSC adalah adanya perubahan dalam sistem manajemen secara keseluruhan.

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar luar biasa dalam persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan pelanggan dan perusahaan dengan perusahaan lain. Persaingan yang bersifat global dan tajam menyebabkan terjadinya penciptaan laba yang diperoleh perusahaan-perusahaan yang memasuki persaingan tingkat dunia. Hanya perusahaan-perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat dunia yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu, dan cost effective (Mulyadi, 1997).

Perubahan-perubahan tersebut mendorong perusahaan untuk mempersiapkan dirinya agar bisa diterima di lingkungan global. Keadaan ini memaksa manajemen untuk berupaya menyiapkan, menyempurnakan ataupun mencari strategi-strategi baru yang menjadikan perusahaan mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan tingkat dunia. Oleh karena itu perusahaan dalam hal ini manajemen harus mengkaji ulang prinsip-prinsip yang selama ini digunakan agar dapat bertahan dan bertumbuh dalam persaingan yang semakin ketat untuk dapat menghasilkan produk dan jasa bagi masyarakat.



Gambar 1  
Hubungan Visi, Misi dan Kepuasan Pelanggan

Gambar 1 diatas memperlihatkan suatu harus perusahaan untuk dapat bersaing perlu mengacu pada misi dan visi perusahaan. Dimana kunci persaingan dalam pasar global adalah kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, kualitas estetika dan bentuk-bentuk kualitas lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan agar tercipta pelanggan yang loyal (Hansen dan Mowen, 1999). Sehingga meningkatnya persaingan bisnis memacu manajemen untuk lebih memperhatikan sedikitnya dua hal penting yaitu “keunggulan” dan “nilai”.

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan

perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun reward yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi pada periode yang lalu. Idealnya, setiap manajemen perusahaan memerlukan suatu alat ukur untuk mengetahui seberapa baik performa perusahaan. Objek yang selalu diukur adalah bagian keuangan, mengapa hanya bagian keuangan? Jawabannya sederhana karena keuangan berbicara mengenai angka, sesuatu yang mudah dihitung dan dianalisa. Dengan perkembangan ilmu manajemen dan kemajuan teknologi informasi, sistem pengukuran kinerja perusahaan yang hanya mengandalkan perspektif keuangan dirasakan banyak memiliki kelemahan dan keterbatasan. Sebenarnya ada perspektif non keuangan yang lebih penting yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja perusahaan. Kenyataan inilah yang menjadi awal terciptanya konsep *balanced scorecard*. Sejarah *Balanced scorecard* dimulai dan diperkenalkan pada awal tahun 1990 di USA oleh David P Norton dan Robert Kaplan melalui suatu riset tentang “pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan”. Istilah *balanced scorecard* terdiri dari 2 kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Kata berimbang (*balanced*) dapat diartikan dengan kinerja yang diukur secara berimbang dari 2 sisi yaitu sisi keuangan dan non keuangan, mencakup jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan bagian internal dan eksternal, sedangkan pengertian kartu skor (*scorecard*) adalah suatu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik untuk kondisi sekarang ataupun untuk perencanaan di masa yang akan datang.

### Definisi Balanced Scorecard

Adalah Kaplan dan Norton dalam makalahnya yang menggagas pentingnya konsep BSC. Anonim (2005) mendefinisikan BSC sebagai sistem manajemen strategi dan pengukuran yang menghubungkan sasaran strategis kepada indikator yang komprehensif. Untuk itu diperjelas juga bahwa indikator yang digunakan harus merupakan kegiatan dan proses kegiatan inti lingkungan organisasi beroperasi.

Ucapannya yang mengatakan “*What you measure is what you get*” menjadi premis dalam penyusunan ukuran hasil yang diharapkan. Dalam studi yang dilaksanakan oleh Kaplan dan Norton (1992) terhadap 12 korporasi, didapat sebenarnya bahwa korporasi tersebut telah mengadopsi *scorecard*. Kaplan dan Norton melihat ada kelemahan kepada pengukuran kinerja yang dapat menonjolkan pencapaian tujuan secara terpisah, bahkan cenderung kompetitif yang pada akhirnya mengakibatkan konflik

korporasi. Oleh karena itu dibutuhkan alasan untuk menggunakan konsep scorecard karena: 1) scorecard menyatukan alat dalam laporan manajemen yang utuh, kelemahan pandangan terhadap berbagai bidang yang dinilai bersaing: menjadi perusahaan yang berorientasi kepada pelanggan, memperpendek waktu menanggapi, memperbaiki kualitas terhadap team, mengurangi waktu meluncurkan produk, dan mengelola untuk jangka waktu panjang; 2) scorecard menjadi pedoman untuk mengoptimalkan pencapaian tujuan. Sejak 1992, konsep ini terus dikembangkan tidak saja oleh Kaplan dan Norton bahkan oleh penulis lain. Demikian juga dengan bidang yang mengadopsi BSC, semakin lama semakin banyak. Karathounous, D., and P. Karathounous (2005), menggunakan BSC untuk pendidikan, Kocakulah, M.C dan Austill, A.D.(2007) di bidang Kesehatan.

Dalam bidang pendidikan perlu dicatat studi yang dilaporkan oleh Beard (2009) yang mengidentifikasi penerapan BSC kepada dua sekolah yang menerima penghargaan dari Malcolm Baldrige National Quality Award Program menyimpulkan bahwa perusahaan penerima penghargaan lebih memperoleh alasan yang sesuai dengan visi dan misi organisasi setelah menerapkan BSC. Penghargaan Malcolm lebih fokus kepada keberhasilan mencapai 11 sasaran, akan tetapi penerapan BSC memberikan posisi yang lebih jelas bagi perusahaan. Karena penerapan BSC dapat menjelaskan konsistensi capaian dengan visi-misi organisasi dan nilai inti serta perbaikan yang dilaksanakan oleh organisasi. Sifat BSC kemudian yang menekankan kepada sistem manajemen tidak hanya memampukan organisasi tapi juga membantu perusahaan mengklarifikasi visi dan menerjemahkannya kepada sasaran yang operasional, ukuran dan tindakan yang jelas dan sesuai dengan misi dan nilai inti organisasi.

Mutasowifin (2002), Purwanto, A.T (2003) masing-masingnya menggagas penerapan BSC pada koperasi dan pengelolaan sumberdaya alam. Artinya, karena dinilai bahwa konsep ini baik maka banyak organisasi mengadopsinya. Apapun terjemahannya di dalam Bahasa Indonesia, ide utama BSC adalah adanya satu Papan Nilai yang seimbang yang dapat digunakan sebagai alat ukur mementnukan apakah satu organisasi dinilai berhasil atau tidak. Dari definisi tersebut pengertian sederhana dari *Balanced Scorecard* adalah kartu nilai yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal. Konsep ini lahir dari hasil pengamatan oleh penulis yang memberikan satu jawaban bahwa perusahaan yang berhasil didasarkan kepada keseimbangan 4 hal yaitu: keuangan, customer, proses bisnis/intern, dan pembelajaran-pertumbuhan. Dari pandangan akademis, Kaplan dan Norton bersama dengan sejumlah perusahaan melakukan

eksperimen. Dari awal tahun ditetapkan pengamatan terhadap keberhasilan ataupun kinerja perusahaan, sampai diputuskan bahwa 4 perspektif itu memang dapat dijadikan ukuran keberhasilan perusahaan. Sampai sekarang, Kaplan dan Norton memiliki proyek bersama dengan sejumlah perusahaan untuk menentukan cara bagaimana perusahaan agar berhasil. Berdasarkan konsep *balanced scorecard* ini kinerja keuangan sebenarnya merupakan akibat atau hasil dari kinerja non keuangan (customer, proses bisnis, dan pembelajaran). Pekerjaan penulis ini tidak saja dalam rumusan seperti itu, akan tetapi sampai kepada upaya memasukkan sekumpulan perusahaan. Sampai sekarang pekerjaan ini masih berjalan, sehingga muncul perusahaan ataupun konsultan yang membuat program kepada sekumpulan perusahaan untuk mengikuti programnya. Dari hasil pengamatan diakui bahwa perusahaan-perusahaan yang berada di dalamnya mengalami kemajuan karena setiap pengambilan kebijakan tetap mempertimbangkan perspektif tersebut.

Dalam *Discussion Paper* yang diterbitkan oleh 2GC, sebuah perusahaan konsultan, disebutkan bahwa definisi *Balanced Scorecard* sebagai berikut: “*The Balanced Scorecard is an approach to performance measurement that combines traditional financial measures with non-financial measures to provide managers with richer and more relevant information about activities they are managing.*”<sup>4</sup>

Sedangkan Chow *et al.*, menyebutkan definisi *Balanced Scorecard* sebagai berikut: “*Essentially, the BSC is a set of financial and nonfinancial measures relating to company critical success factors. What is innovative about that concept is that components of the scorecard are designed in integrative fashion such they reinforce each other in indicating both the current and future prospects of the company.*”<sup>5</sup>

Ukuran-ukuran kinerja dalam *Balanced Scorecard* merupakan penjabaran dari visi dan strategi perusahaan, seperti yang juga dinyatakan oleh Chow *et al.*, berikut ini: “*A well-designed Balanced Scorecard combines financial measures of past performance with measures of the firm’s drivers of future performance. The specific objectives and measures of an organization’s Balanced Scorecard are derived from the firm’s vision and strategies.*”<sup>6</sup>

Strategi perusahaan, yang merupakan dasar penyusunan sebuah *scorecard*, dikembangkan dari visi perusahaan. Visi ini memberikan gambaran masa depan perusahaan yang menjelaskan arah organisasi dan membantu insan perusahaan dalam memahami kenapa dan bagaimana mereka memberikan kontribusi kepada perusahaan. Visi juga merupakan penghubung antara misi dan nilai pokok (*core values*) yang sifatnya stabil sepanjang waktu dengan strategi yang sifatnya dinamis.

Konsep Balanced Scorecard selanjutnya akan disingkat BSC. BSC adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Drs. Robert Kaplan (Harvard Business School) and David Norton pada awal tahun 1990. BSC berasal dari dua kata yaitu balanced (berimbang) dan scorecard (kartu skor). Balanced (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara performance keuangan dan non-keuangan, performance jangka pendek dan performance jangka panjang, antara performance yang bersifat internal dan performance yang bersifat eksternal. Sedangkan scorecard (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor performance seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan. Gambar 2 memperlihatkan integrated performance information system.



Gambar 2  
Integrated performance information system

Mula-mula BSC digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Awal penggunaannya kinerja eksekutif diukur hanya dari segi keuangan. Kemudian berkembang menjadi luas yaitu empat perspektif, yang kemudian digunakan untuk mengukur kinerja organisasi

secara utuh. Empat perspektif tersebut yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

BSC adalah suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan. BSC adalah salah satu alat manajemen yang telah terbukti telah membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya.

BSC menjadi populer di kalangan praktisi dan akademisi di bidang pengukuran hasil dan penuntasan masalah strategi. Pandey (2005) menjelaskan berbagai alasan mengapa BSC digunakan dalam organisasi.

- 1) BSC adalah alat komprehensif untuk memahami pelanggan dan kebutuhannya, dan kesenjangan kinerja.
- 2) BSC menyiapkan logika untuk menciptakan modal intangible dan intelektual dimana dengan pengukuran tradisional dalam sistem kinerja sulit dilakukan.
- 3) BSC mampu mengartikulasi strategi pertumbuhan menjadi keandalan bisnis yang fokus kepada upaya-upaya non finansial.
- 4) BSC memungkinkan karyawan memahami strategi dan kaitan sasaran ke dalam operasi perusahaan hari ke hari.
- 5) BSC memafsilitasi umpan balik rivi u kinerja dari waktu ke waktu.

Bagaimana balanced scorecard ditinjau dari sistem manajemen strategik perusahaan? Di dalam sistem manajemen strategik (*strategic management system*), ada 2 tahapan penting, yaitu tahapan perencanaan dan implementasi. Posisi *balanced scorecard* awalnya berada pada tahap implementasi. Fungsi balanced scorecard di sini hanya sebagai alat ukur kinerja secara komprehensif kepada para eksekutif dan memberikan feedback tentang kinerja manajemen.

Dampak dari keberhasilan penerapan *balanced scorecard* memicu para eksekutif untuk menggunakan balanced scorecard pada tahapan perencanaan strategik. Mulai saat itu, balanced scorecard tidak lagi digunakan sebagai alat pengukur kinerja namun berkembang menjadi strategik management sistem.

### Keunggulan Balanced Scorecard

Menurut Chow *et al.*, keunggulan *Balanced Scorecard* adalah:

1. *Balanced Scorecard puts strategy, structure, and vision at the center of management's focus.*
2. *Balanced Scorecard emphasizes an integrated combination of traditional and nontraditional performance measure.*

3. *Balanced Scorecard keeps management focused on the entire business process and helps ensure that actual current operating performance is in the line with long term strategy and customer values.*

Dalam perkembangannya BSC telah banyak membantu perusahaan untuk sukses mencapai tujuannya. BSC memiliki beberapa keunggulan yang tidak dimiliki sistem strategi manajemen tradisional. Strategi manajemen tradisional hanya mengukur kinerja organisasi dari sisi keuangan saja dan lebih menitik beratkan pengukuran pada hal-hal yang bersifat tangible, namun perkembangan bisnis menuntut untuk mengubah pandangan bahwa hal-hal intangible juga berperan dalam kemajuan organisasi. BSC menjawab kebutuhan tersebut melalui sistem manajemen strategi kontemporer, yang terdiri dari empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keunggulan pendekatan BSC dalam sistem perencanaan strategis (Mulyadi, 2001, p.18) adalah mampu menghasilkan rencana strategis, yang memiliki karakteristik sebagai berikut (1) komprehensif, (2) koheren, (3)seimbang dan (4) terukur. Penjelasan keunggulan balanced scorecard adalah sebagai berikut:

### 1. Komprehensif

Sebelum konsep *Balanced scorecard* lahir, perusahaan beranggapan bahwa perspektif keuangan adalah perspektif yang paling tepat untuk mengukur kinerja perusahaan. Setelah *balanced scorecard* berhasil diterapkan, para eksekutif perusahaan baru menyadari bahwa perspektif keuangan sesungguhnya merupakan hasil dari 3 perspektif lainnya yaitu customer, proses bisnis, dan pembelajaran pertumbuhan. Pengukuran yang lebih holistic, luas dan menyeluruh (komprehensif) ini berdampak bagi perusahaan untuk lebih bijak dalam memilih strategi korporat dan memungkinkan perusahaan untuk memasuki arena bisnis yang kompleks.

### 2. Koheran

Di dalam *balanced scorecard* dikenal dengan istilah hubungan sebab akibat (*causal relationship*). Setiap perspektif (Keuangan, customer, proses bisnis, dan pembelajaran-pertumbuhan) mempunyai suatu sasaran strategik (*strategic objective*) yang mungkin jumlahnya lebih dari satu. Definisi dari sasaran strategik adalah keadaan atau kondisi yang akan diwujudkan di masa yang akan datang yang merupakan penjabaran dari tujuan perusahaan. Sasaran strategik untuk setiap perspektif harus dapat dijelaskan hubungan sebab akibatnya, sebagai contoh pertumbuhan *Return on*

*investmen (ROI)* ditentukan oleh meningkatnya kualitas pelayanan kepada customer, pelayanan kepada customer bisa ditingkatkan karena perusahaan menerapkan teknologi informasi yang tepat guna. dan keberhasilan penerapan teknologi informasi didukung oleh kompetensi dan komitmen dari karyawan. Hubungan sebab akibat ini disebut koheren, kalo disimpulkan semua sasaran strategik yang terjadi di perusahaan harus bisa dijelaskan. Sebagai contoh mengapa loyalitas customer menurun, mengapa produk perusahaan menurun, mengapa komitmen karyawan menurun dan sebagainya.

### 3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan dalam 4 perspektif meliputi Jangka pendek dan panjang yang berfokus pada faktor internal dan eksternal. Keseimbangan dalam *balanced scorecard* juga tercermin dengan selarasnya *scorecard* personal staff dengan *scorecard* perusahaan sehingga setiap personal yang ada di dalam perusahaan bertanggungjawab untuk memajukan perusahaan.

### 4. Terukur

Dasar pemikiran bahwa setiap perspektif dapat diukur adalah adanya keyakinan bahwa '*if we can measure it, we can manage it, if we can manage it, we can achieve it*'. Sasaran strategik yang sulit diukur seperti pada perspektif customer, proses bisnis/ intern serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan *balanced scorecard* dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan.

Konsep BSC merubah fokus perspektif perencanaan dari sekedar pada focus finansial anggaran tahunan dan berjangka pendek, menjadi perspektif perencanaan komprehensif yang mencakup aspek finansial, bisnis internal, dan pembelajaran/pertumbuhan. Selengkapnya seperti pada tabel 1 berikut.

Setiap sistem tetap ada kelemahannya, demikian juga BSC. Kelemahan BSC antara lain (Lee et.al., 2000):

- perangkat yang lebih secara efektif mengukur implementasi strategi daripada mengukur penentuan strategi
- Meski berperan penting dalam memperkuat hubungan antara inisiatif perbaikan pelanggan dan strategi organisasi, namun tidak mengindikasikan bagaimana pelanggan baru dan pasar baru dapat diidentifikasi.

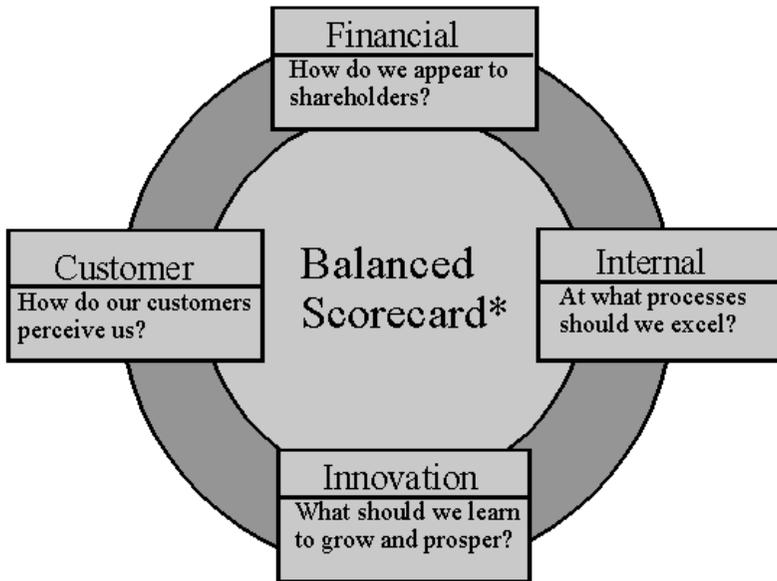
Secara umum BSC menyediakan pada pihak eksekutif bentuk kerangka kerja komprehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi organisasi kedalam bentuk set ukuran kinerja. Contoh dimensi pengukuran dari setiap perspektif BSC seperti pada Tabel 2 berikut.

**Tabel 2**  
**Pengukuran generik bagi setiap perspektif**

Pengukuran Perspektif	Pengukuran generik
Keuangan Pelanggan Kepuasan Proses internal Kualitas Pembelajaran dan pertumbuhan	ROI, EVA loyalitas, pasar, dan porsi saham waktu respon, biaya, dan pengenalan produk baru Kepuasan karyawan dan ketersediaan sistem informasi

### Perspektif dalam Balanced Scorecard

Dalam balance scorecard terdapat empat aspek yang diukur, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan atau inovasi. Perspektif tersebut dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



\* Adapted from Tatikonda & Tatikonda Figure 2, p. 51

**Gambar 4**  
Perspektif Balanced Scorecard

Adapun perspektif-perspektif yang ada di dalam BSC adalah sebagai berikut:

### 1. Perspektif Keuangan

BSC memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi (Mulyadi dan Johny Setyawan, 2000).

Balanced Scorecard adalah suatu metode pengukuran kinerja yang di dalamnya ada keseimbangan antara keuangan dan non-keuangan untuk mengarahkan kinerja perusahaan terhadap keberhasilan. BSC dapat menjelaskan lebih lanjut tentang pencapaian visi yang berperan di dalam mewujudkan pertambahan kekayaan tersebut (Mulyadi dan Johny Setyawan, 2000) sebagai berikut:

1. Peningkatan customer 'yang puas sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan revenue).
2. Peningkatan produktivitas dan komitmen karyawan sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan cost effectiveness).

3. Peningkatan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan financial returns dengan mengurangi modal yang digunakan atau melakukan investasi dalam proyek yang menghasilkan return yang tinggi.

Di dalam Balanced Scorecard, pengukuran finansial mempunyai dua peranan penting, di mana yang pertama adalah semua perspektif tergantung pada pengukuran finansial yang menunjukkan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan dan yang kedua adalah akan memberi dorongan kepada 3 perspektif yang lainnya tentang target yang harus dicapai dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Kaplan dan Norton, siklus bisnis terbagi 3 tahap, yaitu: bertumbuh (growth), bertahan (sustain), dan menuai (harvest), di mana setiap tahap dalam siklus tersebut mempunyai tujuan finansial yang berbeda. Growth merupakan tahap awal dalam siklus suatu bisnis. Pada tahap ini diharapkan suatu bisnis memiliki produk baru yang dirasa sangat potensial bagi bisnis tersebut.

Untuk itu, maka pada tahap growth perlu dipertimbangkan mengenai sumber daya untuk mengembangkan produk baru dan meningkatkan layanan, membangun serta mengembangkan fasilitas yang menunjang produksi, investasi pada sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terbentuknya hubungan kerja secara menyeluruh dalam mengembangkan hubungan yang baik dengan pelanggan. Secara keseluruhan tujuan finansial pada tahap ini adalah mengukur persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di pasar sasaran.

Tahap selanjutnya adalah sustain (bertahan), di mana pada tahap ini timbul pertanyaan mengenai akan ditariknya investasi atau melakukan investasi kembali dengan mempertimbangkan tingkat pengembalian yang mereka investasikan. Pada tahap ini tujuan finansial yang hendak dicapai adalah untuk memperoleh keuntungan. Berikutnya suatu usaha akan mengalami suatu tahap yang dinamakan harvest (menuai), di mana suatu organisasi atau badan usaha akan berusaha untuk mempertahankan bisnisnya. Tujuan finansial dari tahap ini adalah untuk meningkatkan aliran kas dan mengurangi aliran dana.

## 2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansialnya. Selanjutnya apabila suatu unit bisnis

ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru/jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan mereka (Kaplan, dan Norton, 1996).

Produk dikatakan bernilai apabila manfaat yang diterima produk lebih tinggi daripada biaya perolehan (bila kinerja produk semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan pelanggan). Perusahaan terbatas untuk memuaskan potential customer sehingga perlu melakukan segmentasi pasar untuk melayani dengan cara terbaik berdasarkan kemampuan dan sumber daya yang ada. Ada 2 kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu:

1. Kelompok pengukuran inti (*core measurement group*).

Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengukur bagaimana perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan dalam mencapai kepuasan, mempertahankan, memperoleh, dan merebut pangsa pasar yang telah ditargetkan. Dalam kelompok pengukuran inti, kita mengenal lima tolak ukur, yaitu: pangsa pasar, akuisisi pelanggan (perolehan pelanggan), retensi pelanggan (pelanggan yang dipertahankan), kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan.

2. Kelompok pengukuran nilai pelanggan (*customer value proposition*).

Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengetahui bagaimana perusahaan mengukur nilai pasar yang mereka kuasai dan pasar yang potensial yang mungkin bisa mereka masuki. Kelompok pengukuran ini juga dapat menggambarkan pemacu kinerja yang menyangkut apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi, dan akuisisi pelanggan yang tinggi. Value proposition menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk/jasa yang dijual untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan. Kelompok pengukuran nilai pelanggan terdiri dari:

- a. Atribut produk/jasa, yang meliputi: fungsi, harga, dan kualitas produk.
- b. Hubungan dengan pelanggan, yang meliputi: distribusi produk kepada pelanggan, termasuk respon dari perusahaan, waktu pengiriman, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.
- c. Citra dan reputasi, yang menggambarkan faktor intangible bagi perusahaan untuk menarik pelanggan untuk berhubungan dengan perusahaan, atau membeli produk.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi value proposition yang mampu

menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegang saham melalui financial returns (Simon, 1999).

Tiap-tiap perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum, Kaplan dan Norton (1996) membaginya dalam 3 prinsip dasar, yaitu:

### **1. Proses inovasi**

Proses inovasi adalah bagian terpenting dalam keseluruhan proses produksi. Tetapi ada juga perusahaan yang menempatkan inovasi di luar proses produksi. Di dalam proses inovasi itu sendiri terdiri atas dua komponen, yaitu: identifikasi keinginan pelanggan, dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Bila hasil inovasi dari perusahaan tidak sesuai dengan keinginan pelanggan, maka produk tidak akan mendapat tanggapan positif dari pelanggan, sehingga tidak memberi tambahan pendapatan bagi perusahaan bahkan perusahaan harus mengeluarkan biaya investasi pada proses penelitian dan pengembangan.

### **2. Proses operasi**

Proses operasi adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai dari saat penerimaan order dari pelanggan sampai produk dikirim ke pelanggan. Proses operasi menekankan kepada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, dan tepat waktu. Proses ini, berdasarkan fakta menjadi fokus utama dari sistem pengukuran kinerja sebagian besar organisasi.

### **3. Pelayanan purna jual**

Adapun pelayanan purna jual yang dimaksud di sini, dapat berupa garansi, penggantian untuk produk yang rusak, dll.

### **4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Perspektif ini menyediakan infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif sebelumnya, dan untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang.

Penting bagi suatu badan usaha saat melakukan investasi tidak hanya pada peralatan untuk menghasilkan produk/jasa, tetapi juga melakukan investasi pada infrastruktur, yaitu: sumber daya manusia, sistem dan prosedur. Tolak ukur kinerja keuangan, pelanggan, dan proses bisnis inter-

nal dapat mengungkapkan kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada dari manusia, sistem, dan prosedur. Untuk memperkecil kesenjangan itu, maka suatu badan usaha harus melakukan investasi dalam bentuk reskilling karyawan, yaitu: meningkatkan kemampuan sistem dan teknologi informasi, serta menata ulang prosedur yang ada.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup 3 prinsip kapabilitas yang terkait dengan kondisi internal perusahaan, yaitu:

## 1. Kapabilitas pekerja

Kapabilitas pekerja adalah merupakan bagian kontribusi pekerja pada perusahaan. Sehubungan dengan kapabilitas pekerja, ada 3 hal yang harus diperhatikan oleh manajemen:

### a. Kepuasan pekerja

Kepuasan pekerja merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggungjawab, kualitas, dan pelayanan kepada konsumen. Unsur yang dapat diukur dalam kepuasan pekerja adalah keterlibatan pekerja dalam mengambil keputusan, pengakuan, akses untuk mendapatkan informasi, dorongan untuk bekerja kreatif, dan menggunakan inisiatif, serta dukungan dari atasan.

### b. Retensi pekerja

Retensi pekerja adalah kemampuan imtuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan. Di mana kita mengetahui pekerja merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Jadi, keluarnya seorang pekerja yang bukan karena keinginan perusahaan merupakan loss pada intellectual capital dari perusahaan. Retensi pekerja diukur dengan persentase turnover di perusahaan.

### c. Produktivitas pekerja

Produktivitas pekerja merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut.

## 2. Kapabilitas sistem informasi

Adapun yang menjadi tolak ukur untuk kapabilitas sistem informasi adalah tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang

tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

3. Iklim organisasi yang mendorong timbulnya motivasi, dan pemberdayaan adalah penting untuk menciptakan pekerja yang berinisiatif. Adapun yang menjadi tolak ukur hal tersebut di atas adalah jumlah saran yang diberikan pekerja.

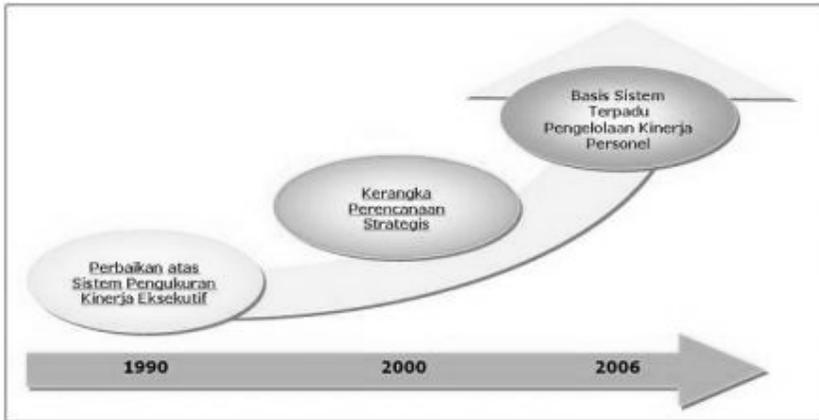
## Pekembangan *Balanced Scorecard*

Pada tahap implementasi eksperimen awalnya di tahun 1990, *Balanced Scorecard* merupakan kartu skor (*score card*) yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, hasil perencanaan yang hendak dicapai oleh eksekutif dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Dari sinilah prestasi eksekutif dinilai.

Kata berimbang (*balanced*) dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua perspektif: keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh karena kinerja eksekutif akan dinilai secara berimbang, maka diharapkan mereka juga akan memperhatikan kinerja non keuangan.

Dari eksperimen awal *Balanced Scorecard* tersebut, 12 perusahaan yang ikut serta dalam eksperimen tersebut memperlihatkan kemampuan pelipatgandaan kinerja keuangan mereka. Keberhasilan ini disadari sebagai akibat dari penggunaan ukuran kinerja *Balanced Scorecard* yang komprehensif. Dengan menambahkan ukuran kinerja non keuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktifitas dan *cost effectiveness process*, pembelajaran dan pertumbuhan, eksekutif dipacu untuk memperhatikan dan melaksanakan usaha-usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya (*the real drivers*) untuk mewujudkan kinerja keuangan. Keberhasilan *Balanced Scorecard* generasi pertama (1G) ini menjadikannya dikenai sebagai '*measures that drive performance*'.

Setelah mencatat keberhasilan penerapan *Balance Scorecard* sebagai perluasan kinerja eksekutif, *Balanced Scorecard* kemudian mulai diterapkan ke tahap manajemen yang lebih strategis sebelum penilaian kinerja. Pengukuran kinerja dilakukan pada tahap pengimplementasian rencana, terjadinya gab dalam system perencanaan yang dikarenakan adanya jeda fase ini menjadikan *Balanced Scorecard* diterapkan juga dalam proses perencanaan strategis. Pada tahap ini kita mengidentifikasi penerapan *Balanced Scorecard* generasi kedua (2G).



Gambar 5  
*Balance Scorecard*

Saat ini pemanfaatan *Balanced Scorecard* telah memasuki tahap generasi ketiga (3G), yaitu sebagai basis sistem terpadu pengelolaan kinerja personel. Tahapan *state of the art* ini mengintegrasikan sistem manajemen strategis berbasis *Balanced Scorecard* (2G) dengan sistem pengelolaan kinerja personel perusahaan. Pengintegrasian kedua generasi *Balanced Scorecard* ini menghasilkan system pengelolaan kinerja yang dipacu oleh pelanggan (*customer-driven performance management system*). Karena itu sistem ini menjanjikan kekohesivan organisasi perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis turbulen dan kompetitif.

### Apanya yang sulit?

Konsep dan langkah yang ditempuh oleh Kaplan sangat dikenal dalam pengukuran kinerja perusahaan, karena dinilai dapat menyelesaikan kelemahan konsep pengukuran tradisional yang dicirikan oleh pengukuran tunggal dan terpisah satu dengan lainnya. Namun dari berbagai pengalaman berbagai peneliti menunjukkan kesulitan dalam hal operasional, menterjemahkan konsep perspektif yang tentunya berbeda antara satu perusahaan terhadap perusahaan yang berbeda. Kesulitan ini berkaitan dengan dibutuhkannya kemampuan teknis untuk menyusun ataupun menterjemahkan konsep menjadi bagian yang operasional. Menjadi bagaimana yang operasional artinya mempertimbangkan: kebutuhannya terhadap organisasi dalam rangka menopang pencapaian tujuan, terlaksana dan dapat diukur. Tidak heran sebelum menerapkan ini dibutuhkan satu pelatihan yang dimaksudkan agar pemahaman pihak internal memadai menerapkan konsep menjadi sesuatu yang operasional.

Keunggulan BSC dalam hal ini diakui oleh para peneliti bahwa BSC menyajikan satu kerangka logis yang terstruktur yang mengakibatkan setiap divisi perusahaan dapat berinisiasi aktif untuk menentukan kinerja. Akan tetapi penentuan kinerja ini bagaimanapun harus diikuti dengan menentukan strategi yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan. Berkaitan dengan hal ini, Kaplan dalam wawancaranya dengan Lagace (2008) menjelaskan tantangan penerapan strategi menjadi operasional: 1) banyak perusahaan menerapkan berbagai program seperti TQM, Six Sigma, dan lain-lain, tetapi gagal mencatat bagaimana perbaikan organisasi terjadi bersamaan dengan program demikian; 2) perencanaan anggaran dan pembiayaan lepas dari strategi, maka apa yang diperoleh senantiasa tidak menjadi ukuran yang dapat diterima.

### Strategy Map

Ketika Kaplan dan Norton menggagas konsep yang diajukan, kedua penulis ini tidak henti-hentinya memperjelas kaitan dari masing-masing perspektif dalam menopang pencapaian tujuan. Oleh karena itu perspektif yang disampaikan adalah menjadi bagian dari strategi. Patut dicatat dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Sandy Richardson dalam Hendricks yang menjelaskan bahwa:

- 1) Memahami bahwa BSC adalah bagian dari proses yang dimulai dengan strategi. Karena itu disarankan untuk menyertakan BSC sejak strategi dimulai, dengan penegasan strategi sejak dari awal.
- 2) Keterlibatan manajemen senior sangat kritis, karena dukungan internal sangat dibutuhkan guna menentukan keberhasilan organisasi menerapkan BSC.

Dalam bukunya, Kaplan dan Norton (2005) memperjelas lagi bahwa masing-masing perspektif haruslah sedemikian rupa terkait satu sama lain sehingga realisasinya merupakan satu rangkaian. Bila rangkaian ini dapat dijelaskan maka akan diperoleh satu peta strategi yang secara jelas menunjukkan bagaimana visi dan misi diterjemahkan menjadi bagian-bagian yang operasional yaitu sasaran dan strategi untuk mencapai sasaran tersebut. Bila hal ini tersusun maka apa yang disampaikan Kaplan bahwa BSC melulu bukanlah alat ukur kinerja akan tetapi menjadi bagian dari strategi karena memberikan umpan balik dan koreksi atas hasil yang diperoleh.

### Penentuan Scorecard

Tidak mudah untuk menyepakati ukuran apa yang dijadikan keberhasilan satu perusahaan, karena didalamnya selalu ada unsur konflik

antar bagian. Adapun 4 perspektif yang dikemukakan oleh Kaplan sesungguhnya haruslah diikuti pemahaman mendalam saat perencanaan strategis dimulai. Pemahaman ini harus dimulai dari identifikasi yang sesuai sehingga dapat ditentukan apa yang menjadi tujuan dan kegiatan serta ukuran yang akan diterapkan. Dalam hal ini adapun konsep pengukuran kinerja menjadi bermanfaat, karena penyusun strategi akan dapat menentukan.

Hendrick (2004) menunjukkan kendala penerapan BSC (1) sedikit pemeriksaan tentang faktor yang berkaitan dengan pengadopsian BSC, dan (2) masih dibutuhkan keyakinan bahwa dengan pengadopsian BSC akan berdampak kepada kinerja keuangan. Selanjutnya melaporkan bahwa kunci daripada penerapan BSC adalah:

- 1) Keterlibatan kepemimpinan senior
- 2) Mengartikulasi visi dan strategi perusahaan
- 3) Mengidentifikasi kategori kinerja yang menghubungkan visi dan strategi terhadap hasil
- 4) Terjemahkan papan nilai kepada tim, divisi, dan tingkatan fungsi
- 5) Kembangkan pengukuran yang efektif dan standar yang berarti (jangka pendek dan panjang, memimpin, dan tertinggal)
- 6) Kenakan penganggaran yang tepat, Teknologi Informasi, Komunikasi, dan sistem imbal jasa
- 7) Melihat BSC sebagai proses kontinuis, membutuhkan perbaikan, penilaian ulang, dan pemutakhiran, dan;
- 8) Percaya bahwa BSC sebagai fasilitator perubahan kultur dan organisasi.

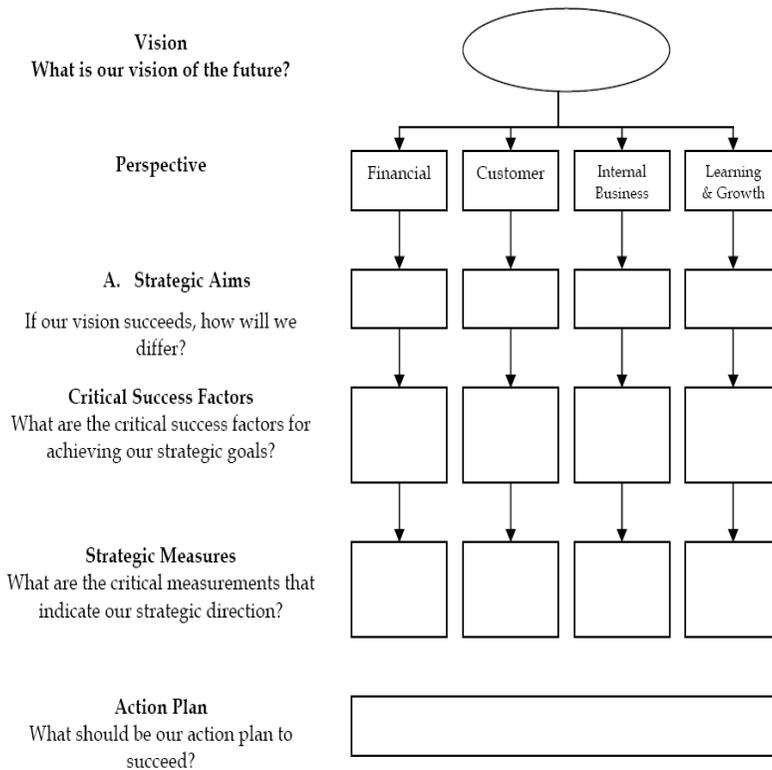
Komitmen pimpinan puncak tetap saja menjadi kata kunci, karena hanya dengan adanya komitmen itulah organisasi dapat bergerak. Satu hal yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen adalah mengakomodasi hal-hal yang umum dalam satu industri, akan tetapi bagaimanapun satu perusahaan harus dapat mengakomodasi hal yang menurut mereka spesifik bagi industri ataupun perusahaan dimana mereka berada. Dalam kaitan ini harap diingat akan 4 perspektif yang dikemukakan oleh Kaplan, perspektif demikian tidak serta merta memposisikan perusahaan dapat mengadopsinya. Penentuan sasaran dan target bukanlah pekerjaan yang mudah karena hal ini harus termuat dalam satu perencanaan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Artinya penetapan demikian haruslah disertai oleh Alligment. Alligment adalah adanya pengalokasikan sumberdaya yang jelas terhadap upaya pencapaian tujuan. Tanpa adanya pengalokasian sumberdaya maka tidak akan ada jaminan bahwa organisasi akan mencapai manfaat dari BSC yang telah disusun. Measured (ukuran) men-

jadi sangat penting dalam penerapan strategi, karena satu perusahaan tidak akan dapat mengelola yang dapat diukur.

### Proses Penyusunan *Balanced Scorecard*

Implementasi BSC pada awalnya merupakan papan nilai yang dinilai seimbang antar berbagai perspektif untuk menentukan keberhasilan satu organisasi ataupun perusahaan. Permasalahan ini menjadi krusial bukan saja karena ini menyangkut banyak hal, akan tetapi karena dengan adanya ukuran yang seimbang diharapkan bahwa capaian dan kinerja satu organisasi dapat berkelanjutan (*sustainable*). Apa yang harus dicatat dari berbagai publikasi Kaplan dan Norton bahwa untuk mengimplementasikan BSC sekalipun dibutuhkan strategi. Sehingga, dapat diketahui bahwa dalam BSC sangat dinyatakan bahwa rancangan strategi implementasi mutlak dilaksanakan. Hal ini merupakan koreksi terhadap kelemahan strategi pada umumnya.

Bangunan *Balanced Scorecard* dimulai dari visi perusahaan. Visi di sini adalah situasi masa depan perusahaan yang diinginkan. Kemudian visi ini diuraikan dalam perspektif-perspektif pengukuran. Pada masing-masing perspektif tersebut ditetapkan tujuan-tujuan strategis yang lebih spesifik yang merupakan penjabaran dari visi perusahaan. Atas dasar tujuan strategis ini, perusahaan kemudian menetapkan faktor-faktor keberhasilan kritical agar visi perusahaan bisa diwujudkan. Setelah penetapan factor-faktor keberhasilan kritical ini, kemudian ditentukan ukuran-ukuran strategis yang mencerminkan strategi perusahaan. Terakhir, perusahaan menyiapkan langkah-langkah spesifik yang akan dilakukan pada masa mendatang agar tercapai tujuan-tujuan strategis yang merupakan syarat bagi pencapaian misi perusahaan. Gambar 2.1 berikut memberikan gambaran ringkas bagaimana sebuah *Balanced Scorecard* dikembangkan.



Sumber: Nils-Goran Olve, Jan Roy dan Magnus Wetter, *Performance Drivers: A Practical Guide to Using The Balanced Scorecard* (England: John Willey & Sons Ltd, 1999), hal.42.

Gambar 6  
An Overview of How the Scorecard is Developed

Kaplan menyarankan untuk menggunakan proses yang telah ditempuh oleh Mobil NAM&R dalam membangun *scorecard*-nya sehingga menjadi organisasi yang fokus terhadap strategi dan *leading* dalam industri-nya. Langkah-langkah tersebut sebagai berikut:

1. *Assess the competitive environment.*
2. *Learn about customer preferences and segments.*
3. *Develop a strategy to generate breakthrough financial performance.*
4. *Articulate the balance between growth and productivity.*
5. *Select the targeted customer segments.*
6. *Determine the value proposition for the targeted customers.*
7. *Identify the critical internal business processes to deliver the value proposition. to customers and for financial cost and productivity objectives.*

8. *Develop the skills, competencies, motivation, databases, and technology required to excel at internal processes and customer value delivery*

## **Kesimpulan**

Dari berbagai penjelasan di atas dapat disimpulkan berbagai kesimpulan penting berikut.

Komitmen menyeluruh. Komitmen dimulai dari manajemen puncak. Rumusan visi dan misi adalah mutlak bagi satu perusahaan, berkaitan dengan itu rumusan visi haruslah diterjemahkan ke dalam bentuk 4 perspektif yang operasional pada satu perusahaan. Dengan demikian, diterjemahkan pula sasaran dari masing-masing perspektif. Perusahaan yang berbeda tentu mempunyai sasaran yang berbeda, walau harus dicatat mekanismenya tetap.

Penentuan scorecard satu bisnis bagaimanapun membutuhkan kesepakatan internal dan eksternal. Sebagaimana kesepakatan internal maknanya adalah bahwa perusahaan harus mempunyai komitmen untuk merealisasikannya, sebagai kesepakatan eksternal dimaksudkan untuk mengakomodasi tuntutan pemangku kepentingan.

Pengalaman berbagai perusahaan yang menerapkan BSC menunjukkan bahwa BSC bukan saja ukuran akan kinerja akan tetapi adalah bagian dari strategi untuk mencapai tujuan.

# Sistem Manajemen SDM Berbasis Kompetensi

## DEFINISI KOMPETENSI

Pengembangan pribadi yang bermutu unggul secara sistematis boleh jadi merupakan salah satu strategi yang mesti diusung ketika suatu perusahaan bemimpi menjadi yang terbaik. Dalam kaitannya dengan hal ini, beberapa tahun terakhir ini merebak satu pendekatan baru dalam menata kinerja manusia, yang acap disebut sebagai *competency-based HR management* (CBHRM), atau manajemen pengelolaan SDM berbasis kompetensi. Dalam pendekatan ini, kosa kata kompetensi menjadi elemen kunci.

Secara general, kompetensi sendiri dapat dipahami sebagai sebuah kombinasi antara ketrampilan (*skill*), atribut personal, dan pengetahuan (*knowledge*) yang tercermin melalui perilaku kinerja (*job behavior*) yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi. Dalam sejumlah literatur, kompetensi sering dibedakan menjadi dua tipe, yakni *soft competency* atau jenis kompetensi yang berkaitan erat dengan kemampuan untuk mengelola proses pekerjaan, hubungan antar manusia serta membangun interaksi dengan orang lain. Contoh *soft competency* adalah: *leadership, communication, interpersonal relation*, dll. Tipe kompetensi yang kedua sering disebut *hard competency* atau jenis kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan fungsional atau teknis suatu pekerjaan.

Kompetensi merupakan Karakteristik dasar manusia yang dari pengalaman nyata (nampak dari perilaku) ditemukan mempengaruhi, atau dapat dipergunakan untuk *memperkirakan (tingkat) performansi di tempat kerja atau kemampuan mengatasi persoalan pada suatu situasi tertentu*. (Spencer, 1993, hlm.9).

Dengan kata lain, kompetensi ini berkaitan dengan seluk beluk teknis yang berkaitan dengan pekerjaan yang ditekuni. Contoh *hard competency* adalah: *electrical engineering, marketing research, financial analysis, manpower planning*, dll.

Tahapan dalam Membangun Manajemen SDM Berbasis Kompetensi

Tahap pertama yang mesti dilakukan ketika suatu perusahaan hendak membangun *competency-based HR* management adalah menyusun direktori kompetensi serta profil kompetensi per posisi. Dalam proses ini, dirancanglah daftar jenis kompetensi – baik berupa soft dan *hard competency* – yang dibutuhkan oleh perusahaan tersebut; lengkap dengan definisi kompetensi yang rinci, serta juga indikator perilaku dan levelisasi (penjenjangan level) untuk setiap jenis kompetensi. Dalam tahap ini pula disusun semacam kebutuhan kompetensi per posisi, atau semacam daftar kompetensi apa yang dipersyaratkan untuk satu posisi tertentu, berikut dengan level minimumnya.

Tahap berikutnya merupakan tahap yang paling kritis, yakni tahap asesmen kompetensi untuk setiap individu karyawan dalam perusahaan itu. Tahap ini wajib dilakukan sebab setelah kita memiliki direktori kompetensi beserta dengan kebutuhan kompetensi per posisi, maka kita perlu mengetahui dimana level kompetensi para karyawan kita – dan dari sini juga kita bisa memahami gap antara level kompetensi yang dipersyaratkan dengan level yang dimiliki oleh karyawan saat ini.

Terdapat beragam metode untuk mengevaluasi level kompetensi, dari mulai yang bersifat sederhana dan praktis hingga yang kompleks. Metode yang praktis adalah meminta atasan, rekan kerja dan mungkin juga bawahan untuk menilai level kompetensi karyawan tertentu, dengan menggunakan semacam kuesioner kompetensi. Kuesioner ini didesain dengan mengacu pada direktori kompetensi serta indikator perilaku per kompetensi yang telah disusun pada fase sebelumnya.

Metode lain yang lebih kompleks adalah dengan menggunakan teknik yang disebut sebagai *competency assessment center*. Dalam metode ini, karyawan diminta untuk melakukan bermacam-macam tugas seperti melakukan simulasi peran, memecahkan suatu kasus atau juga menyusun skala prioritas pekerjaan. Hasil kegiatan ini kemudian dievaluasi oleh para evaluator yang biasanya terdiri lebih dari satu orang. Meskipun obyektivitas dan validitasnya relatif tinggi, metode ini membutuhkan waktu yang cukup panjang (biasanya dua hari) dan biaya serta energi yang relatif besar.

Metode uji kompetensi lain yang kini juga banyak dilakukan adalah dengan menerapkan sertifikasi kompetensi yang dikeluarkan oleh suatu badan yang independen dan kredibel. Di Amerika Serikat misalnya, telah terdapat sertifikasi kompetensi untuk beragam profesi/posisi seperti untuk posisi marketing, HR, keuangan, engineering, dll. Dengan sertifikasi ini, maka seorang karyawan benar-benar telah teruji level kompetensinya.

Tahap berikut dari penerapan CBHRM adalah memanfaatkan hasil level asesmen kompetensi yang telah dilakukan untuk diaplikasikan pada setiap fungsi manajemen SDM, mulai dari fungsi rekrutmen, manajemen karir, pelatihan, hingga sistem remunerasi.

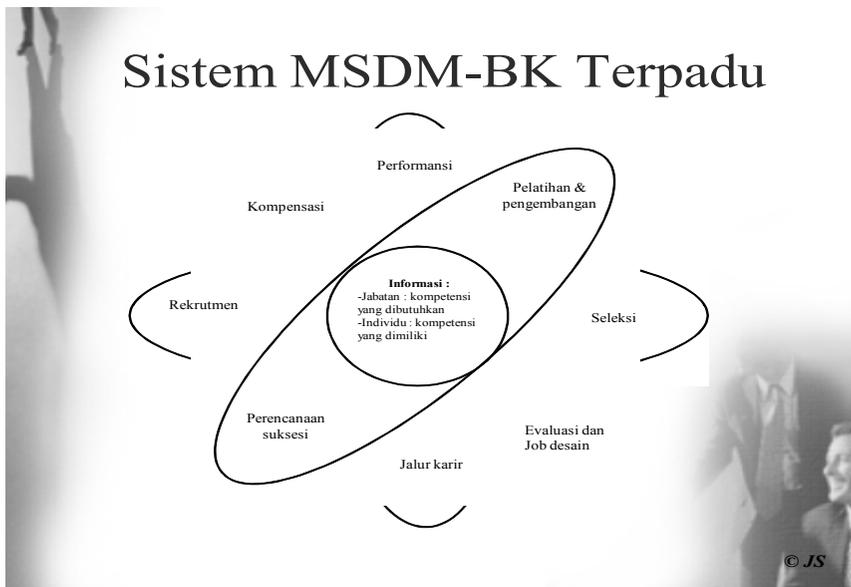
Memang, perjalanan penerapan metode CBHRM membutuhkan proses yang panjang nan berliku. Namun, manfaat yang akan diperoleh dari penerapan metode ini niscaya akan membuat sebuah perusahaan bisa makin melesat unggul dibanding para pesaingnya.

**Sumber:** Yodhia Antariksa MSc.

<http://strategimanajemen.net/2007/09/06/membangun-manajemen-sdm-berbasis-kompetensi/> 16 Maret 2009

Gambar 1 menjelaskan keterkaitan manajemen berbasis kompetensi dengan indikator-indikator yang berhubungan dengan peningkatan sumber daya manusia.

Sistem Manajemen SDM berbasis Kompetensi adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian aktivitas tenaga kerja mulai dari rekrutmen sampai dengan pension dimana proses pengambilan keputusan berdasarkan pada informasi kebutuhan kompetensi jabatan, kompetensi individu untuk mencapai tujuan perusahaan (Siswanto, 2000).



Gambar 1  
Sistem MSDM – BK Terpadu

Raymond, seorang Manajer Sumber Daya Manusia di sebuah perusahaan asing tampak serius mengamati laporan pemeriksaan psikologis dari staffnya, Susan. Laporan ini dia terima dari sebuah biro konsultasi psikologi terkenal, beberapa bulan yang lalu, sebagai bagian dari proses rekrutmen dan seleksi yang dilakukan terhadap Susan. Ia masih tidak percaya bahwa hasil pemeriksaan psikologis yang sangat baik dari Susan ternyata tidak membuatnya menghasilkan kinerja yang superior seperti yang diramalkan oleh hasil pengukuran psikologis tersebut. Raymond merasa bahwa selama ini ia telah memberikan cukup bimbingan, pelatihan dan fasilitas yang diperlukan oleh Susan agar berhasil dalam pekerjaannya. Namun kinerja yang diharapkannya tidak kunjung muncul dari Susan. Berdasarkan pengalaman tersebut, muncul pertanyaan dalam diri Raymond “Seandainya hasil pemeriksaan psikologis yang memberikan rekomendasi sangat baik tidak mampu memprediksikan keberhasilan kinerja seseorang, lalu metode apakah yang secara efektif dapat meramalkannya?”

Masalah yang dihadapi oleh Raymond di atas pada dasarnya mirip dengan masalah yang terus-menerus dihadapi oleh *United States Information Agency (USIA)*, saat melakukan proses seleksi calon pegawainya, pada awal tahun 1970-an. Dari kajian yang dilakukan oleh badan tersebut ternyata ditemukan bahwa nilai tinggi yang diperoleh dari hasil pengukuran psikologis, ternyata tidak memprediksikan keberhasilan dalam pekerjaan. Hal ini yang mendorong David C McClelland, Psikolog, pakar motivasi dan “*achivement*”, untuk memperkenalkan sebuah pengukuran kepribadian yang dapat mengenali sikap-sikap dan tingkah laku-tingkah laku yang dimiliki oleh orang-orang yang prestasinya sangat baik. (Lucia & Lepsinger, 1999). Pendekatan yang dipakai oleh David C McClelland di atas kelak akan menjadi cikal bakal pengembangan model-model kompetensi.

Pengalaman penulis dalam melakukan proses rekrutmen dan seleksi dengan menggunakan pendekatan konvensional, yaitu dengan menggunakan pengukuran psikologis yang terstandarisasi, menunjukkan bahwa pendekatan ini tidaklah selalu berhasil dengan baik dalam meramalkan keberhasilan calon pekerja pada pekerjaannya kelak. Akibatnya bisa saja calon pekerja yang diramalkan akan berhasil dengan baik dalam pekerjaannya, ternyata belum tentu menampilkan kinerja yang diharapkan ketika sudah diterima menjadi pekerja, seperti kasus Susan di atas. Sedangkan di sisi lain, calon pekerja yang hasil pengukuran psikologisnya biasa-biasa saja, ternyata tidak selalu menjadi seorang “*mediocre*” alias orang yang prestasinya biasa-biasa saja.

Masalah yang dihadapi Raymond, seperti halnya yang dialami penulis, juga dialami oleh banyak perusahaan. Mereka juga mengalami

kesulitan dalam menentukan kapasitas yang dimiliki oleh calon pekerja atau pekerjanya yang sangat diperlukan untuk mencapai kesuksesan dalam pekerjaannya. Perilaku-perilaku yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang superior bervariasi dari satu bisnis ke bisnis lainnya, dari satu peran ke peran lainnya di dalam organisasi. Menghadap kesulitan tersebut, sudah banyak organisasi, khususnya perusahaan-perusahaan berskala besar yang telah mulai menggunakan model-model kompetensi (*competency models*) untuk membantu mereka mengenali ketrampilan-ketrampilan, pengetahuan dan karakteristik pribadi yang sangat penting, yang dibutuhkan untuk berhasil mencapai kinerja yang superior.

Untuk mendapatkan gambaran yang lebih lengkap mengenai model-model kompetensi, aplikasinya dan manfaatnya bagi sistem Manajemen Sumber Daya Manusia dan cara pengembangannya di dalam perusahaan, penulis mencoba memaparkannya dalam uraian berikut ini.

## Definisi

Menurut Kamus Kompetensi LOMA (1998), kompetensi didefinisikan sebagai aspek-aspek pribadi dari seorang pekerja yang memungkinkan dia untuk mencapai kinerja yang superior. Aspek-aspek pribadi ini termasuk sifat, motif-motif, sistem nilai, sikap, pengetahuan, dan ketrampilan. Kompetensi-kompetensi akan mengarahkan tingkah laku. Sedangkan tingkah laku akan menghasilkan kinerja.

Berdasarkan definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa tidak semua aspek-aspek pribadi dari seseorang pekerja itu merupakan kompetensi. Hanya aspek-aspek pribadi yang mendorong dirinya untuk mencapai kinerja yang superiorlah yang merupakan kompetensi yang dimilikinya. Selain itu, juga dapat disimpulkan bahwa kompetensi akan selalu terkait dengan kinerja yang superior.

Model kompetensi didefinisikan sebagai suatu rangkaian kompetensi yang penting bagi kinerja yang superior dari sebuah pekerjaan atau sekelompok pekerjaan. Model kompetensi ini memberikan sebuah peta yang membantu seseorang memahami cara terbaik mencapai keberhasilan dalam pekerjaan atau memahami cara mengatasi suatu situasi tertentu (LOMA, *s Competency Dictionary*, 1998).

## Aplikasi

Menurut Kamus Kompetensi LOMA (1998) aplikasi dari model kompetensi pada sistem Manajemen Sumber Daya Manusia muncul pada area-area berikut:

- a. **Staffing**  
Strategi-strategi rekrutmen dan tes-tes yang digunakan untuk seleksi didasarkan atas kompetensi-kompetensi kritical dari pekerjaan
- b. **Evaluasi Kinerja**  
Penilaian kinerja dari pekerja didasarkan atas kompetensi-kompetensi yang dikaitkan dengan target-target yang penting dari organisasi
- c. **Pelatihan**  
Program-program pelatihan dirancang untuk menjembatani kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pekerja dan kompetensi yang diharapkan dimiliki pekerja
- d. **Pengembangan**  
Para pekerja pertama kali diukur untuk mengenali kesenjangan kompetensinya; kemudian mereka dibimbing untuk membuat rencana-rencana pengembangan untuk menutupi kesenjangan yang ada
- e. **Reward & Recognition**  
Para pekerja diberikan kompensasi untuk prestasi-prestasi dan tingkah laku-tingkah laku yang mencerminkan tingkat ketrampilan mereka pada kompetensi-kompetensi kunci.

Hal tersebut di atas sejalan dengan pendapat dari Michael Armstrong dalam *Handbook of Human Resources Management Practice* (2001) yang mengemukakan bahwa penerapan kompetensi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia dilakukan dalam proses rekrutmen dan seleksi, *assessment centres*, manajemen kinerja, pengembangan SDM, dan manajemen imbal jasa.

## Manfaat

Aplikasi dari model-model kompetensi di perusahaan dapat memberikan manfaat dalam meningkatkan sistem Manajemen Sumber Daya Manusia yang ada di dalam perusahaan, seperti yang diungkapkan oleh Lucia dan Lepsinger (1999) berikut:

- a. Seleksi
  - ❖ Memberikan gambaran yang lebih lengkap mengenai persyaratan-persyaratan jabatan.
  - ❖ Meningkatkan kemungkinan untuk merekrut pekerja yang akan berhasil di dalam pekerjaannya.
  - ❖ Meminimalkan investasi (baik waktu dan uang) pada pekerja yang mungkin tidak memenuhi harapan perusahaan.
  - ❖ Memastikan proses wawancara yang lebih sistematis.

- ❖ Membantu membedakan kompetensi-kompetensi yang dapat dilatihkan dan kompetensi-kompetensi yang sulit untuk dikembangkan.
- b. Pelatihan dan Pengembangan
- ❖ Memungkinkan pekerja untuk memusatkan perhatian pada keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik-karakteristik yang mempunyai dampak terbesar terhadap efektifitasnya
  - ❖ Memastikan bahwa kesempatan-kesempatan untuk melakukan pelatihan dan pengembangan berjalan selaras dengan sistem nilai dan strategi-strategi organisasi
  - ❖ Memaksimalkan efektifitas dari waktu dan dana yang digunakan untuk melakukan pelatihan dan pengembangan
  - ❖ Memberikan sebuah kerangka untuk melakukan proses bimbingan dan pemberian umpan balik yang berkelanjutan
- c. Penilaian Kinerja
- ❖ Memberikan pemahaman bersama tentang hal-hal yang akan dimonitor dan diukur
  - ❖ Memusatkan perhatian dan mendorong proses diskusi tentang penilaian kinerja
  - ❖ Memusatkan perhatian dalam mendapatkan informasi tentang tingkah laku pekerja dalam pekerjaan
- d. Perencanaan Karir/suksesi
- ❖ Menjelaskan tentang ketrampilan-ketrampilan, pengetahuan dan karakteristik-karakteristik yang diperlukan oleh suatu pekerjaan/peran
  - ❖ Memberikan metode untuk mengukur kesiapan dari calon pemegang jabatan atas peran yang akan dipegangnya
  - ❖ Memusatkan perhatian dari rencana pelatihan dan pengembangan pada kompetensi-kompetensi yang belum dimiliki oleh calon pemegang jabatan
  - ❖ Memungkinkan organisasi untuk melakukan perbandingan (*benchmark*) diantara sejumlah karyawan potensial yang prestasinya sangat baik

### Langkah-Langkah Pengembangan Model Kompetensi

Dalam kamus Kompetensi dari LOMA (1998) dipaparkan langkah-langkah untuk mengembangkan model-model kompetensi. Langkah-langkah tersebut adalah:

a. **Kenali sasaran-sasaran organisasi yang akan menjadi dasar bagi pengembangan model kompetensi**

Untuk berhasil mencapai hasil yang baik dalam penerapan model kompetensi, maka perusahaan harus mempunyai alasan yang dari sisi bisnis memaksa perusahaan untuk menerapkan model ini. Alasan-alasan yang mengarahkan organisasi untuk menerapkan model ini perlu dikenali dengan baik. Dengan demikian ketika model ini diterapkan akan membantu perusahaan dalam mencapai sasaran-sasarannya. Ada beberapa langkah yang harus dilakukan dalam tahap ini, yaitu:

❖ **Definisikan strategi organisasi**

Sebuah Model kompetensi akan efektif bila diselaraskan dengan strategi, sistem nilai, dan sasaran-sasaran dari organisasi. Untuk itulah, sebelum membuat keputusan yang berkaitan dengan pengembangan model kompetensi, maka para perancang model kompetensi harus secara mendalam melakukan kajian terhadap strategi, sistem nilai, dan juga sasaran-sasaran dari perusahaan.

❖ **Kenali cara mengaplikasikan model kompetensi**

Pada langkah ini, para perancang model kompetensi harus melakukan evaluasi terhadap segala kemungkinan penggunaan model kompetensi di dalam organisasi dan menetapkan aplikasi-aplikasi yang mempunyai potensi terbesar, misalnya untuk proses rekrutmen dan seleksi atau pelatihan dan pengembangan. Untuk aplikasi pertama, sebaiknya dipilih aplikasi model kompetensi yang akan memenuhi kebutuhan mendasar dari organisasi, mudah dilaksanakan, dan yang dapat menunjukkan hasil yang cepat.

❖ **Tetapkan “scope” dari model**

Sebuah model kompetensi dapat dikembangkan untuk sebuah pekerjaan, sekelompok pekerjaan, sebuah unit bisnis atau untuk keseluruhan organisasi. Para perancang model kompetensi harus menetapkan cakupan dari pengembangan model kompetensi di dalam organisasi. Beberapa organisasi mengembangkan “*Core Competency Model*” berdasarkan sasaran-sasaran organisasi yang berlaku bagi semua jabatan atau sebagian besar porsi dari pekerjaan dan kemudian menambahkan “*Job Specific Competencies*” pada sekelompok kecil pekerjaan

b. **Merancang Rencana Untuk Membuat Model**

Pada tahap ini, para perancang model kompetensi akan mengambil langkah-langkah awal untuk mengembangkan kompetensi-kompetensi yang akan dimasukkan dalam model yang akan diaplikasikan di dalam organisasi. Langkah-langkah yang dimaksud adalah sebagai berikut:

❖ **Menentukan pihak-pihak yang harus dilibatkan dalam proses pengembangan model**

Melibatkan orang-orang yang tepat dalam mengembangkan model merupakan sesuatu hal yang sangat penting. Pada umumnya orang-orang yang membantu pengembangan model adalah mereka-mereka yang pada akhirnya menggunakan model kompetensi dengan sukses. Pertimbangkanlah untuk melibatkan pihak-pihak berikut ini dalam proses pengembangan model kompetensi di perusahaan: pimpinan puncak perusahaan, para manajer yang terkait, para pemegang jabatan yang mempunyai prestasi yang sangat baik, staf Departemen SDM, dan ahli-ahli kompetensi.

❖ **Memilih pendekatan yang tepat untuk mengenali kompetensi-kompetensi kritikal**

Ada beberapa pendekatan atau metode yang dapat dipakai untuk mengenali *Core Competencies* atau *Job Specific Competencies*.

- o Untuk mengenali *core competencies*, metode yang paling efektif adalah dengan melakukan pertemuan dengan para pimpinan puncak perusahaan. Dalam pertemuan ini terutama dibahas secara mendalam tantangan-tantangan yang dihadapi organisasi, misi, dan juga sasaran-sasaran organisasi dan kompetensi-kompetensi inti yang diperlukan untuk menghadapi tantangan-tantangan, untuk mencapai misi dan sasaran-sasaran tersebut.
- o Untuk mengenali *job specific competencies*, dapat digunakan beberapa metode seperti: *Focus Group Discussion* dan *survey* dengan para *job expert* atau *Behavioral Event Interview* dengan para pemegang jabatan, baik yang prestasinya sedang-sedang saja, maupun yang prestasinya superior.

c. **Melakukan Pengumpulan Data**

Setelah menetapkan pihak-pihak yang akan terlibat dalam pengembangan model kompetensi, sumber data atau informasi dan metode pengumpulan data, maka langkah selanjutnya yang harus dilakukan oleh para perancang model kompetensi adalah mengumpulkan semua data yang berkaitan dengan *Core Competencies* (kompetensi inti) dan *Job Specific Competencies* (kompetensi khusus untuk pekerjaan tertentu). Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam pengumpulan adalah sebagai berikut:

a) **Mengidentifikasi *Core Competencies* bersama para pimpinan puncak perusahaan**

Sebelum memulai pertemuan dengan para pimpinan puncak perusahaan (atau orang-orang yang mereka nominasikan), sebaiknya

para perancang model kompetensi memberikan informasi yang tepat mengenai tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dari pertemuan, dan pihak yang memfasilitasi pertemuan. Agenda yang dibicarakan dalam pertemuan sebaiknya mencakup hal-hal berikut ini:

- 1) Proses yang akan dilalui oleh para pimpinan puncak perusahaan dalam mengenali *Core Competencies*, cara pengenalan *job specific competencies* oleh job expert, dan kaitan penggunaan *Job Specific Competencies* dan *Core Competencies*.
  - 2) Keputusan-keputusan tentang jenis-jenis jabatan yang harus memiliki *core competencies* (mis: semua pekerjaan di bawah level manajemen) dan cara aplikasi model kompetensi (mis: pengembangan karir, pelatihan, dsb-nya).
  - 3) Kaitan antara *Core Competencies* dan tantangan-tantangan, misi, dan sasaran-sasaran organisasi
  - 4) Konsensus tentang rangkaian *Core Competencies* yang akan diaplikasikan di perusahaan dan dukungan yang diperlukan untuk menerapkannya.
- b) **Kenali *Job Specific Competencies* melalui *job expert***
- c) ***Focus Group Discussion (FGD)***. Dalam proses ini data atau informasi yang luas mengenai tantangan-tantangan dan persyaratan-persyaratan jabatan dikumpulkan melalui proses diskusi yang terstruktur dengan para *job expert*. Dari hasil FGD ini, maka kompetensi-kompetensi yang secara jelas tidak kritical untuk pekerjaan dapat dihilangkan lebih awal sebelum diproses lebih lanjut. Alternatif yang lain, munculnya tambahan-tambahan kompetensi, khususnya kompetensi yang sifatnya teknis.
- d) ***Survey***. Berdasarkan hasil *Focus Group Discussion*, sebuah survey dapat dirancang untuk disebarkan kepada sejumlah besar *job expert*. Isi dari survey adalah kompetensi-kompetensi yang dipilih di dalam FGD. Hasil dari survey kemudian disimpulkan dan dianggap sebagai persepsi dari para pekerja tentang kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan bagi pekerjaan yang sedang dinilai.
- e) ***Behavioral Event Interview (BEI)***. Proses pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara secara mendalam dengan sejumlah pemegang jabatan yang mempunyai prestasi kerja rata-rata dan superior. Tujuan dari wawancara ini adalah untuk mendapatkan informasi yang lengkap mengenai cara mereka menangani situasi-situasi kritis di dalam pekerjaan mereka. Mengingat

pendekatan ini memerlukan waktu yang cukup lama dan biaya yang cukup besar, maka sebaiknya digunakan hanya bila pekerjaan yang akan dibuat model kompetensinya relatif sedikit, dan organisasi dapat memperoleh *interviewer* yang terlatih.

f) **Menganalisis Data dan Membuat Kesimpulan**

Untuk melakukan analisis terhadap data-data yang diperoleh dari survey, maka para perancang model kompetensi perlu melakukan langkah-langkah berikut ini:

- ❖ Hitunglah respon-respon yang masuk dari masing-masing kelompok pekerjaan yang model kompetensinya akan dibuat secara terpisah
- ❖ Buatlah nilai rata-rata, nilai minimum, dan nilai maksimum dari tingkat kepentingan dan tingkat ketrampilan yang diperlukan dari masing-masing kompetensi
- ❖ Buatlah urutan tingkat kepentingan dan tingkat ketrampilan yang dibutuhkan dari masing-masing kompetensi dari yang paling tinggi hingga paling rendah

Buatlah kesimpulan dari hasil analisis tersebut di atas, dalam sebuah format yang dapat dipresentasikan kepada para *job expert*, sebagai bahan kajian dan diskusi. Pastikan bahwa dalam kesimpulan tercakup hal-hal berikut:

- v Hitunglah respon-respon yang masuk dari masing-masing kelompok pekerjaan yang model kompetensinya akan dibuat secara terpisah
- v Buatlah nilai rata-rata, nilai minimum, dan nilai maksimum dari tingkat kepentingan dan tingkat ketrampilan yang diperlukan dari masing-masing kompetensi
- v Buatlah urutan tingkat kepentingan dan tingkat ketrampilan yang dibutuhkan dari masing-masing kompetensi mulai dari yang paling tinggi hingga paling rendah

g) **Mendiskusikan dan Memfinalisasikan Model Kompetensi**

Pada tahap ini langkah-langkah yang harus dilakukan adalah sebagai berikut:

❖ **Presentasi**

Presentasikan hasil survey kepada para pengambil keputusan penting di dalam organisasi. Para pengambil keputusan penting ini adalah meliputi orang-orang yang tersebut di bawah ini:

- o Para pimpinan puncak perusahaan
- o Manajer dan staf departemen SDM yang akan mengaplikasikan model kompetensi ini

- o Para manajer yang akan menjadi pengguna model kompetensi ini
- ❖ **Mencapai kesepakatan atas bentuk model**  
Sasaran dari proses ini adalah untuk mencapai konsensus mengenai sebuah model bersama yang aplikatif dan didukung oleh setiap orang. Semua perbedaan substansial yang muncul harus didiskusikan secara mendalam dan diselesaikan, bila semuanya memungkinkan.
- ❖ **Membatasi jumlah kompetensi bagi setiap model**  
Untuk setiap model jumlah kompetensi yang sebaiknya ada adalah antara 8-10 kompetensi. Besar-kecilnya jumlah akan tergantung juga pada kompleksitas pekerjaan. Semakin kompleks pekerjaan, umumnya memerlukan kompetensi yang lebih banyak. (Lampiran)

## KESIMPULAN

Penerapan model-model kompetensi dalam sistem Manajemen Sumber Daya Manusia saat ini sudah menjadi sebuah kebutuhan yang tidak dapat lagi dihindari oleh organisasi. Hal ini didasarkan atas kenyataan bahwa dengan penerapan model-model kompetensi ini akan dapat memberikan nilai tambah yang lebih baik dibandingkan dengan tanpa aplikasi model-model ini.

Agar penerapan model-model kompetensi di dalam organisasi dapat memberikan nilai kompetitif, maka dalam proses pengembangannya harus direncanakan dengan baik dan harus selaras dengan misi, strategi, tantangan-tantangan, maupun sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi. Selain itu demi menjaga agar penerapan model-model kompetensi dapat berjalan secara efektif, maka sebaiknya dipilih aplikasi model kompetensi yang akan memenuhi kebutuhan mendasar dari organisasi, mudah dilaksanakan, dan dapat menunjukkan hasil yang cepat. Selamat mencoba dan semoga berguna untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan tenaga SDM kita.

### Penjelasan Istilah:

#### *Core Competencies:*

Aspek-aspek unik yang harus dimiliki oleh para pekerja di dalam organisasi agar organisasi mempunyai nilai kompetitif

### *Job Specific Competencies:*

Aspek-aspek unik yang harus dimiliki oleh para pekerja untuk dapat menghasilkan kinerja yang superior pada pekerjaan atau kelompok pekerjaan tertentu

### Lampiran

Kompetensi	Tingkat Kompetensi yang Diperlukan				
	Dasar	Menengah 1	Menengah 2	Tinggi	Sangat Tinggi
<b>Kompetensi Inti</b>					
<b>Komunikasi</b>					
Pengetahuan & kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif baik verbal maupun non verbal	Memiliki pengetahuan mengenai cara-cara berkomunikasi yang efektif, secara verbal, maupun non verbal		Memiliki kemampuan untuk melakukan komunikasi yang efektif, baik secara verbal, maupun non-verbal.		Mampu membimbing orang lain untuk melakukan komunikasi secara verbal maupun non verbal
<b>Pengetahuan Dasar Tentang Organisasi</b>					
Kemampuan untuk memahami struktur organisasi, pelaksanaan bisnis perusahaan, cara mendapatkan, sumber daya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan	Memahami informasi mengenai misi, sasaran dan struktur dari organisasi, dan menggunakannya untuk membantu menyelesaikan pekerjaan		Mempunyai kontak-kontak penting di dalam organisasi, yang dapat memberikan informasi terkini mengenai misi, sasaran, dan struktur organisasi		Mempunyai pengetahuan yang mendalam mengenai misi, sasaran, maupun struktur organisasi, dan dapat membantu orang lain, untuk mempelajari lebih banyak mengenai organisasi

<b>Kemampuan Kepemimpinan</b>					
Kemampuan untuk memotivasi dan mempengaruhi orang lain untuk bekerja mencapai tujuan bersama, membantu orang lain untuk mempelajari tugas-tugas baru, dan bertindak sebagai tokoh panutan yg positif	Mampu memberikan petunjuk dan keputusan kepada stafnya untuk menjalankan tugas sehari-hari		Mampu memberdayakan stafnya untuk mengambil tanggung jawab dan mengambil keputusan		Menciptakan lingkungan kerja yang memberikan kesempatan kepada stafnya untuk mengembangkan dirinya
<b>Kompetensi Khusus</b>					
<b>Administrasi Personalia</b>					
Kemampuan untuk memahami dan melaksanakan prinsip administrasi personalia yang berlaku di perusahaan secara efektif	Memahami dan mampu melaksanakan prinsip-prinsip administrasi personalia, seperti: pencatatan data pribadi pekerja, administrasi kehadiran dan cuti, administrasi biaya kesehatan		Mampu memberikan masukan mengenai tindakan-tindakan yang tepat yang dapat dilakukan terhadap kejadian-kejadian yang secara khusus diatur atau tidak di dlm prosedur administrasi personalia		Mampu membuat kebijakan-kebijakan di bidang Administrasi Personalia, dan secara reguler melakukan revisi
<b>Rekrutmen dan Seleksi</b>					
Kemampuan untuk memahami dan melaksanakan prinsip-prinsip rekrutmen dan seleksi yang efektif	Memahami dan mampu melakukan proses seleksi surat pelamar, wawancara, dan pengukuran psikologis		Mampu untuk melakukan evaluasi terhadap sistem rekrutmen dan seleksi yang selama ini digunakan dan memberikan masukan mengenai sistem yang lebih baik		Mampu membuat kebijakan-kebijakan di bidang rekrutmen & seleksi, dan secara reguler melakukan revisi

<b>Pelatihan</b>				
Kemampuan untuk memahami dan melaksanakan prinsip-prinsip pelatihan yang efektif di dalam perusahaan	Memahami dan mampu melakukan: analisis kebutuhan pelatihan, merancang program pelatihan, menyelenggarakan program pelatihan, melakukan evaluasi hasil pelatihan		Mampu untuk melakukan evaluasi terhadap sistem pelatihan yang selama ini digunakan dan dapat memberikan masukan mengenai sistem yang lebih baik	Mampu membuat kebijakan-kebijakan di bidang pelatihan yang sejalan dengan sasaran dari organisasi, dan secara reguler melakukan revisi
<b>Hubungan Industrial</b>				
Kemampuan untuk memahami dan melaksanakan proses hubungan industrial yang efektif, yang sejalan dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku di dalam hukum ketenagakerjaan	Memahami dan mampu mengaplikasikan: hukum-hukum perburuhan, hubungan dengan karyawan, hubungan dengan SP, hubungan dengan Depnaker		Mampu untuk melakukan evaluasi terhadap sistem ketenagakerjaan yg selama ini digunakan dan dapat memberikan masukan mengenai sistem yang lebih baik	Mampu membuat kebijakan-kebijakan di bidang hubungan industrial yang mengacu kepada ketentuan pemerintah, dan secara reguler melakukan revisi



# Daftar Pustaka

- Anonim, 2005. *Program Penilaian Kinerja Perusahaan*, Kementerian Lingkungan Hidup.
- Ananoni, 2005. *Implementing the Balanced Scorecard*, checklist, Chartered Management Institute.
- Agus Dharma. 1998, *Perencanaan Pelatihan*, Jakarta: Pusdiklat Pegawai Depdikbud.
- Amstrong, Michael. 1994. *Performance Management*. London: Kogan Page Ltd.
- Buchari Zainun. 1989. *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta: Balai Aksara.
- Bernardin, H. John & Joyce E. A. Russell, 1993, *Human Resource Management*. Singapore: McGraw Hill Inc.
- Casio, Wayne F. (1992). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profit*. Singapore: McGraw-Hill International Editors
- Certo, Samuel C. & S. Travis Certo. 2006. *Modern Management*, Pearson Prentice Hall.
- Davis, K & J. W. Newstrom, 1990, *Perilaku dalam Organisasi*. Terjemahan. Jakarta. Erlangga.
- De Waal. A.A. 2003. *The future of the Balanced Scorecard an interview with Professor Dr. Robert, S. Kaplan, Measuring Business Excellence*, pp. 30-35.
- Donnelly, Gibson, dan Ivancevich. 1996. *Manajemen* Edisi Sembilan Jilid 1. Alih Bahasa: Zuhad Ichyudin. Jakarta: Erlangga.
- Donnelly, James H., Gibson, James L., and Ivancevich, John, 1994, *Fundamental of Management*. Texas: Business Publication.
- Fattah, Nanang. 1999. *Landasan Manajemen*. Bandung: Rosda Karya
- Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1997, *Organisasi* Jilid I, Terjemahan Darkasih. Jakarta: Erlangga.
- Gomes, Faustino Cardoso, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Gordon, Thomas. 1994. *Menjadi Pemimpin Efektif: Dasar untuk Manajemen Partisipatif dan Keterlibatan Karyawan*. Terjemahan Alex Tri Kantjono Widodo. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Griffin, Ricky W., 1987, *Management*. Boston: Houghton Mifflin.
- Hendricks, K. et.all. 2004. *The Balance Scorecard: To adopt or not to adopt*, Invev Business Journal, [www.ivevbusinessjournal.com](http://www.ivevbusinessjournal.com)
- Handoko, T. Hani. 1995. *Manajemen*. Edisi 2. Yogyakarta: BPF.
- Husein Umar. 2003. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Isaac, S & Michael, WB., 1983, *Hand Book in Research and Evaluation*. 2<sup>nd</sup> Edition. California, USA: Edit Publishers
- Jones, Pam. 2002. *Buku Pintar Manajemen Kinerja*. Terjemahan Anthony R. Indra. Jakarta: Metalexia Publishing & PT Qreator Tata Karakter.

- Johanson, U. et.al. 2006. *Balancing dilemmas of the balanced scorecard*, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 19 No. 6, 2006, pp. 842-857
- Kaplan, R.S., dan Norton, David P. 1992. *The Balance Scorecard Measures That Drive Performance*, *Harvard Business Review*, January-February 1992, pp. 71-79.
- \_\_\_\_\_, 1996. *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*, *California Management Review*, Vol. 39. No 1. pp. 53-79.
- \_\_\_\_\_, 2004. *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Harvard Business School.
- \_\_\_\_\_, 2006. *Strategy Maps, Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Harvard Business School.
- \_\_\_\_\_, 2007. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management*, *Harvard Business Review*, July–August, pp. 150 -161.
- \_\_\_\_\_, 2009. *Successful Applications of the Scorecard in Higher Education*, Heldref Publications, pp. 275–281.
- Kaplan, R.S. 1993. *Implementing the Balanced Scorecard at FMC Corporation, an Interview with Larry D. Brady*, *Harvard Business Review*, September–October 1993, pp. 144–147.
- Kerlinger F.N., 1990, *Foundation of Behavioral Research* (terjemahan) Yogyakarta: Gajah Mada Universitas Press.
- Koontz, Harold & Cyril O'Donnel & Heinz Weihrich. 1986. *Manajemen*. Jilid 2. Terjemahan: Gunawan Hutauruk. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Karathonous, D. and P. Karathonous 2005. *Applying the Balance Socorecard to Education*, *J. Edu. for Business*, Heldref Pub. Vol. 80: 222 p.
- Kocakulah, M.C dan Austill, A.D. 2007. *Balanced Scorecard Application inovasi Health Care Industry: A Case Study*, *Journal of Health Care Finance*: pp: 72-99.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. 1996. *Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia*. Jilid II/Edisi Ketiga. Jakarta: Toko Gunung Agung.
- Luthans, Fred, 1985. *Organizational Behavior*, 5<sup>th</sup> ed, Singapore, Mc Graw-Hill Book Co.
- M. Manullang, 1977. *Dasar-dasar Manajemen*. Medan: Monara.
- M. Situmorang, Viktor dan Jusuf Juhir. 1994. *Aspek Hukum Pengawasan Melekat dalam Lingkungan Aparatur Pemerintah*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Maman Ukas. 2004. *Manajemen: Konsep, Prinsip dan Aplikasi*. Bandung: Penerbit Agnini.
- Mathis, Robert R. & John H. Jackson, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia* Jilid I dan II, Jakarta, Penerbit Salemba Empat.
- Mueller, Daniel J., 1996, *Mengukur Sikap Sosial Pegangan untuk Peneliti dan Praktisi*. Terjemahan Eddy Soewardi K., Jakarta: Bumi Aksara.
- O'Leary, Elizabeth. 2001. *Kepemimpinan: Menguasai Keahlian yang Anda Perlukan dalam 10 menit*. Trejemahan Deddy Jacobus. Yogyakarta: Andi Copyright.
- O. Rozman, 2008. *Reflective Practice, Enhancing the effectiveness the balanced scorecard with scenario planning*, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 57 No. 3, 2008, pp. 259-266

- Prawirosentono, Suryadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Pandey, M. I. 2005. *Balaced Scorecard Myth and Reality, The journal for Decision Makers*, VILKALPA, Vol. 30 No 1. January – Marech, pp. 51 – 66
- Rivai, Veithzal. 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Rusli Syarif. 1991. *Teknik Manajemen Latihan dan pembinaan*, Bandung: Angkasa
- S. Ruky. A. 2001. *Sistem Manajemen Kinerja: Performance Management System, Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- S.P. Hasibuan, M. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sadili Samsudin. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung Pustaka Setia.
- Safrudin, Ateng. 1965. *Pemerintah Daerah dan Pembangunan*. Bandung: Sumur.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Schermerhorn, John R., Hunt, James G., and Osborn, Richard N., 1983, *Managing Organizational Behavior*. New York: John Willey & Son
- Siagian, Sondang P., 1989. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Haji Mas Agung.
- Silalahi, Ulbert. 2002. *Studi Tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori dan Dimensi*. Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- Simamora, Henry. 2004 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: YKPN
- Supranto John. 1997, *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan untuk Menaikan Pangsa Pasar*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Stolovitch, Harold D., and Keeps, Erica J., 1992, *Handbook of Human Performance Technology A Comprehensive Guide for Analysis and Solving Performance Problem in Organizations*. San Francisco: Jersey-Bass Publisher
- Stoner, James A. F. and Edward R. Freeman. 1994. *Manajemen*. Jilid 2, Edisi Kelima. Alih Bahasa: Wilhelmus W. Bakowatun dan Benyamin Molan. Editor: Heru Sutejo. Jakarta: Intermedia
- Sinha, A., 2006. *Balanced Scorecard: A Strategic Management Tool*. Commerce, Vidyasagar University J
- Syafie, Inu Kencana, Djamaluddin Tandjung dan Supardan Modeong. 1999. *Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Terry, George R. 1986. *Asas-asas Manajemen* Alih Bahasa; Winardi. Bandung: Penerbit Alumni.
- The Liang Gie. 1972. *Kamus Administrasi*. Djakarta: Gunung Agung.
- Tjokroamidjojo, Bintoro. 1984. *Perencanaan Pembangunan*. Jakarta: Gunung Agung.
- Winardi, 2000, *Manajer dan Manajemen*. Bandung: Citra Aditya Bakti.
- Wirawan. 2008. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Salemba Empat.
- Wood, Jack & Joseph Wallace & Rachid M. Zeffane, 2001. *Organizational Behavior a Global Perspectives*. Australia: John Willey & Sons.
- Zulian Yamit, 2001, *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*. Yogyakarta: Penerbit Ekonesia
- Zimmerman, J. 2008. *Mastering The Balance Scorecard*, Fundraising Success, February 2008, ABI/INFORM Trade & Industry, pp. 34 -37.

