**PRESTASI KERJA**

Menurut Bernardin dan Russel, Prestasi adalah catatan tentang hasil–hasil yang diperoleh dari fungsi–fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Menurut Byars dan Rue prestasi sebagai tingkat kecakapan seseorang pada tugas–tugas yang mencakup pada pekerjaannya. Menurut Sikula, Penilaian Prestasi kerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dan ditujukan untuk pengembangan. Menurut Mangkunegara, pengertian prestasi kerja disebut juga sebagai kinerja atau dalam bahasa Inggris disebut dengan performance. Pada prinsipnya, ada istilah lain yang lebih menggambarkan pada “prestasi” dalam bahasa Inggris yaitu kata “achievement”. Tetapi karena kata tersebut berasal dari kata “to achieve” yang berarti “mencapai”, maka dalam bahasa Indonesia sering diartikan menjadi “pencapaian” atau “apa yang dicapai”. Berdasarkan pengertian di atas, maka istilah prestasi kerja disamakan dengan kinerja.   
Menurut Mangkunegara, pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.   
  
Menurut Nindyati pemahaman tentang prestasi kerja tidak bisa dilepaskan dari pemahaman yang bersifat multidimensional. Kemauan dan kemampuan yang dimiliki seseorang dalam melakukan pekerjaan dapat terlihat dari prestasi kerjanya, dalam usaha penerapan konsep, gagasan, ide dengan efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Tetapi kemampuan ini bukan hanya pada kemampuan mengelola, tetapi memimpin dan mengaplikasikan semua kemampuan yang ada dalam dirinya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, prestasi kerja karyawan berarti prestasi atau kontribusi yang diberikan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab serta fungsinya sebagai karyawan di perusahaan. Selain itu, prestasi kerja dibatasi sebagai hasil dari perilaku kerja karyawan yang menunjang tercapainya *output* atau prestasi dan berkaitan dengan usaha untuk menyelesaikan

Penilaian prestasi kerja merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan ulang dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik. Dapat diartikan juga penilaian prestasi adalah suatu analisa yang adil dan jujur tentang nlai karyawan bagi organisasi. Proses adalah suatu cara yang sistematis atau langkah-langkah yang diikuti dalam menghasilkan sesuatu. Dalam sebuah penilaian prestasi kerja terdiri dari kegiatan-kegiatan yaitu identifikasi, observasi, pengukuran, dan pengembangan hasil kerja karyawan dalam sebuah organisasi. Bukan saja kuantitas kerja tetapi juga watak, kelakuan dan kualifikasi-kualifikasi pribadi dari karyawan. Penilaian prestasi berupaya mengevaluasi prestasi (karyawan/pekerja) untuk berbagai keperluan.

Tahap identifikasi merupakan tahap awal dari proses yang terdiri atas penentuan unsur-unsur yang akan diamati. Kegiatan ini dimulai dengan melakukan analisis pekerjaan agar dapat mengenali unsur-unsur yang akan dinilai dan dapat mengembangkan skala  penilaian. Selanjutnya dilanjutkan dengan observasi. Dengan dilakukan observasi berarti ada pengamatan secara seksama dan periodik. Semua unsur yang dinilai harus diamati secara seksama agar dapat dibuat penilaian yang wajar dan tepat. Dengan kata lain, observasi yang jarang dilakukan dan observasi yang tidak berkaitan dengan prestasi kerja dapat menghasilkan hasil penilaian sesaat dan tidak akurat.

Dalam pengukuran, para penilai akan memberikan penilaian terhadap tingkat prestasi karyawan yang didasarkan pada hasil pengamatannya pada  tahap observasi. Selanjutnya, proses penilaian prestasi belum berakhir pada saat nilai dapat ditetapkan, melainkan masih perlu dilanjutkan dengan melakukan pengembangan apabila ternyata ada perbedaan antara apa yang diharapkan oleh pimpinan dengan hsil kerja karyawan. Suatu ancaman yang obyektif, sistematis dan menyeluruh kepada penilaian prestasi dapat menjadi suatu alat yang berguna bagi perusahaan. Bukan saja menjadi suatu alat untuk memberikan bimbingan kepada manajemen dalam menseleksi karyawan untuk kenaikan pagkat atau gaji tetapi juga dipakai suatu alat pelatihan dan bimbingan guna membantu para karyawan pada segala jenjang dari organissi untuk meningkatkan prestasinya dan untuk perencanaan karyawan jangka panjang. Melalui penilaian prestasi, manajemen dapat memperlihatkan kepada karyawan bagaimana pekerjaannya menempatkan diri dalam tujuan-tujuan perusahaan sebagai suatu keseluruhan. Jika teori ini benar, berpikir melalui pekerjaan yaitu dapat membantu dalam pengembangan diri sendiri atau meningkatkan produktivitas karyawan.

Menurut Heidrahman dan Suad Husnan, faktor-faktor prestasi kerja yang perlu dinilai adalah sebagai berikut :

**1.    *Kuantitas Kerja*.**

Banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan.

***2.    Kualitas kerja***

Mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, ketrampilan, kebersihan hasil kerja.

***3.    Keandalan***

Dapat atau tidaknya karyawan diandalkan adalah kemampuan memenuhi atau mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, kerajinan dan kerjasama

***4.    Inisiatif***

Kemampuan mengenali masalah dan mengambil tindakan korektif, memberikan saran-saran untuk peningkatan dan menerima tanggung jawab menyelesaikan.

***5.    Kerajinan***

Kesediaan melakukan tugas tanpa adanya paksaan dan juga yang bersifat rutin.

***6.    Sikap***

Perilaku karyawan terhadap perusahaan atau atasan atau teman kerja

***7.    Kehadiran***

Keberadaan karyawan di tempat kerja untuk bekerja sesuai dengan waktu/jam kerja yang telah ditentukan.

Setiap orang ingin memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan kerjanya sampai semaksimal mungkin.

1. Setiap orang ingin mendapat penghargaan apabila dinilai melaksanakan tugas dengan baik.
2. Setiap orang ingin mengetahui secara pasti tangga karir yang dinaikinya apabila melaksanakan tugasnya dengan baik.
3. Setiap orang ingin mendapatkan perlakuan obyektif dan atas dasar prestasi kerjanya.
4. Setiap orang bersedia menerima tanggung jawab yang besar.
5. Setiap orang pada umumnya tidak hanya melakukan kegiatan yang sifatnya rutin tanpa informasi (*feed back*).

**BEBERAPA TUJUAN PENILAIAN PRESTASI KERJA.**

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

Sebagaimana yang dikemukakan oleh French, PPK pada dasarnya merupakan kajian sistematik tentang kondisi kerja yang dilakukan secara formal. Menurut French, kajian kondisi kerja ini haruslah dikaitkan dengan standar kerja yang dibangun, baik itu standar proses kerja maupun standar hasil kerja. Dengan demikian sasaran yang menjadi obyek penilaian adalah kecapakan/kemampuan melaksanakan suatu tugas/pekerjaan yang diberikan, penampilan atau perilaku dalam melaksanakan tugas, sikap dalam menjalankan tugas, cara yang digunakan dalam melaksanakan tugas, ketegaran jasmani dan rohani di dalam menjalankan tugas, dan sebagainya.

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

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

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

1. **Evaluasi terhadap tujuan (*goal*) organisasi,** mencakup :

* *Feedback* pada pekerjaan untuk mengetahui di mana posisi mereka.
* Pengembangan data yang valid untuk pembayaran upah/bonus dan keputusan promosi serta menyediakan media komunikasi untuk keputusan tersebut.
* Membantu manajemen membuat keputusan pemberhentian sementara atau PHK dengan memberikan “peringatan” kepada pekerja tentang kinerja kerja mereka yang tidak memuaskan. (Michael Beer *dalam* French).

1. **Pengembangan tujuan (goal) organisasi,** mencakup :

* Pelatihan dan bimbingan pekerjaan dalam rangka memperbaiki kinerja dan pengembangan potensi di masa yang akan datang.
* Mengembangkan komitmen organisasi melalui diskusi kesempatan karier dan perencanaan karier.
* Memotivasi pekerja
* Memperkuat hubungan atasan dengan bawahan.
* Mendiagnosis problem individu dan organisasi.

**Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja**

Kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut:

**1.Perbaikan Prestasi Kerja**Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka.

**2. Penyesuaian-Penyesuaian Kompensasi**Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

**3.Keputusan-Keputusan Penempatan**Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

**4. Kebutuhan-Kebutuhan Latihan dan Pengembangan**Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus di kembangkan.

**5. Perencanaan dan Pengembangan Karier**Umpan balik prestasi kerja mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

**6. Penyimpangan-Penyimpangan Proses Staffing**Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

**7. Ketidak-akuratan Informasional**Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Akibatnya keputusan-keputusan yang diambil menjadi tidak tepat.

**8. Kesalahan-Kesalahan Desain Pekejaan**Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

**9. Kesempatan Kerja yang Adil**Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

**10. Tantangan-Tantangan Eksternal**Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor di luar lingkungan kerja seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi, departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

Pada umumnya orang akan berkecimpung dalam manajemen sumberdaya manusia sependapat bahwa penilaian prestasi kerja para pegawai merupakan bagian penting dari seluruh proses pekerjaan pegawai yang bersangkutan. Pentingnya penilaian prestasi kerja yang rasional dan diterapkan secara objektif terlihat paling sedikit dua kepentingan, yaitu kepentingan pegawai yang bersangkutan sendiri dan kepentingan organisasi. Bagi para pegawai, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan kariernya. Bagi organisasi, hasil penilaian prestasi kerja para pegawai sangat penting arti dan perananya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, system imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumberdaya manusia secara efektif. Setiap pemimpin perlu mengambil keputusan dan keputusan itu akan semakin tepat apabila informasinya juga tepat. Salah satu cara untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaanya adalah penilaian prestasi. Tentu saja pelaksaan penilaian prestasi itu sendiri harus benar agar informasi yang diperoleh juga benar.

**Metode penilaian Prestasi kerja**

Dalam menilai kinerja, hendaknya berorientasi pada objektivitas jika tidak maka hasil dari penilaian bias saja menimbulkan masalah dalam perusahaan. Untuk mengatasinya maka dibutuhkan metode yang efektif dan efisien. Berikut ini adalah metode penilaian yang dikemukakan Rivai.

1. Penilaian prestasi kerja berorientasi pada masa lalu.

Melalui metode ini manajer menilai dengan mengunakan data masa lalu untuk menentukan seberapa besar produktifitas seorang karyawan. Teknik-teknik penilaian ini terdiri dari :

**a. Rating scale (skala penilaian).**

Tenik ini adalah teknik yang paling sederhana dan mudah dimana atasan langsung memberikan penilaian kepada karyawan dengan menggunakan skala yang biasanya berupa angka atau huruf.

**b. Checklist.**

Metode ini dilakukan oleh atasan langsung yang bertujuan untuk mengurangi beban penilai karena tinggal memilih kalimat pernyataan yang menggambarkan karakteristik dan prestasi kerja karyawan. Pembobotan dilakukan pada item agar hasil penilaian dapat dikuantifikasikan.

**c. Metode peristiwa kritis.**

Merupakan metode penilaian yang mendasarkan pada catatan-catatan penilai mengenai perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat buruk sekalipun dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerjanya.

**d. Metode peninjauan lapangan.**

Metode ini dilakukan dengan cara turun langsung ke lapangan untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara langsung.

**e. Tes dan observasi.**

Pada metode ini karyawan akan diberikan pertanyaan tertulis untuk mengukur seberapa kemampuan dan pengetahuannya.

**f. Metode evaluasi kelompok.**

Terdiri dari tiga metode. Pertama, *metode ranking*, yaitu penilaian dilakukan dengan membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya untuk menentukan siapa yang paling baik kinerjanya. Kedua*, Grading atau forced* distribution. Pada metode ini, penilaian dilakukan dengan memisahkan karyawan ke dalam klasifikasi yang berbeda, dimana setiap klasifikasinya memiliki proporsi tertentu. Ketiga, *Point allocation method*, dimana penilai diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan diantara para karyawan dalam kelompok.

**2. Penilaian prestasi kerja berorientasi pada masa depan.**

Metode penilaian prestasi kerja berorientasi masa depan memusatkan prestasi pada masa yang akan datang melalui penilaian potensi karyawan dan penetapan sasaran kerja yang sesuai dengan jabatan karyawan. Metode ini terdiri dari :

**a. Penilaian diri.**

Teknik evaluasi ini berguna untuk melanjutkan pengembangan diri. Apabila karyawan menilai dirinya sendiri, perilaku defensif cenderung tidak terjadi, sehingga upaya perbaikan diri juga cenderung dilaksanakan.

**b. Penilaian psikologis.**

Dalam metode ini biasanya perusahaan bekerja sama dengan psikolog. Pendekatan emosional biasanya paling banyak digunakan.

**c. Teknik pusat penilaian.**

Metode ini dilakukan jika perusahaan memiliki tim penilai khusus untuk mengidentifikasi kemampuan manajemen di masa depan. Penilaian ini bisa meliputi wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi kelompok simulasi dan sebagainya untuk mengevaluasi potensi karyawan diwaktu yang akan datang.

**d. Pendekatan management by objective.**

Bahwa setiap karyawan dan penyelia secara bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran  pelaksanaan kerja diwaktu yang akan datang. Kemudian dengan menggunakan sasaran tersebut, penilaian prestasi kerja dilakukan secara bersama pula. Menurut Rivai, manajemen berdasarkan Management By Objective (MBO) adalah suatu bentuk penilaian dimana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja diwaktu yang akan datang. Metode ini lebih mengacu pada pendekatan hasil.

**Menurut Rivai ada 3 (tiga) pendekatan yang paling sering dipakai dalam penilaian prestasi kerja,antara lain :**

**1. Sistem Penilaian (rating system)**

Sistem ini terdiri dari dua bagian, yaitu suatu daftar karakteristik, bidang ataupun perilaku yang akan dinilai dan sebuah skala ataupun cara lain untuk menunjukkan tingkat kinerja dari tiap halnya. Perusahaan yang menggunakan sistem ini bertujuan untuk menciptakan keseragaman dan konsistensi dalam proses penilaian prestasi kerja. Kelemahan sistem ini adalah karena sangat mudahnya untuk dilakukan, para manajerpun jadi mudah lupa mengapa mereka melakukannya dan sistem inipun disingkirkannya.

**2. Sistem Peringkat (ranking system)**

Sistem peringkat memperbandingkan karyawan yang satu dengan yang lainnya. Hal ini dilakukan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, misalnya: total pendapatan ataupun kemampuan manajemen. Sistem ini hampir selalu tidak tepat untuk digunakan, karena sistem ini mempunyai efek samping yang lebih besar daripada keuntungannya. Sistem ini memaksa karyawan untuk bersaing satu sama lain dalam pengertian yang sebenarnya. Pada kejadian yang positif, para karyawan akan menunjukkan kinerja yang lebih baik dan menghasilkan lebih banyak prestasi untuk bisa mendapatkan peringkat yang lebih tinggi. Sedangkan pada kejadian yang negatif, para karyawan akan berusaha untuk membuat rekan sekerja (pesaing)-nya menghasilkan kinerja yang lebih buruk dan mencapai prestasi yang lebih sedikit dibandingkan dirinya.

**3. Sistem berdasarkan tujuan (object-based system)**

Berbeda dengan kedua sistem diatas, penilaian prestasi berdasarkan tujuan mengukur kinerja seseorang berdasarkan standar ataupun target yang dirundingkan secara perorangan. Sasaran dan standar tersebut ditetapkan secara perorangan agar memiliki fleksibilitas yang mencerminkan tingkat perkembangan serta kemampuan setiap karyawan.

**Aplikasi  Penilaian Prestasi Kerja**

Usaha yang dapat dilakukan pada permulaan pelaksanaan penilaian prestasi adalah sebagai berikut :

1. Mulailah dari tingkatan yang paling atas. Maksudnya penggunaan penilaian prestasi harus dimulai dari pimpinan yang paling tinggi, kemudian secara bertahap turun ke karyawan yang tingkatannya  lebih rendah, sampai akhirnya ke tenaga pelaksana, sehingga tidak ada kesan bahwa atasan selalu dinomor satukan sehingga tidak perlu dinilai.
2. Untuk melihat apakah system penilaian yang disusun itu efektif dan untuk menghindari pemborosan waktu dan tenaga, perlu dilaksanakan penilaian di bagian tertentu lebih dulu sebagai *pilot project*. Apabila ternyata ada kekurangan, maka dapat diperbaiki terlebih dahulu untuk kemudian dilanjutkan ke bagian-bagian lainnya.
3. Dalam melakukan penilaian prestasi kerja sebaiknya jangan tergesa-gesa, karena tidak semua karyawan/individu mudah begitu saja menerima perubahan-perubahan khususnya perubahan sikap. Dalam hal ini sebaiknya dilakukan persiapan-persiapan dan pemberitahuan terlebih dahulu (sosialisasi), kemudian berikan kesempatan untuk didiskusikan dengan masing-masing kepala bagian dan yang terakhir diusahakan agar tidak berkesan “memaksakan” penggunaan system penilaian prestasi tersebut kepada karyawan.
4. Dalam melakukan penilaian prestasi kerja sebaiknya mempertimbangkan hubungan antara aktivitas dengan hasil, dimana :

 –  Aktivitas menunjukkan bagaimana sasaran dicapai

–  Hasil menunjukkan sasaran apa yang telah dicapai

 Dalam melakukan penilaian yang baik, diperlukan keseimbangan keduanya yaitu keseimbangan antara apa yang telah dicapai dengan bagaimana cara mencapai hasil tersebut, standard yang ditetapkan harus disesuaikan dengan memberikan pengarahan tentang bagaimana caranya agar standard/hasil yang ditetapkan dapat dicapai.

**Mekanisme pelaksanaan program penilaian prestasi SDM**

1. Melaksanakan pengukuran dan membuat standard baku satuan hasil kerja dengan melaksanakan workload analysis, yang akan digunakan sebagai pedoman dalam membandingkan standard hasil dengan hasil yang dicapai oleh karyawan.
2. Menetapkan dan menyepakati waktu penilaian dan frekuensi penilaian (misalkan; waktu penilaian 6 bulan dan dilakukan dalam 3 kali penilaian).
3. Diantara atasan dan bawahan menetapkan dan menyepakati aktivitas yang akan dilaksanakan dengan mengisi dan menandatangani *form management* *performance* sesuai dengan *job title* yang dipangku oleh karyawan tersebut dan selaras dengan target organisasi.

4.    Atasan memonitor prestasi yang dicapai oleh bawahannya dengan menggunakan laporan kerja harian, dan diketahui oleh karyawan.

1. Meresumekan hasil akhir pada waktu tertentu (missal : 6 bulan) atas prestasi yang dicapai oleh karyawan tersebut.
2. Memasukan data hasil penilaian ke dalam lembar penghitungan penilaian.

7.    Memberikan kompensasi bagi yang berprestasi dan memberikan konseling bagi yang tidak berprestasi.

**Ruang Lingkup penilaian prestasi kerja**

Ruang lingkup penilaian dicakup dalam what, why, where, when, who, dan how atau sering disingkat 5w + 1H.

**1.  What ( apa ) yang dinilai**

Yang dinilai perilaku dan prestasi kerja karyawan seperti kejujuran, kesetiaan, kerja sama, kepemimpinan, loyalitas, pekerjaan saat sekarang, potensi yang akan datang, sifat dan hasil kerjanya.

**2.   Why ( kenapa ) dinilai**

Dinilai karena :

a. Untuk menambah tingkat kepuasan para karyawan dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kerjanya.

b. Untuk membantu kemungkinan pengembangan personel yang bersangkutan.

c. Untuk memelihara potensi kerja.

d. Untuk mengukur prestasi kerja para karyawan.

e. Untuk mengukur kemampuan dan kecakapan karyawan.

f. Untuk mengumpulkan data guna menetapkan program kepegawaian selanjutnya.

**3.   Where ( di mana ) penilaian dilakukan**

Tempat penilaian dilakukan didalam pekerjaan dan diluar pekerjaan.

a.   Di dalam pekerjaan (on the job performance) secara formal

b.   Di luar pekerjaan (off the job performance) baik secara pormal maupun informal.

**4.   When ( kapan ) penilaian dilakukan**

a.   Formal : penilaian yang dilakukan secara periodik

b.   Informal : penilaian yang dilakukan terus menerus.

**5.  Who ( siapa ) yang akan dinilai**

Yang akan dinilai yaitu semua tenaga kerja yang melakukan pekerjaan di perusahaan. Yang menilai (appraiser) atasan langsungnya, atasan dari atasan langsung, dan atau suatu tim yang dibentuk di perusahaan itu.

**6  How ( bagaimana ) menilainya**

Metode penilaian apa yang digunakan dan problem apa yang dihadapi oleh penilai (appraiser) dalam melakukan penilaian.

**Syarat – syarat penilai (*appraiser*) sebagai berikut :**

a.  Penilai harus jujur, adil, objektif, dan mempunyai pengetahuan mendalam tentang unsur-unsur yang akan dinilai supaya penilaiannya sesuai dengan realitas/fakta yang ada.

b.  Penilai hendaknya mendasarkan penilaiannya pada atas benar atau salah (*right or wrong*), baik atau buruk, terhadap unsure-unsur yang dinilai sehingga unsure penilaiannya jujur,adil, dan objektif. Penilai tidak boleh mendasarkan penilaiannya atas fisis rasa supaya penilaian bukan didasarkan atas suka atau tidak suka (like or dislike).

c.   Peneliti harus mngetahui secara jelas uraian pekerjaan dari setiap karyawan yang akan dinilai supaya hasil penilaiannya dapat dipertanggungjawabkan dengan baik.

d.   Penilai harus mempunyai kewenangan (authority) formal, supaya mereka dapat melakukan tugasnya dengan baik.

e.   Penilai harus mempunyai keimanan supaya penilaiannya jujur dan adil.

Dalam persoalan siapa yang akan melakukan penilaian prestasi karyawan secara umum, dikenal informal dan penilai formal.

1)   Penilai Informal

Penilai informal adalah penilai *(tanpa authority)* melakukan penilaian mengenai kualitas kerja dan pelayanan yang diberikan oleh masing – masing karyawan baik atau buruk. Penilai ini adalah masyarakat, konsumen, dan atau rekanan. Hasil penilaian mereka sangat obyektif dan bermanfaat untuk dipertimbangkan oleh penilai formal dalam menentukan kebijaksanaan selanjutnya.

2)  Penilai Formal

Penilai formal adalah seseorang atau komite yang mempunyai wewenang formal menilai bawahannya didalam maupun diluar pekerjaan dan berhak menetapkan kebijaksanaan selanjutnya terhadap setiap individu karyawan. Hasil penilaian formal inilah yang akan menentukan nasib setiap karyawan apakah dipindahkan secara vertikal/Horizontal, diberhentikan, atau balas jasanya dinaikkan. Penilaian formal dibedakan atas penilaian individu dan penilaian kolektif.

a.   Penilaian Individual

Penilaian individual adalah seorang atasan langsung secara individual menilai perilaku dan prestasi kerja setiap karyawan yang menjadi bawahannya, apakah baik, sedang, atau kurang. Hasil penilaian kemudian diajukan kepada atasan langsung penilai untuk disahkan/ditandatanganinya.Jika hasil penilaian oleh atasan langsung tidak dapat diterima, hasil penilaian tadi harus diulang atas anjuran atasan langsung penilai tersebut. Baru setelah itu, ditandatangani oleh atasan langsung penilai. Jadi  karyawan yang dinilai dapat mengajukan keberatannya atas nilai dirinya kepada atasan langsung penilai pertama untuk ditinjau kembali.

b.   Penilaian Kolektif

Penilaian kolektif adalah suatu tim/kolektif secara bersama – sama melakukan penilaian prestasi karyawan dan menetapkan kebijaksanaan selanjutnya terhadap karyawan tersebut. Penilaian semacam ini terjadi karena ada organisasi yang mempunyai pimpinan kolektif/presidium atau atasan karyawan yang akan dinilai terdiri dari bebrapa orang. Hasilnya akan lebih obyektif sebab nilai akhir merupakan rata – rata dari penilai yang kolektif tersebut.Pada dasarnya siapa pun yang melaksanakan penilaian prestasi karyawan bukanlah merupakan masalah penting. Yang terpenting adalah proses penilaian, hasil penilaian yang obyektif, dan adanya tindakan selanjutnya dari penilai untuk karyawan yang dinilai itu.

**Metode Penilaian Prestasi**

Ada banyak metode untuk melakukan penilaian prestasi kerja karyawan, namun tidak ada satupun metode yang dapat diberlakukan secara umum. Masing-masing mempunyai kelebihan dan kelemahan sendiri-sendiri. Jadi kuncinya adalah mengenali keterbatasan metode yang dipergunakan perusahaan dan mengolahnya sebisa mungkin. Kadang-kadang, pendekatan baru yang lebih rumit terhadap penilaian prestasi kerja ternyata lebih buruk dari yang lebih sederhana.

Metode penilaian Prestasi karyawan pada dasarnya dikelompokkan atas metode tradisional dan metode modern

**Metode Tradisional**

Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi karyawan dan diterapkan secara tidak sistematis maupun dengan sistematis. Yang termasuk kedalam metode tradisional adalah Rating scale, employee comparation, Check list, Freeform essay, dan critical incident.

**1)   *Rating Scale***

Metode ini merupakan metode penilaian yan paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan dan kontribusinya terhadap tujuan kerjanya

**2)   *Employee Comparation***

Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pekerja dengan pekerja lainnya. Metode ini terbagi atas tiga atas: *Alternation Ranking, Paired Comparation, dan Porced Comparation*

**-   Alternation Ranking**

Metode ini merupakan metode penilaian dengan cara mengurut peringkat (rangking) karyawan dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi atau mulai dari bawahan sampai yang tertinggi dan berdasarakan kemampuan yang dimilikinya.

**-   Paired Comparation**

Metode ini adalah metode penilaian dengan cara seorang karyawan dibandingkan dengan seluruh karyawan lainnya, sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah karyawan yang sedikit.

**-   Porced Comparation**

Metode ini sama dengan Paired Comparation tetapi digunakan untuk jumlah karyawan yang banyak. Pada metode ini suatu definisi yang jelas untuk setiap kategori telah dibuat dengan saksama. Kategori untuk prestasi karya karyawan misalnya adalah *baik sekali, memuaskan,* dan *kurang memuaskan* yang masing – masing mempunyai definisi yang jelas. Prestasi kerja dari setiap karyawan kemudian dibandingkan dengan definisi yang jelas.

**3)  Check list**

Dengan metode ini penilai sebenarnya tidak menilai tetapi hanya memberikan masukan/informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia. Penilai tinggal memilih kalimat – kalimat atau kata – kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik setiap individu karyawan, baru melaporkannya kepada bagian personalia untuk menetapkan bobot nilai, indeks nilai, dan kebijaksanaan selanjutnya bagi karyawan yang bersangkutan.

**4)   Freeform essay**

Caranya adalah seorang penilai diharuskan membuat karangan yang isinya berupa persepsi tentang pegawai yang dinilai, karangan tersebut kemudian diberikan kepada penilai lain untuk ditanggapi dan dinilai terhadap pegawai yang bersangkutan dengan menggunakan karangan tersebut sebagai dasarnya.

**5)   Critical incident**

Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari – hari yang kemudian dimasukkan ke dalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya, misalnya mengenai inisiatif, kerja sama dan keselamatan.

**Metode Modern**

Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi karyawan. Yang termasuk kedalam metode modern ini adalah: *asssesment centre, management by Objective (MBO=MBS),* dan *Human asset accounting*

-     ***Assesment Centre***

Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Tim penilai khusus ini bisa dari luar, dari dalam, maupun kombinasi dari luar dan dari dalam. Pembentukan tim ini harus lebih baik sehingga penilaiannya lebih objektif dan indeks prestasi yang diperoleh sesuai dengan fakta/Kenyataan dari setiap individu karyawan yang dinilai. Cara penilaian tim dilakukan dengan wawancara, permainan bisnis, dan lain – lain. Nilai indeks prestasi setiap karyawan adalah rata – rata bobot dari tim penilai. Indeks prestasi dengan cara ini diharapkan akan lebih baik dan objektif karena dilakukan oleh beberapa orang anggota tim. Dengan indeks prestasi inilah ditetapkan kebijaksanaan selanjutnya terhadap setiap individu karyawan seperti promosi, demosi, pemindahan, pemberhentian dan lain sebagainya.Metode *asssesment centre* ini diharapkan akan memberikan kepuasan yang lebih baik bagi karyawan dan penetapan kebijaksanaan yang paling tepat dari perusahaan itu.

-     ***Management by Objective (MBO=MBS)***

Dalam metode ini karyawan langsung diikutsertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sasarannya masing – massing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.

**Ciri – ciri MBO atau MBS adalah:**

a)    Adanya interaksi antara atasan dengan bawahan secara langsung

b)    Atasan bersama – sama dengan bawahan menentukan sasaran dan kriteria pekerjaannya

c)    Menekankan pada masa sekarang dan masa yang akan datang

d)    Menekankan pada hasil yang hendak dicapai

-       ***Human asset accounting***

Dalam metode ini, faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel – variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Jika biaya untuk tenaga kerja meningkat laba pun akan meningkat. Maka peningkatan tenaga kerja tersebut telah berhasil.

**Kendala – Kendala dalam Penilaian Prestasi Kerja**

**Prasangka Pribadi**

Faktor – faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seorang atau kelompok bisa mengubah penilaian. Sebagai contoh, seorang atasan pria mungkin cenderung memberi penilaian rendah kepada para karyawan wanita karena suatu hal. Sebab – sebab prasangka pribadi lain yang mempengaruhi penilaian mencakup faktor senioritas, kesukuan, agama, kesamaan kelompok dan status sosial.

**Efek halo**

Efek halo Merupakan kesalahan yang dilakukan oleh penilai, karena umumnya penilai cenderung akan memberikan indeks prestasi baik bagi karyawan yang dikenalnya. Sebaliknya terhadap karyawan yang kurang dikenal penilai memberikan indeks prestasi sedang/kurang. Penilai sering mendasarkan penilaiannya atas dasar rasa (Like or Dislike) bukan atas dasar fisis pikir (right or wrong). Penilai juga cenderung memberikan nilai baik jika ia mengetahui salah satu sifat yang baik dari karyawan. Sebaliknya penilai cenderung akan memberikan nilai kurang jika penilai mengetahui suatu sifat yang kurang baik dari karyawan yang dinilai Kesalahan kecenderungan Terpusat Banyak penilai yang tidak suka menilai para karyawan sebagai yang efektif atau tidak efektif, dan sangat baik atau sangat jelek, sehingga penilaian kinerja cenderung dibuat rata – rata.

**Pengaruh kesan pribadi**

Bila menggunakan ukuran – ukuran prestasi kerja subyektif, penilaian sangat dipengaruhi oleh kegiatan – kegiatan karyawan yang paling akhir (recency effect). Kegiatan – kegiatan terakhir baik atau buruk cenderung lebih diingat oleh penilai.

**Masalah Bias**

Perbedaan individual diantara orang – orang yang dinilai dalam kaitannya dengan hal – hal seperti umur,ras, dan jenis kelamin mempengaruhi nilai yang mereka peroleh, yang sering kali cukup jauh menyimpang dari prestasi mereka yang sesungguhnya. Ras dan jenis kelamin pegawai dapat mempengaruhi hasil pengharkatan, meskipun disini bias yang terjadi tidak selalu harus dikaitkan dengan soal minoritas atau wanita, seperti demikian halnya dengan karyawan berusia tua.

**Kendala kendala lainnya :**

1. Pemilihan Metode Terbaik

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

1. Pendekatan pada metode penilaian pada pekerjaan yang akan dinilai.
2. Variasi faktor organisasi yang dapat menolong mengimplementasikan program penilaian (Iklim organisasi, *training* prosedur penilaian, dan lain-lain).
3. Kesalahan Penilaian

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

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

**1). *Hallo Effect* dan *Horn Effect***

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

**2) Kecenderungan menilai rata-rata cukup atau menengah**

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

**3) Karena “kemurahan hati”**

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

**Prinsip-prinsip dasar penilaian prestasi kerja**

1. Penilaian Prestasi Kerja harus dilaksanakan secara konsisten, termasuk prosedur dan peraturan kerja yang ada di dalam aktivitas perusahaan harus jelas.
2. Diperlukan adanya analisis pekerjaan yang berkesinambungan untuk menjamin bahwa uraian pekerjaan tetap *up to date*, serta program kerja yang jelas. Hal ini penting agar pengukuran prestasi kerja dapat dilakukan lebih akurat dan obyektif.
3. Penilaian Prestasi Kerja merupakan suatu proses yang dilakukan secara terus menerus sepanjang tahun. Maksudnya adalah para atasan harus terus memonitor prestasi karyawannya, jangan dilakukan sesaat hanya untuk tujuan tertentu saja.
4. Agar terjaga tingkat obyektifitas yang tinggi, maka penilaian sebaiknya dilakukan secara jujur melalui komunikasi yang terbuka antara atasan dan bawahan.
5. Semua manajer diharapkan dapat terlibat dalam prosedur dan pelaksanaan penilaian prestasi kerja (every manager is human resources manager).

**Elemen-elemen Sistem Penilaian**

1. Kriteria-kriteria yang tepat; berhubungan dengan pelaksanaan kerja.
2. Ukuran-ukuran baku criteria yang digunakan
3. Umpan balik yang berimbang.

**Ukuran-ukuran Penilaian**

1. Penilaian yang baik harus dapat memberikan gambaran yang akurat tentang yang diukur.
2. Penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*).
3. Perlu adanya standard pelaksanaan kerja (*performance standards*).

**Metoda Penilaian Prestasi**

Metoda yang digunakan adalah metoda penilaian ***Management by Objectives*** dengan menerapkan teknik ***Performance Objectives*,** dimana penilaiannya didasarkan pada target dan atau sasaran fungsi organisasi yang disepakati antara atasan dan bawahan  melalui pendelegasian aktivitas/pekerjaan, yang selanjutnya dimonitor  dan dicatat hasil prestasi kerja se hari-hari, dan pada akhirnya disimpulkan pada waktu yang telah ditentukan untuk mendapatkan hasil akhir pencapaian prestasi kerja.

Pada prinsipnya Performance Objectives itu diterapkan dengan harapan semua aktivitas yang dilakukan karyawan menjadi dinamis, penuh tantangan dan selalu berorientasi pada penyempurnaan dan pengembangan. Dengan demikian agar *Performance Objectives* yang dibuat tersebut **dapat diukur**, **realistis**, **selaras dengan sasaran organisasi**, **penuh tantangan**, dan **dapat dicapai**, maka dpt memanfaatkan sumber-sumber penting, seperti :

* Inputan karyawan
* Uraian Pekerjaan
* Faktor-faktor pelaksanaan kerja
* Rencana organisasi, divisi/dept, tujuan, serta strategi.
* Diskusi dengan para manajer dan pelanggan.
* Permasalahan yang terjadi pada organisasi dan kesempatan yang ada.

*Management by Objectives* akan mengindikasikan hasil akhir penilaian  *Performance Objectives* dari aktivitas yang dilaksanakan untuk setiap individu karyawan. Dengan demikian agar  *Performance Objectives* yang ditentukan dapat bermanfaat bagi perusahaan dan karyawan, maka harus memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Memfokuskan pada ***specific results*** yang akan dicapai; dalam arti aktivitas / pekerjaan yang dilaksanakan harus memiliki batasan-batasan yang jelas yang akan digunakan sebagai pedoman bagi karyawan di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Misalkan :

*Membuat rencana pada tanggal 1 juni 2017 dalam memprediksi tingkat persediaan bahan baku bulanan yang disesuaikan dengan kebutuhan produksi. Rencana tersebut harus juga memprediksi tingkat persediaan minimum yang tidak lebih dari 5% dari jumlah yang diproduksi.*

Dari contoh pernyataan aktivitas di atas, dapat kita lihat bahwa karyawan memiliki panduan di dalam melaksanakan rencana untuk memprediksi tingkat persediaan bahan baku yang diguankan untuk proses produksi. Dalam satuan **waktu,** tgl 1 Juni 2017 karyawan harus sudah dapat memperlihatkan hasil kerjanya; dalam satuan target sebesar 5% juga menjadi standard ukuran untuk melihat hasil kerja yang dicapai karyawan; dan juga kejelasan dari aktivitasnya yaitu pembuatan rencana tingkat peresediaan bahan baku.

1. Harus **significant**; Performance Objectives harus dibuat tidak semena-mena yang dapat merintangi karyawan untuk dapat mengembangkan hasil kerja yang dicapai, bahkan Performance Objectives harus dipandang oleh seluruh karyawan sebagai sesuatu yang sangat penting karena hal ini akan menggiring mereka untuk melakukan tugas dan mencapai tujuan pribadi dan tujuan strategis perusahaan.
2. **Realistis** ; Dalam arti harus mempertimbangkan segala aspek yang ada di dalam perusahaan seperti; kekuatan sumber daya manusia yang dimiliki, kekuatan financial yang mendukung pencapaian hasil, keadaan persaingan usaha, dukungan manajemen, dan lain-lain. Sehingga kesalahan di dalam menentukan performance objectives akan berakibat kekacauan di dalam kegiatan perusahaan terutama pada menurunnya tingkat produktifitas kerja karyawan dalam jangka panjang dapat dihindari.
3. Bersifat **spesifik** dan **dapat diukur**; Seperti yang telah dijelaskan pada karakteristik pertama di atas, maka performance objectives harus bersifat spesifik dan dapat diukur untuk menentukan nilai dari prestasi kerja yang dicapai oleh karyawan, dengan menyepakati dan menentukan satuan-satuan faktor penilaian yang terukur, baik secara kualitatif maupun kuantitatif.
4. Kejelasan **prioritas**; Beban tugas yang harus dijalankan pada periode berikutnya tidak hanya mengetahui hal-hal apa saja yang diharapkan oleh perusahaan atas tugasnya itu. Sehingga karyawan yang bersangkutan dapat mengambil keputusan untuk mencapai tujuan dari tugas tersebut. Hal ini perlu dilakukan karena performance objectives yang harus dijalankan oleh karyawan memiliki jenis dan jumlah yang cukup banyak. Oleh karena itu setiap karyawan harus mengetahui secara pasti atas prioritas dan bobot dari setiap performance objectives yang dibebankan pada karyawan.
5. Menggunakan ungkapan-ungkapan yang jelas; Pada saat kita  menuangkan pernyataan-pernyataan di dalam performance objectives harus menggunakan kalimat dan kata-kata yang sangat jelas supaya hasil kerja yang dicapai dapat diukur dan dipertanggung-jawabkan. Oleh sebab itu unsure kata-kata yang ada di dalam performance objectives sebaiknya mempertimbangkan 4 elemen dasar yaitu:
   * Menggunakan **kata kerja aktif**.
   * Mencerminkan **target hasil** yang harus dicapai.
   * Mencerminkan **batas waktu** yang harus diselesaikan.
   * satuan **standard** yang berlaku di perusahaan.

**Sebagai contoh :**

Mengurangi biaya lembur pegawai dalam menyelesaikan 10.000 pak barang dengan menggunakan metoda XYZ, dari 150 jam perbulan menjadi 50 jam per bulan dalam batas sampai tanggal 1 Desember 2017 dengan tingkat biaya produksi tidak lebih dari Rp. 24.000.000,-.

* Kata kerja aktif: Mengurangi
* Target hasil: Jam lembur 150 jam menjadi 50 jam per bulan.
* Batas waktu: 1 Desember 2017.
* Standard: biaya tidak lebih dari 24.000.000,-.

1. Harus **sesuai dengan tujuan (target/sasaran) organisasi**, divisi atau departemen ; Penentuan performance objectives harus dapat disesuaikan dengan tujuan departemen dan tujuan perusahaan, karena tujuan ini akan dapat dicapai apabila tujuan masing-masing fihak yang berkepentingan dapat sejalan. Namun perlu ditegaskan bahwa penjabaran tujuan perusahaan juga perlu dukungan data yang menggambarkan kondisi internal perusahaan, sehingga rumusan yang dibentuk tidak menyimpang dari kenyataan yang ada. Oleh karena itu performance objectives mempunyai hubungan yang erat dengan kekuatan seluruh sumber daya yang ada di dalam perusahaan.

**Mendefinisikan *Performance Fact*ors**

*Performance Factors* secara bebas dapat didefinisikan sebagai suatu cara karyawan melakukan semua tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya untuk mencapai hasil kerja yang memuaskan. Sehingga Performance Factors  menggambarkan **bagaimana** pekerjaan tersebut dapat dilakukan. Dengan demikian Performance Factors  memiliki nilai-nilai yang meliputi :

1. Melengkapi para manajer dan karyawan dengan definisi yang konsisten dari kualitas performance yang dicapai.

Didalam Performance Factors tidak hanya menentukan standard hasil kerja yang digunakan untuk mengevaluasi prestasi karyawan, tetapi Performance Factors juga dapat menunjukkan kepada karyawan mengenai apa yang ingin dicapai di dalam melaksanakan tugasnya. Sehingga konteks dari Performance Factors adalah untuk memotivasi karyawan untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik.

1. Memperkuat Core Values dari organisasi.

Performance Factors dapat dijadikan sebagai cara organisasi untuk menyatakan bahwa nilai-nilai yang ada di dalam organisasi (yang dijabarkan dalam Performance Factors) ini harus dijalankan oleh para karyawan. Sehingga Performance Factors tersebut dapat dijadikan sebagai pernyataan **misi** di dalam menyatukan karyawan untuk mencapai tujuan dan target perusahaan.

1. Sebagai alat konseling untuk meningkatkan performance di masa yang akan datang.

Para Manajer dalam hal ini harus mengetahui performance objectives yang dicapai oleh karyawannya, sehingga dengan konseling yang dilakukan manajer untuk melihat Performance Factors dibandingkan dengan hasil yang dicapai pada akhirnya dapat meningkatkan performance yang lebih baik pada periode yang akan datang.

1. Mendukung efektifitas performance karyawan dan performance organisasi secara keseluruhan.
2. Nilai-nilai yang berkembang di dalam performance factors terlihat jelas mengenai tanggung jawab karyawan untuk mencapai performance yang lebih baik. Sehingga karyawan akan memfokuskan aktivitas yang dilakukan kearah pencapaian performance objectives individu atau departemen dimana secara totalitas usaha-usaha yang dilakukan tersebut akan mencapai performance organisasi. Dengan demikian fungsi performance factors menjadi berarti untuk mendukung pencapaian performance yang lebih baik.

Sebagai pedoman tambahan untuk menentukan performance factors maka faktor-faktor yang masuk dalam ke dalam faktor-faktor yang akan dinilai harus mencakup 3 hal, yaitu :

* Spesifik
* Relevan terhadap pekerjaan
* Dapat diukur.

Agar penilaian prestasi kerja dapat dilaksanakan secara objektif, maka dalam proses penilaian prestasi didasarkan pada kriteria-kriteria tertentu, misalkan :

Kriteria Penilaian yang berhubungan kepribadian meliputi :

* Kerjasama
* Loyalitas
* Integritas, dan lain-lain

Kriteria Penilaian yang berhubungan dengan pekerjaan

* Ketepatan waktu penyelesaian
* Pemenuhan standard kualitas tertentu.
* Hemat biaya, dan lain-lain

Dalam menentukan kriteria yang baik, ada beberapa factor yang perlu dipertimbangkan, antara lain yaitu :

1. Penetapan kriteria harus sesuai dengan tahapan pekerjaan yang dilakukan untuk masing-masing pekerjaan.
2. Perlu adanya penjabaran lebih lanjut dari kriteria-kriteria yang dinilai, agar penilai mengerti apa yang dinilai.
3. Kriteria penilaian sebaiknya dilengkapi dengan kategori penilaiannya.
4. Perlu penjelasan dari masing-masing kategori penilaian.

Menurut Monday dan Noe, metode-metode yang dapat dipilih terdiri atas hal-hal berikut :

1. *Rating Scales (Skala Rating)*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | **Rating Scale**  Intruksi: Untuk faktor-faktor prestasi berikut, cantumkan pada skala penilian hasil evaluasi saudara terhadap karyawan yang bernama seperti tertera dibawah ini.  Nama Karyawan  ……………………  Departemen ……………………………..  Nama Penilai …………………………  Tanggal …………………………………     |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | Faktor-faktor penilaian | Sangat Baik  5 | Baik  4 | Sedang  3 | Jelek  2 | Sangat elek  1 | | 1. Keandalan 2. Inisiatif 3. Kehadiran 4. Sikap   .  .  5.    Kualitas hasil kerja Total | –  –  –  –  .  .  –  – + | –  –  –  –  .  .  –  – + | –  –  –  –  .  .  –  – + | –  –  –  –  .  .  –  – + | –  –  –  –  .  .  –  – +-  Skor total | | |

Dengan menggunakan metode ini hasil penilaian kinerja karyawan dicatat dalam satu skala. Skala itu dibagi tujuh atau lima kategori karena konsep yang akan dinilai bersifat kualitatif, maka kategori yang digunakan bersifat kualitatif. Faktor yang dinilai dapat dikelompokkan di dalam  dua kelompok, yaitu yang berkaitan dengan pekerjaan dan yang berkaiatan dengan karakteristik pekerja.

1. **Critical Incidents (Insiden-insiden Kritis)**

Dengan metode ini, penilaian melakukan penilaian pada saat-saat kritis saja, yaitu waktu di mana perilaku karyawan dapat membuat bagiannya sangat berhasil atau bahkan sebaliknya.

1. ***Essay***

Dengan menggunakan metode ini penilaian menulis cerita ringkas yang menggambarkan prestasi kerja karyawan

1. ***Work Standards* (Standar Kerja)**

Metode ini membandingkan kinerja karyawannya dengan standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Standar mencerminkan hasil yang normal dari rata-rata pekerja dalam usaha normal.

1. **Ranking**

Dengan metode ini penilaian sekedar menempatkan semua karyawan yang dinilai ke dalam urut-urutan rangking. Penilaian membandingkan karyawan yang satu denagn karyawan yang lainnya utuk menentukan siapa yang lebih baik.

1. ***Forced Distribution (Distribusi yang Dipaksakan)***

Dalam metode ini diasumsikan bahwa karyawannya dapat dikelompokkan kedalam lima kategori yaitu dari kategori yamg paling baik (10%), kemudian baik (20%), yang cukupan (40%), yang buruk (20%) dan sisanya (10%). Di bawah ini merupakan cntoh formulir penilaian dengan Metode Forced Distribution.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **PERUSAHAAN “BOLO”**  Forced Distribution Rating | | | | |
| Klasifikasi : Prestasi Kerja Keseluruhan | | | |  |
| 10% terbaik | 20% berikutnya | 40% menengah | 20% berikutnya | 10% terjelek |
| Waluyo | Renata  Andriano | Sujono  Wakidi  Gunardi  Triyanto | Munadi  Bambang | Gunawan |

1. Forced-choice and Weighted Checklist performance Report (Pemilihan yang Dipaksakan dan Laporan Pemeriksaan Kinerja Tertimbang)

Laporan memerlukan penilaian untuk memilih karyawan mana yang dapat mewakili kelompoknya.

1. Behaviorally anchored Scales

Merupakan metode penilaian berdasarkan catatan penilaian yang menggambarkan perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat jelek dalam bekerja.

1. Metode Pendekatan Management By objective (MBO)

Dalam pendekatan ini, setiap karyawan dan penyelia secara bersama-sama menentukan sasaran organisasi, tujuan individu, dan sasaran-sasaran untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Usaha yang dapat dilakukan pada permulaan pelaksanaan penilaian prestasi adalah sebagai berikut :

1. Mulailah dari tingkatan yang paling atas. Maksudnya penggunaan penilaian prestasi harus dimulai dari pimpinan yang paling tinggi, kemudian secara bertahap turun ke karyawan yang tingkatannya lebih rendah, sampai akhirnya ke tenaga pelaksana, sehingga tidak ada kesan bahwa atasan selalu dinomor satukan sehingga tidak perlu dinilai.
2. Untuk melihat apakah system penilaian yang disusun itu efektif dan untuk menghindari pemborosan waktu dan tenaga, perlu dilaksanakan penilaian di bagian tertentu lebih dulu sebagai pilot project. Apabila ternyata ada kekurangan, maka dapat diperbaiki terlebih dahulu untuk kemudian dilanjutkan ke bagian-bagian lainnya.
3. Dalam melakukan penilaian prestasi kerja sebaiknya jangan tergesa-gesa, karena tidak semua karyawan/individu mudah begitu saja menerima perubahan-perubahan khususnya perubahan sikap. Dalam hal ini sebaiknya dilakukan persiapan-persiapan dan pemberitahuan terlebih dahulu (sosialisasi), kemudian berikan kesempatan untuk didiskusikan dengan masing-masing kepala bagian dan yang terakhir diusahakan agar tidak berkesan “memaksakan” penggunaan system penilaian prestasi tersebut kepada karyawan.
4. Dalam melakukan penilaian prestasi kerja sebaiknya mempertimbangkan hubungan antara aktivitas dengan hasil, dimana :
   * Aktivitas menunjukkan bagaimana sasaran dicapai
   * Hasil menunjukkan sasaran apa yang telah dicapai

Dalam melakukan penilaian yang baik, diperlukan keseimbangan keduanya yaitu keseimbangan antara apa yang telah dicapai dengan bagaimana cara mencapai hasil tersebut, standard yang ditetapkan harus disesuaikan dengan memberikan pengarahan tentang bagaimana caranya agar standard/hasil yang ditetapkan dapat dicapai.

 Mekanisme pelaksanaan program penilaian prestasi SDM

1. Melaksanakan pengukuran dan membuat standard baku satuan hasil kerja dengan melaksanakan workload analysis, yang akan digunakan sebagai pedoman dalam membandingkan antara standard hasil dengan hasil yang dicapai oleh karyawan.
2. Menetapkan dan menyepakati waktu penilaian dan frekuensi penilaian (misalkan; waktu penilaian 6 bulan dan dilakukan dalam 3 kali penilaian).
3. Diantara atasan dan bawahan menetapkan dan menyepakati aktivitas yang akan dilaksanakan dengan mengisi dan menandatangani form management performance sesuai dengan job title yang dipangku oleh karyawan tersebut dan selaras dengan target organisasi.
4. Atasan memonitor prestasi yang dicapai oleh bawahannya dengan menggunakan laporan kerja harian, dan diketahui oleh karyawan.
5. Meresumekan hasil akhir pada waktu tertentu (mis; 6bulan) atas prestasi yang dicapai oleh karyawan tersebut.
6. Memasukan data hasil penilaian ke dalam lembar penghitungan penilaian.
7. Memberikan kompensasi bagi yang berprestasi dan memberikan konseling bagi yang tidak berprestasi.