

## PERFORMANCE APPRAISAL

Nuri Herachwati

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga

### ABSTRAK

*Implementasi performance appraisal bagi karyawan guna peningkatan kinerja organisasi sangatlah penting terutama bagi organisasi yang ingin berkembang lebih cepat. Artikel ini membahas hal-hal yang terkait dengan penyusunan performance appraisal yaitu menyelaraskan Performance Appraisal dengan Rencana Strategis, menyelaraskan Rencana Strategis dengan Analisa Jabatan, penyusunan Performance Appraisal. Selain itu juga akan dibahas tentang dampak dari implementasi Performance Appraisal yang buruk.*

**Kata Kunci:** *Penilaian, Kinerja dan Jabatan*

### ABSTRACT

*Implementation of performance appraisal for employees in order to improve organizational performance is especially important for organizations that want to develop faster. This article discusses matters related to the preparation of the performance appraisal Performance Appraisal align with the Strategic Plan, Strategic Plan align with Job Analysis, Performance Appraisal penyusunan. They will also discuss the impact of the implementation of the Performance Appraisal bad.*

**Keywords:** *Assessment, Performance and Position*

## I. PENDAHULUAN

Manajemen kinerja sebuah proses yang sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan cara mengembangkan kinerja tim dan individu yang ada di dalam organisasi. Manajemen kinerja, juga merupakan sebuah pendekatan dalam pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan pencapaian sasaran jangka pendek maupun jangka panjang organisasi. Salah satu bentuk dari manajemen kinerja adalah *performance appraisal* (penilaian kinerja individu) yang merupakan sistem yang digunakan manajemen untuk mengevaluasi kinerja individu dalam periode tertentu, memberikan *feedback* dan membina individu sehingga setiap individu diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya. Peningkatan kinerja individu tentunya akan meningkatkan kinerja organisasi.

*Performance appraisal* memiliki beberapa manfaat, di antaranya adalah menjadi dasar pertimbangan pemberian reward karyawan. Universitas Airlangga pada awal tahun 2013 telah mensosialisasikan *Performance appraisal* yang akan dijadikan *tool* untuk evaluator kinerja dosen dan tenaga kependidikan yang selanjutnya menjadi dasar untuk penetapan *reward*. Keinginan Universitas Airlangga

untuk menerapkan *Performance appraisal* yang baru ini karena PA yang selama ini diterapkan (juga di beberapa universitas) melalui DP3 masih mengacu lebih banyak pada aspek behavior belum mengacu pada aspek result. Dalam menyusun *Performance appraisal* sebaiknya Universitas Airlangga memper-timbangkan 3 hal utama yaitu:

1. Menyelaraskan *Performance Appraisal* dengan Rencana Strategis.

Pada tahap ini *Performance Appraisal* yang disusun harus merupakan turunan dari rencana strategis organisasi dan rencana strategis unit kerja tempat dosen dan tenaga kependidikan bekerja. Selanjutnya rencana strategis dari unit kerja ini diaplikasikan dalam bentuk analisa Jabatan

2. Menyelaraskan Rencana Strategis dengan Analisa Jabatan

Setelah rencana strategis unit kerja yang selaras dengan rencana strategis Universitas disusun, selanjutnya disusun Analisa Jabatan yang memuat informasi yang berisi tugas-tugas yang harus dilakukan, pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan kemampuan (*abilities*) yang dibutuhkan dosen dan tenaga kependidikan dalam melakukan pekerjaannya. *Job description*

merupakan bagian dalam analisa jabatan yang menjadi dasar dalam menentukan target kinerja yang harus dicapai oleh setiap dosen dan tenaga kependidikan. Setiap informasi yang terdapat dalam job description, dijadikan standar untuk menyusun *Performance Appraisal* dosen dan tenaga kependidikan.

3. Menyusun *Performance Appraisal*

Didalam beberapa literature terdapat tiga komponen penilaian yang umumnya digunakan dalam menyusun *Performance Appraisal* yaitu *Result (Individual Task Outcomes)*, *Behaviour* dan *Traits*. Tetapi pada umumnya yang digunakan adalah *Result* dan *Behaviour*, karena *traits* mengukur personality seseorang yang cenderung sulit untuk berubah meskipun seseorang berusaha untuk mengubahnya. Yang harus diperhatikan adalah proporsi antara *Result* dan *Behaviour* selain mengacu pada rencana strategis organisasi/unit kerja, juga harus bisa dirasakan adil oleh dosen dan tenaga non kependidikan.

Dalam menyusun *Performance appraisal* Universitas Airlangga hendaknya juga mengkomodir Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 46 tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil. Dalam peraturan tersebut terdapat dua unsur yaitu Sasaran Kerja pegawai (kuantitas, kualitas, waktu, biaya) dan perilaku kerja (orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan).

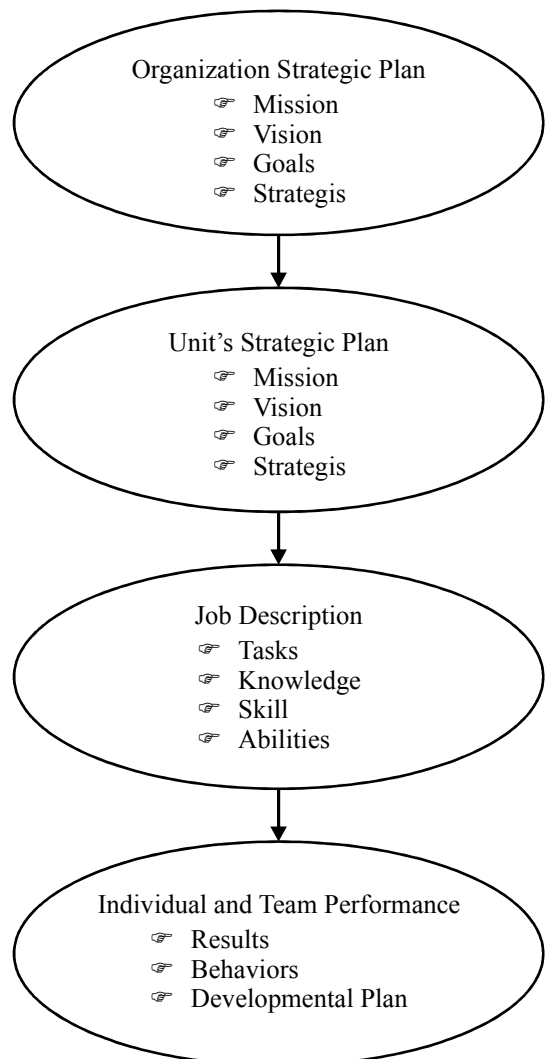
Kriteria *Performance Appraisal*, proporsi antara *result* dan *behavior*, format *Performance Appraisal* dan kemampuan penilai merupakan hal kunci dalam implementasi *Performance Appraisal* tersebut. Dampak buruk dari implementasi *Performance Appraisal* akan menimbulkan kerugian antara lain *Damaged relationship*, *Decreased motivation to perform*, *Employee burnout and job dissatisfaction* dan sebagainya.

Selanjutnya akan dijelaskan dengan lebih rinci tentang menyelaraskan *Performance Appraisal* dengan Rencana Strategis, Menyelaraskan Rencana Strategis dengan Analisa Jabatan, menyusun *Performance Appraisal* dan dampak dari implementasi *Performance Appraisal* yang buruk.

**1. Menyelaraskan *Performance Appraisal* dengan Rencana Strategis**

Keberhasilan sebuah organisasi dalam penerapan strategi perusahaan dapat diwujudkan melalui proses pengkomunikasian

harapan dan tujuan organisasi serta penyelarasan tujuan tersebut dengan rencana kerja setiap individu. Banyak organisasi menghabiskan terlalu banyak waktu dan usaha dalam menyusun pernyataan misi dan visi tanpa melakukan tindakan nyata untuk mewujudkannya. Untuk menghindari *waste* tersebut, harus dipastikan bahwa strategi organisasi mengarah pada tindakan-tindakan nyata dan diupayakan agar rencana strategis perusahaan dapat berhubungan dan selaras dengan manajemen kinerja. Upaya penyelarasan rencana strategis dan manajemen kinerja ditunjukkan melalui kerangka yang dibuat oleh Aguinis (2009) pada gambar 1.



Sumber : Aguinis, H. (2009), Performance Management.

**Gambar1: Menyelaraskan manajemen kinerja dengan rencana strategis.**

Pada tahap awal, rencana strategis organisasi disusun oleh para manajer dari setiap level.

Rencana strategis organisasi meliputi pernyataan visi dan misi, kemudian penyusunan strategi dan target yang ingin dicapai organisasi sesuai dengan visi dan misi yang telah disepakati sebelumnya. Setelah *strategic plan* organisasi selesai disusun, langkah selanjutnya adalah menghubungkan rencana strategis tersebut dengan rencana strategis pada masing-masing unit dalam organisasi. Pada tahap ini, manajer senior akan mengadakan pertemuan dengan para manajer dari setiap departemen atau unit. Dalam pertemuan itu, para manajer unit akan menyusun rencana strategis unit yang terdiri dari visi, misi, target, dan strategi untuk unit kerja yang mereka tangani, kemudian menyesuaikan rencana strategis tersebut dengan rencana strategis organisasi. Tahap selanjutnya adalah merevisi *job description* yang sudah ada agar konsisten dengan prioritas organisasi dan masing-masing unit. Pada akhirnya, sistem manajemen kinerja yang mencakup kinerja individu dan tim dapat disusun berdasarkan *job description* yang telah disesuaikan dengan rencana strategis organisasi dan unit.

## 2 Menyelaraskan Rencana Strategis dengan Analisa Jabatan

Komponen pertama dan mendasar dari proses manajemen kinerja mencakup pemahaman mengenai misi dan sasaran strategis organisasi serta pemahaman pekerjaan melalui proses analisa jabatan. Analisa jabatan merupakan bagian yang mendasar dalam penyusunan manajemen kinerja. Hasil dari analisa jabatan adalah informasi yang berisi tugas-tugas yang harus dilakukan, pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan kemampuan (*abilities*) yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tertentu.

### Definisi dan Manfaat Analisa Jabatan

Menurut Mondy (2010), analisa jabatan adalah proses yang dilakukan secara sistematis untuk menentukan keterampilan, tugas-tugas dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melakukan sebuah pekerjaan di dalam organisasi. Analisa jabatan memberikan ringkasan tentang tugas dan tanggung jawab sebuah pekerjaan, menjelaskan tentang hubungan antara satu pekerjaan dengan pekerjaan lain, pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan, dan kondisi kerja saat melakukan pekerjaan. Semua hal tersebut menjadikan analisa

jabatan sebagai sebuah teknik penting dan menjadi titik awal untuk melakukan aktivitas lain dalam mengelola sumber daya manusia.

*Job description* merupakan bagian dalam analisa jabatan. Seperti yang telah tercantum dalam kerangka penyelarasan rencana strategis dengan kinerja tim dan individu oleh Aguinis (2009), *job description* menjadi acuan atau dasar dalam menentukan target kinerja yang harus dicapai oleh tim maupun individu. Setiap informasi yang terdapat dalam analisa jabatan, termasuk di dalamnya yaitu *job description*, dijadikan standar untuk penilaian kinerja individu maupun tim dalam organisasi.

## 3. Menyusun *Performance Appraisal*

Penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) merupakan komponen penting dalam manajemen kinerja, karena di dalamnya terdapat suatu deskripsi yang sistematis mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan (Aguinis, 2009). Penilaian kinerja menjadi suatu pedoman yang dapat menunjukkan prestasi kerja karyawan. Penilaian kinerja yang dilakukan secara rutin dapat bermanfaat bagi pengembangan karir karyawan. Menurut Wether dan Davis (1996) penilaian kerja adalah sebuah proses dimana organisasi melakukan evaluasi terhadap pekerjaan individu.

Dessler (2000) menjelaskan penilaian kinerja sebagai proses evaluasi kinerja karyawan masa kini atau kinerja di masa lampau terhadap standar kinerja yang telah ditetapkan untuk karyawan tersebut. Oleh karena itu, Dessler (2000) menetapkan bahwa proses penilaian kinerja melibatkan tiga hal yaitu:

1. Menetapkan standar kerja
2. Mengukur kinerja karyawan terhadap standar kerja yang telah ditetapkan
3. Memberi masukan kepada karyawan dengan tujuan untuk memotivasi agar dapat meningkatkan kinerjanya.

Sedangkan menurut Wether & Davis (1996) manfaat dan penggunaan dari proses penilaian kinerja adalah:

1. *Performance Improvement*. Pemberian umpan balik dalam proses *appraisal* memungkinkan karyawan dan manajer melakukan intervensi untuk meningkatkan kinerja
2. *Compensation and adjustment*. Evaluasi kinerja dalam proses *appraisal* membantu

- pengambilan keputusan mengenai kenaikan gaji yang diterima oleh karyawan.
3. *Placement decision*. Promosi, transfer, dan demosi berdasarkan kinerja yang terdahulu atau kinerja yang diharapkan.
  4. *Training and development needs*. Kinerja yang buruk menunjukkan kebutuhan akan pelatihan, kinerja baik menunjukkan potensi yang dapat dikembangkan.
  5. *Career planning and development*. Pemberian umpan balik menjadi acuan keputusan untuk menentukan karir.
  6. *Staffing process deficiencies*. Kinerja baik atau buruk menunjukkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* di departemen sumber daya manusia.
  7. *Informational inaccuracies*. Kinerja buruk dapat menunjukkan kesalahan dalam *job analysis*, perencanaan SDM, dan bagian lain dalam pengelolaan sistem informasi kepegawaian.
  8. *Job design errors*. Kinerja buruk adalah gejala *job design* yang kurang baik.
  9. *Equal employment opportunity*. *Appraisal* yang tepat dapat mengukur kinerja yang berhubungan dengan pekerjaan dan memastikan tidak ada diskriminasi dalam keputusan *internal placement*.
  10. *External challenges*. Ketika kinerja dipengaruhi oleh faktor eksternal dari pekerjaan, maka bagian SDM dapat memberi bantuan.
  11. *Feedback to human resources*. Kinerja di dalam organisasi menunjukkan seberapa baik kinerja dari fungsi SDM.

#### Kriteria Sistem Penilaian Kinerja

Pelaksanaan suatu sistem penilaian kinerja harus memenuhi syarat-syarat tertentu agar berjalan efektif, sehingga dapat memberi gambaran yang akurat mengenai prestasi kerja. Syarat-syarat penilaian kinerja menurut Cascio (2010) adalah:

1. *Relevance*: adanya hubungan yang jelas antara standar kinerja suatu pekerjaan dengan tujuan organisasi. Selain itu juga adanya hubungan yang jelas antara elemen penting dalam pekerjaan dengan dimensi yang dinilai dalam lembar penilaian.
2. *Sensitivity*: sistem penilaian harus peka dalam membedakan karyawan dengan kinerja yang baik atau kurang baik. Hal ini

sangat penting agar tidak mengurangi motivasi karyawan jika seluruh karyawan dinilai sama.

3. *Reliability*: hasil dari suatu sistem penilaian harus dapat dipercaya dan konsisten. Suatu sistem penilaian dikatakan mempunyai reliabilitas yang tinggi jika dua penilai atau lebih memberi penilaian yang relatif sama atau nilainya mendekati.
4. *Acceptability*: sistem penilaian tersebut memperoleh dukungan dan dapat diterima oleh penggunanya.
5. *Practicality*: sistem penilaian harus mudah untuk dipahamami dan digunakan bagi manajer dan karyawan.

#### Aspek Penilaian dalam Penilaian Kinerja

Aspek-aspek yang akan dievaluasi oleh manajemen dalam proses penilaian kinerja karyawan akan mempengaruhi respon karyawan. Menurut Robbins (2001) ada tiga aspek yang dapat dinilai yaitu:

##### 1. *Individual task outcomes*

Merupakan aspek penilaian dalam mengevaluasi hasil (*outcome*) dari kinerja karyawan. Contoh *task outcome* antara lain: kuantitas (jumlah produk, volume penjualan) dan biaya (biaya per unit produksi)

##### 2. *Behaviors*

Seringkali sulit untuk menentukan hasil spesifik yang secara langsung disebabkan oleh tindakan karyawan, terutama dalam mengevaluasi kontribusi setiap anggota dalam suatu kelompok kerja. Dalam kondisi tersebut, tidak jarang manajemen menilai perilaku karyawan sebagai ukuran dalam proses penilaian. Contoh perilaku kerja antara lain: membantu orang lain, memberi masukan untuk peningkatan.

##### 3. *Traits*

*Individual Traits* merupakan ukuran yang masih sering digunakan organisasi. Jika dibandingkan dengan *task outcomes* atau *behavior*; *traits* sebagai ukuran kinerja sering diabaikan. Contoh *traits* antara lain: memiliki sikap yang baik, percaya diri, dapat diandalkan, dan kaya akan pengalaman.

Sama halnya dengan Robbins (2001), Aguinis (2009) juga memaparkan tiga pendekatan yang sama untuk mengukur kinerja yaitu

*traits, behavior* dan *result*. Akan tetapi, Aguinis (2009) menjelaskan lebih rinci pengukuran kinerja dengan pendekatan hasil kerja (*result*) dan pendekatan perilaku kerja (*behavior*).

1. Mengukur hasil kerja (*result*):

Pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan hasil kerja membutuhkan informasi mengenai tanggung jawab, sasaran yang diharapkan, dan standar kinerja yang diinginkan dalam melakukan pekerjaan.

a. Menentukan tanggung jawab (*accountability*)

Deskripsi pekerjaan merupakan sumber utama untuk memahami tanggung jawab seseorang dalam melakukan pekerjaannya guna menghasilkan kinerja yang diharapkan.

b. Menentukan sasaran (*objectives*)

Sasaran merupakan hasil yang dapat diukur. Tercapainya sasaran dalam pekerjaan dapat membantu keberhasilan dalam mencapai tanggung jawab pekerjaan. Aguinis (2009) menetapkan kriteria sasaran yang baik sebagai berikut:

1. *Specific and clear*: sasaran harus mudah untuk dimengerti.
2. *Challenging*: sasaran harus bersifat menantang, namun tetap dapat dicapai oleh karyawan.
3. *Agreed upon*: sasaran harus merupakan kesepakatan antara karyawan dan atasan.
4. *Significant*: sasaran merupakan sesuatu yang penting bagi organisasi. tercapainya sasaran akan member dampak yang besar bagi kesuksesan organisasi secara menyeluruh.
5. *Prioritized*: adanya prioritas untuk tiap-tiap sasaran yang telah ditentukan.
6. *Bound by time*: sasaran harus memiliki deadline untuk pencapaiannya.
7. *Achievable*: sasaran harus dapat dicapai sesuai dengan sumber daya yang dimiliki.
8. *Fully communicated*: sasaran harus dikomunikasikan kepada seluruh pihak yang berkepentingan.
9. *Flexible*: sasaran dapat berubah menyesuaikan dengan lingkungan kerja maupun lingkungan bisnis.

10. *Limited in number*: jumlah sasaran tidak boleh terlalu banyak karena memungkinkan untuk tidak tercapai. Sementara itu, sasaran yang terlalu sedikit juga tidak akan membawa kontribusi yang cukup bagi organisasi.

c. Menentukan standar kinerja (*performance standards*)

Standar kinerja adalah acuan yang membantu dalam memahami sejauh mana sasaran pekerjaan telah tercapai. Standar kinerja memberikan informasi tentang tingkat kinerja yang diharapkan dapat dicapai oleh karyawan. Penyusunan standar kinerja harus memperhatikan criteria sebagai berikut:

1. *Related to the position*: standar yang baik dibuat berdasarkan elemen kunci dari suatu tugas, bukan berdasarkan karakteristik individual maupun perbandingan antara satu individu dengan individu yang lain.
2. *Concrete, specific, dan measurable*: standar yang baik harus dapat membedakan dengan jelas level-level pencapaian kinerja, sehingga memungkinkan bagi para supervisor untuk melakukan penilaian yang jelas mengenai kinerja karyawannya.
3. *Practical to measure*: standar yang baik mencakup informasi yang dibutuhkan mengenai kinerja yang diharapkan.
4. *Meaningful*: standar yang baik dapat memberikan pemahaman mengenai hal-hal yang penting dan relevan terhadap tujuan dari suatu pekerjaan serta pencapaian misi dan tujuan organisasi.
5. *Realistic dan achievable*: standar yang baik haruslah dapat dicapai oleh karyawan dalam batasan waktu yang telah ditentukan.
6. *Reviewed regularly*: standar kinerja yang baik harus ditinjau secara berkelanjutan.

2. Mengukur perilaku kerja (*behavior*):

Pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan perilaku kerja (*behavior*) menekankan pada bagaimana hasil kerja dapat dicapai. Pengukuran perilaku kerja termasuk

menilai kompetensi yang merupakan sekumpulan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang wajib dimiliki seseorang untuk menghasilkan kinerja yang efektif. Kompetensi dijabarkan sebagai perilaku yang dapat membantu pelaksanaan pekerjaan. Untuk memahami sejauh mana seseorang memiliki kompetensi, perlu disusun indikator perilaku yang mana indikator tersebut memberikan informasi tentang keberadaan kompetensi. Indikator perilaku akan mempermudah pengukuran perilaku kinerja dan menentukan apakah individu memiliki kompetensi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaannya secara efektif.

Pengukuran kinerja berdasarkan perilaku kerja dapat dilakukan melalui dua sistem, yaitu:

- a. *Comparative system*: sistem penilaian kinerja yang menunjukkan perbandingan antara karyawan satu dengan karyawan yang lain. Tools yang digunakan antara lain sebagai berikut:
    1. *Simple rank order*: karyawan diperingkat dari yang terbaik sampai yang terburuk.
    2. *Alternation rank order*: supervisor atau penilai mendaftarkan semua karyawan dan memberikan peringkat mulai dari yang terbaik, terburuk, terbaik ke dua, terburuk ke dua, dan seterusnya
    3. *Paired comparisons*: supervisor membuat perbandingan secara langsung antara karyawan satu dengan yang lain. Jumlah perbandingan yang harus dibuat oleh supervisor dihitung menggunakan rumus  $n(n-1)/2$ . Misal jumlah karyawan yang harus dinilai adalah 4 orang, maka supervisor harus membuat  $4(4-1)/2 = 6$  pasang perbandingan. Karyawan yang memiliki kinerja terbaik diperoleh dari karyawan yang paling banyak memperoleh predikat kinerja lebih baik dari pasangan pembandingnya.
    4. *Forced distribution*: keseluruhan karyawan digolongkan ke dalam klasifikasi yang telah ditetapkan. Misalnya, 20% karyawan harus diklasifikasikan dalam kelompok yang melebihi ekspektasi, 70% karyawan termasuk memenuhi ekspektasi, dan 10% termasuk kelompok yang tidak memenuhi ekspektasi.
  - b. *Absolute system*: sistem ini menilai kinerja karyawan secara individu tanpa membandingkan dengan karyawan yang lain. Tools yang digunakan dalam sistem ini adalah:
    1. *Essays*: penilaian diberikan berbentuk esai yang berisi kekuatan dan kelemahan karyawan, serta memberikan arahan untuk peningkatan kinerja karyawan.
    2. *Behavior checklists*: penilaian berbentuk checklist berisi perilaku kerja yang dilakukan oleh karyawan.
    3. *Critical incidents*: setiap pekerjaan memiliki perilaku krusial yang sangat berperan dalam efektivitas pelaksanaannya. *Tools critical incidents* ini berfungsi untuk mengidentifikasi perilaku krusial yang dibutuhkan dalam melakukan suatu pekerjaan dan menilai karyawan dalam penerapan perilaku tersebut.
    4. *Graphic rating scales*: tujuan dari graphic rating scale adalah memastikan bahwa kategori respon didefinisikan dengan jelas, sehingga peringkat penilaian dapat diinterpretasikan dan dipahami dengan jelas, baik oleh karyawan, supervisor, maupun pihak lain yang berkepentingan
3. *Traits*

Umumnya, pendekatan ini mengukur kemampuan seseorang, misalnya kemampuan kognitif (yang tidak bisa dilatih dengan mudah) atau personality seseorang (yang cenderung tidak berubah seiring waktu). Aguinis (2013) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa tantangan dalam menjalankan pendekatan ini, yaitu:

    - a. Adanya ketidakadilan yang mungkin dirasakan oleh karyawan, karena sifat seseorang berada di luar kendali dirinya sendiri. Umumnya, sifat seseorang tidak akan mudah untuk berubah sekalipun seseorang ingin dan berusaha untuk mengubahnya.

- b. Faktanya, sekalipun seseorang memiliki keunggulan sifat tertentu (misalnya kecerdasan), hal itu tidak selalu bisa menuntunnya pada sikap dan hasil kerja yang diinginkan. Hal itu disebabkan oleh kondisi spesifik yang melekat pada lingkungan kerja seseorang. Misalnya, seseorang dengan kecerdasan yang tinggi tetap tidak bisa bekerja secara optimal ketika bekerja dengan rekan-rekan atau supervisor yang tidak kooperatif.

#### **Karakteristik Lembar Penilaian Kinerja**

Format rancangan lembar penilaian kinerja berbeda-beda berdasarkan tujuan penilaiannya. Aguinis (2009) menjelaskan ciri-ciri dalam penyusunan lembar penilaian kinerja sebagai berikut:

1. *Simplicity*: harus mudah dipahami, mudah diisi, jelas dan ringkas.
2. *Relevancy*: terdapat informasi yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan.
3. *Descriptiveness*: penilai memberikan penjelasan berdasarkan bukti yang diambil dari lapangan terhadap kinerja yang dinilai.
4. *Adaptability*: manajer dapat menyesuaikan lembar penilaian sesuai kebutuhan dan situasi yang ada agar dapat digunakan oleh semua pihak yang menilai.
5. *Comprehensiveness*: mencakup semua bidang utama kinerja.
6. *Definitional clarity*: kompetensi dan hasil kinerja yang diharapkan telah ditentukan agar penilaian dilakukan berdasarkan atribut yang sama.
7. *Communication*: komponen penilaian harus dikomunikasikan agar sistem penilaian dapat diterima dan dipahami dengan baik oleh seluruh komponen organisasi.

*Time orientation*: membantu memperjelas harapan tentang kinerja masa lalu dan masa depan.

#### **Kesalahan dalam Penilaian Kinerja**

Dalam proses melakukan penilaian kinerja yang baik, terdapat beberapa hal yang dapat menyebabkan kesalahan dalam penilaian kinerja (Martocchio, 2011), yaitu sebagai berikut:

- 1) Bias Errors. Terjadi bila penilai mengevaluasi karyawan berdasarkan pendapat atau

opini pribadinya, baik positif maupun negatif, bukan berdasarkan kinerja karyawan secara aktual. Bias errors terbagi menjadi 3 bagian, yaitu:

- a. First-impression effect: ekspektasi awal (positif maupun negatif) mempengaruhi penilaian kinerja karyawan.
  - b. Halo effect: terjadi ketika penilai mengevaluasi kinerja karyawan hanya dari satu aspek dan menyamaratakannya untuk semua aspek.
  - c. Similar-to-me effect: adanya kecenderungan penilai mengevaluasi kinerja karyawan berdasarkan kemiripan dengan dirinya.
- 2) Contrast Errors. Terjadi ketika supervisor menilai kinerja karyawan berdasarkan perbandingan dengan kinerja karyawan yang lain, bukan berdasarkan standar kinerja yang spesifik dan eksplisit.
  - 3) Errors of Central Tendency. Terjadi ketika supervisor memberikan penilaian yang mendekati rata-rata untuk semua karyawan.
  - 4) Errors of Leniency or Strictness. Terjadi ketika supervisor memberikan penilaian yang terlalu 'mudah' atau terlalu ketat berdasarkan standar kinerja yang sesungguhnya untuk para karyawan.

#### **Aktivitas untuk menghindari diskriminasi penilaian kinerja**

Martocchio (2011) menyarankan 4 aktivitas yang harus dilakukan untuk menghindari adanya diskriminasi dalam menjalankan penilaian kinerja, yaitu:

1. Menyusun analisa jabatan untuk memastikan karakteristik yang penting untuk performa kerja yang baik
2. Membuat sistem instrumen peringkat berdasarkan karakteristik yang ada pada analisa jabatan
3. Melatih para supervisor untuk dapat menggunakan instrumen pemeringkatan tersebut secara baik dan benar
4. Melakukan peninjauan ulang peringkat oleh personil tingkat atas

#### **4. Dampak dari Buruknya Implementasi Performance Appraisal**

*Performance Appraisal* yang diimplementasikan dengan tidak semestinya akan membawa kerugian-kerugian sebagai berikut:

1. *Increased turnover*: ketika karyawan merasa proses manajemen kinerja dijalankan

- kan secara tidak adil, mereka akan merasa tidak puas dan meninggalkan organisasi.
2. *Use of misleading information*: sistem yang tidak terstandarisasi dengan baik akan menyebabkan adanya informasi-informasi yang tidak tepat mengenai kinerja karyawan.
  3. *Lowered self-esteem*: karyawan akan merasakan penurunan kepercayaan diri ketika feedback tidak dijalankan melalui cara yang tepat.
  4. *Wasted time and money*: proses-proses dalam manajemen kinerja memerlukan waktu dan biaya, apabila proses tersebut tidak dijalankan dengan semestinya, waktu dan biaya hanya akan terbuang percuma dan tidak menghasilkan apa-apa.
  5. *Damaged relationship*: adanya penilaian kinerja yang buruk mengakibatkan karyawan merasa diperlakukan tidak adil dan membanding-bandingkan dirinya dengan karyawan lain. Hal tersebut pada akhirnya akan menimbulkan hancurnya hubungan baik antar individu.
  6. *Decreased motivation to perform*: rendahnya motivasi untuk meningkatkan kinerja
- datang ketika karyawan tidak merasakan adanya reward atas kinerjanya, baik tangible maupun intangible.
7. *Employee burnout and job dissatisfaction*: karyawan akan merasakan ketidakpuasan terhadap pekerjaannya ketika sistem penilaian kinerja dinilai tidak adil dan tidak valid.
  8. *Increased risk of litigation*: kemungkinan karyawan akan mengajukan tuntutan hukum karena merasa dirinya telah diperlakukan tidak adil
  9. *Varying and unfair standards and ratings*: buruknya implementasi manajemen kinerja memungkinkan adanya standard an peringkat yang berbeda antara individu satu dengan yang lain.
  10. *Emerging biases*: kemungkinan tergantikannya standar organisasi dengan nilai-nilai personal.
  11. *Unclear rating system*: karena adanya komunikasi yang buruk, karyawan tidak memahami bagaimana kinerja mereka dinilai.



#### DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. 2009. *Performance Management*. (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Aguinis, H. 2013. *Performance Management*. (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Armstrong, M 2006. *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*. (3rd ed.). London & Philadelphia. Kogan Page.
- Cascio, W. F. 1995. "Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profit (7th ed.). New York: Mc Graw-Hill.
- Dessler, G. 1998. *Human Resource Management* ( 10th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Hitt A.M, R.D Ireland, and R. E. Hoskisson. 2009. *The Management of Strategy: Concepts and Cases* (6th ed.). South Western. Cengage Learning.
- Martinez, J. 2000. *Assessing quality, outcome and performance management: Workshop on Global Health Workforce Strategy*. The Institute for Health Sector Development. London
- Martocchio, Joseph J. 2011. *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach* (6th ed.). New Jersey: Prentice-Hall
- Mondy, R.W. 2010. *Human Resource Management*. (11th ed). New Jersey. Pearson Education, Inc.
- Robbins, S.P. 2001. *Organizational Behavior*. (9th ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Werther, W.B.Jr., and K. Davies. 1996. *Human Resources and Personnel Management* (5th ed.). International Edition: McGraw-Hill Inc.