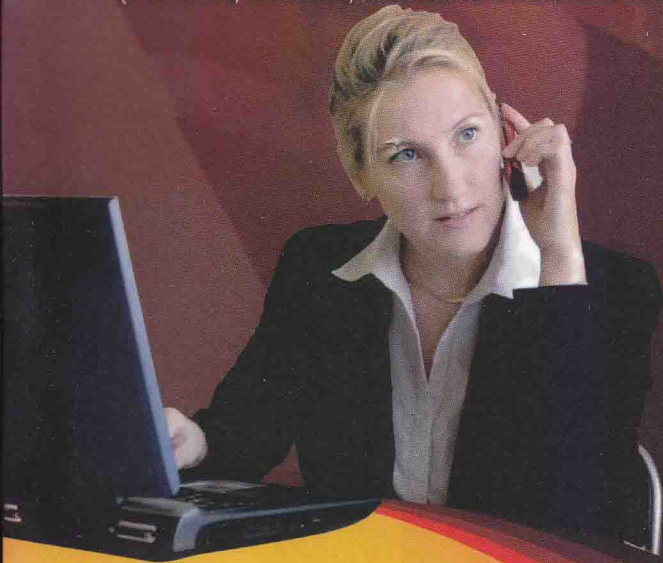


# MANAJEMEN KINERJA

(KONSEP, DESAIN, IMPLEMENTASI DAN PENILAIAN KINERJA)



**Dr. R. AGOES KAMAROELLAH, MSi**

**PUSTAKA  
RADJA**

## MANAJEMEN KINERJA

(Konsep, Desain, Implementasi Dan Penilaian Kinerja) 2014

Pertama kali diterbitkan dalam bahasa Indonesia

Oleh Penerbit Buku Pustaka Radja, April 2014

Jl. Tales II No. 1 Surabaya.

Tlp. 031-72001887, 081249995403

(Lini Penerbitan CV. Salsabila Putra Pratama)

## ANGGOTA IKAPI

No. 137/JTI/2011

Penulis: : Dr. R. AGOES KAMAROELLAH, MSi

Layout dan desain sampul: Salsabila *Creative*

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

ISBN : 978-602-7567-89-4

vi+110; 14.5 cm x 20 cm

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan berkah dan Rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Buku Manajemen Kinerja.

Penulis menyadari bahwa selesainya Buku Manajemen Kinerja ini adalah berkat bantuan semua pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Djoko Mursinto, SE, M.Ec. Guru Besar Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya selaku Pembimbing Pembuatan Buku Manajemen Kinerja.
2. Semua pihak yang telah membantu demi terselesaikannya penulisan Buku Manajemen Kinerja.

Semoga atas bantuan dan bimbingannya mendapat balasan yang setimpal dari Allah SWT. Amiin

Akhirnya semoga Buku Manajemen Kinerja ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan para pembaca pada umumnya.

Penulis,

## DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Penilaian Kinerja Sebuah Perspektif Organisasi.....	1
B. Sejarah Penelitian Kinerja.....	2
C. Penelitian Penilaian Kinerja.....	3
BAB II PENTINGNYA PENILAIAN KINERJA.....	12
A. Pengertian Penilaian Kinerja.....	12
B. Syarat-syarat Berkualitasnya Penilaian Kinerja.....	20
C. Unsur-Unsur Kunci dalam Penilaian Kinerja.....	27
BAB III PENGARUH LINGKUNGAN DALAM PENILAIAN KINERJA .....	35
A. Pembatasan Lingkungan Organisasi.....	36
B. Pengaruh Lingkungan dalam Penilaian.....	37
C. Pengaruh Lingkungan Organisasional dalam Penilaian	41
BAB IV TUJUAN DAN MANFAAT PENILAIAN KINERJA.....	49
A. <i>Purposes of Appraisal and Rating Outcomes and Processes</i> .....	49
B. Kekuatan, Politik dan Kebutuhan terhadap Penilaian	50
C. Konflik dalam Perusahaan dan Kebutuhan Individu	

---

	terhadap Penilaian.....	51
	D. Tujuan Penilaian Kinerja.....	52
	E. Manfaat Penilaian Kinerja.....	59
	F. Kegunaan Hasil Penilaian Kinerja bagi Organisasi.....	64
BAB	V PENDEKATAN DALAM PENILAIAN KINERJA.....	66
	A. Proses Penilaian Kinerja.....	66
	B. Perlu Keterampilan dalam Penilaian Kinerja.....	71
	C. Bagaimana Cara Melaksanakan Penilaian Kinerja.....	75
	D. Waktu Penilaian Kinerja Dilaksanakan.....	77
	E. Penilaian Kinerja sebagai Sebuah Proses Berkelanjutan	77
<hr/>		
	DAFTAR PUSTAKA .....	81

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Penilaian Kinerja Sebuah Perspektif Organisasi**

Penilaian kinerja minitik beratkan pada penilaian sebagai suatu proses pengukuran penilaian. Hal utama dari penelitian ini adalah teknik-teknik (seperti pola-pola skala) yang dapat dikembangkan untuk meningkatkan ketepatan serta validitas penilaian. Penelitian ini menjadi khas karena model-model yang disampaikan tidak memudahkan penggabungan antara ilmu dan aplikasinya dalam penilaian kinerja. Hal ini disebabkan karena mereka tidak mengidentifikasi variabel-variabel yang sangat penting dalam penilaian dan mereka gagal mencapai tujuan sehingga diperlukan pendekatan penelitian dan praktik yang lain.

Model yang ditampilkan disini berguna untuk memberikan bimbingan, baik untuk kepentingan penelitian maupun untuk praktik. Modelnya adalah suatu model sosial-psikologis yang lebih dari sekedar model psikometrik dan ini mengacu pada penilaian kinerja sebagai suatu bentuk proses komunikasi yang terjadi dalam konteks organisasi yang baik. Kata kuncinya meliputi cara mengidentifikasi apa yang dilakukan dalam penilaian terhadap organisasi, bentuk penilaian, yang dinilai dan konteks yang memengaruhi pesan, serta bagaimana organisasi-organisasi harus menganalisis informasi yang disampaikan oleh para penilai.

Penilaian kinerja lebih dipandang sebagai suatu proses sosial dan proses komunikasi daripada hanya sebagai alat pengukur. Melihat penilaian kinerja sebagai suatu bentuk sosio-psikologis bukan merupakan suatu

keunikan (Ilgen & Favero, 1982). Bagaimanapun juga akan diperdebatkan secara sungguh-sungguh bahwa perlakuan eksklusif oleh para peneliti terhadap penilaian kinerja sebagai alat ukur adalah tidak realistis. Akhir-akhir ini, para peneliti banyak mengetahui tentang masalah pengukuran yang berhubungan dengan penilaian. Perspektif pengukuran tersebut meningkatkan pemahaman tentang mekanisme penilaian yang meskipun dengan sedikit menyimpang dari konteks tentang perkiraan penilaian kinerja organisasi.

Sebuah kemajuan dalam memberikan perkiraan penilaian perspektif sosial-psikologis bahwa peran konteks penilaian mendapatkan perhatian yang lebih besar. Lebih lanjut, perspektif ini menyebabkan para ahli ilmu jiwa lebih memiliki kesempatan menyelidiki masalah-masalah psikologis dan sosial-psikologis dengan proses penilaian. Hal ini akan menimbulkan pertanyaan apakah peran keadaan sosial dari norma-norma organisasi dalam proses penilaian atau apakah peran proses sosialisasi dalam pengembangan norma-norma dan standar kinerja.

Dengan adanya buku ini diharapkan penilaian kinerja dari perspektif sosial-psikologis menjadi lebih dari sekadar pendekatan pengukuran tradisional yang akan menstimulasi para pembaca untuk memandang penilaian kinerja dalam cara makro yang berbeda. Selain itu, buku ini akan memberikan cara pandang yang berbeda tentang penilaian kinerja, di masa penelitian di masa yang akan datang dapat meningkatkan praktik penilaian kinerja dalam organisasi.

Penilaian sebagai suatu proses komunikasi, berarti penilai berusaha memberikan informasi kepada organisasi tentang kinerja karyawan. Model didasarkan pada tiga dimensi, yaitu:

1. Sikap penilai adalah tujuan yang diharapkan;

2. Penilaian kinerja sebagai interaksi sosial;
3. Penilaian kinerja dalam fungsi organisasi khususnya lebih sebagai alat bantu mengambil keputusan daripada sekadar sebagai alat pengukur.

## **B. Sejarah Penelitian Kinerja**

Meskipun menggunakan penilaian kinerja (Murphy and Cleveland, (1991) telah meningkat sejak 40 tahun terakhir, secara formal praktik penelitian terhadap pekerja telah ada selama berabad-abad. Pada awal abad ke-3, Sin Yu ahli filsafat Cina mengkritik bias penelitian yang disampaikan oleh dinasti Wei dengan menyatakan penilaian keajaan dari Nine Grades jarang menilai orang berdasarkan jasanya, tetapi selalu berdasarkan rasa suka dan tidak suka. (Patten, 1977). Menurut Heilbroner (1953), penilaian jasa pada industri mungkin pertama kali digunakan dibuat oleh Robert Owen pada pabrik pasarnya di New Lanark Skotlandia pada awal tahun 1800-an.

Pada awal 1950-an, penilaian praktis diterima pada sejumlah organisasi. Pada awalnya penilaian kinerja digunakan sebagai basis pembuatan keputusan administratif seperti promosi, kenaikan gaji, dan sebagainya. Selama dekade 1960-an dan 1970-an penelitian kinerja telah mulai digunakan sebagai pengembangan pekerja, perencanaan perusahaan dan dokumentasi resmi, (DeVries et al., 1986) sistem peralatan dan penelitian. (Cleveland et al., 1980).

## **C. Penelitian Penilaian Kinerja**

1. Pengukuran Kinerja secara Objektif dan Subjektif

Banyak cara yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja. Secara umum, data kinerja dapat dikategorikan menjadi dua kelompok, yaitu *judgment* atau pengukuran yang subjektif dan *nonjudgment* atau pengukuran secara objektif,



(Landy & Farr, 1983). Meskipun pengukuran *judgment* lebih banyak digunakan, indeks kinerja secara objektif telah menggunakan pengukuran kinerja secara rutin, pekerja manual sejak 1940-an, dan telah banyak menarik perhatian untuk diperbaharui. Selain itu, juga digunakan untuk mengidentifikasi beberapa masalah pengukuran objektif dan alasan para psikolog menggunakan pengukuran *judgmental* khususnya untuk mengevaluasi sikap manajerial. Alasan-alasan tersebut adalah *pertama*, indeks objektif cenderung mempunyai reliabilitas yang rendah; dan *kedua*, pengukuran objektif cenderung terbatas pada sejumlah pekerja.

## 2. Format Skala Penilaian

Sebagian besar penelitian penilaian kinerja berhubungan dengan format skala penilaian, termasuk perbandingan antara orang (kriteria bentuk) dengan perbandingan standar. Landy & Farr (1983) mengklasifikasikan pengukuran *judgmental* kinerja menjadi dua kelompok umum kriteria bentuk dan kriteria format. Misalnya, kriteria bentuk termasuk penilaian sederhana dan pasangan perbandingan.

## 3. Penilaian Kinerja dan Sistem yang Legal

Penilaian kinerja menjadi pembicaraan legal yang penting ketika digunakan dalam membuat tipe-tipe keputusan pribadi. Tujuan yang utama dan hampir menjadi tujuan yang dominan dan penilaian adalah untuk membuat keputusan-keputusan secara administratif. Penilaian kinerja merupakan subjek aksi hukum atau perkiraan setidaknya pada dua hal yang mendasar, yaitu:

- a. Ketepatan atau validitas penilaian dalam meramalkan kinerja dan kemajuan yang akan datang.
- b. Validitas atau penilaian dalam menilai sikap masa lalu.

#### 4. Efektivitas Penilaian

Ada beberapa kriteria untuk menilai efektivitas hasil penilaian kinerja. Pada tahun 1950-an Asosiasi Psikologi Amerika mendefinisikan tes sebagai suatu yang tidak lebih dari observasi yang saksama tentang standar kondisi kinerja nyata. (Bernardin & Beatty, 1984; Mullins & Ratliff, 1979). Oleh karena itu, tidaklah mengherankan bila beberapa kriteria digunakan untuk memprediksi efektivitas juga diterapkan pada penilaian.

Penelitian atas kesalahan penilai dapat dikategorikan ke dalam tiga (3) hal yaitu:

- a. Kriteria untuk menilai efektivitas penilaian termasuk kriteria alat penilaian kinerja (kriteria sarana peralatan, kriteria kualitatif dan kriteria kuantitatif);
- b. Sumber penilaian (kolega, atasan dan bawahan) yang menghubungkan kesalahan penilaian dan efektivitas;
- c. Pelatihan penilaian.

#### 5. Penelitian Kognitif dalam Penilaian Kinerja

Penelitian ini dipusatkan pada empat proses kognitif utama, yaitu:

- a. Information acquisition, yang melibatkan sikap kecenderungan dan karakteristik penilai;
- b. Encoding and mental representation. Penelitian ini memfokuskan pada garis-garis formula seperti kategori, prototipe dan skema yang terkait;
- c. Penelitian atas storage and retrieval yang merupakan informasi utama pada kinerja memori, jumlah tipe memori yang ada (memori jangka pendek atau memori jangka panjang), dan sebagainya;
- d. Integrasi bagian-bagian dan tipe-tipe informasi yang berbeda.

Meskipun pengaruh kognitif penelitian penilaian kinerja meningkatkan kapabilitas dan batas penilai, tetapi sebagai orang yang memproses informasi dan sebagai pengevaluasi penelitian tersebut hal ini tidak berarti tanpa kritik.

#### 6. Model-model Penilaian Kinerja

Pada awal tahun 1975 model-model penilaian kinerja komprehensif yang diperkenalkan bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi hasil-hasil penilaian. Model efektivitas manajerial yang diusulkan Campbell Dunnette, Lawler dan Weick (1970) dan diberi label Model Kriteria Utama oleh James (1973) dikembangkan untuk mengatasi indikator-indikator kinerja dari sudut pandang kinerja manajerial sebagai fungsi individual. Meskipun model Kriteria Umum dari Campbell tersebut tidak menekankan pada model penilaian kinerja, tetapi ini penting karena:

- a. Membedakan motivasi dari kemampuan dan kinerja;
- b. Mempertimbangkan variabel-variabel situasi yang dapat memengaruhi hasil kinerja dan organisasi.

Perbedaan antara model kriteria umum dengan model subpenilaian (Landy & Farr, 1980) adalah unit analisis yang lebih luas. Model oleh Campbell tersebut berhubungan dengan pengertian kinerja manajerial dan efektivitas organisasional.

DeCotiis dan Petit (1978) menekankan bahwa ketepatan penilaian dibatasi oleh motivasi penilai, kemampuan penilai dan ketersediaan norma-norma judgment yang sesuai. Model-model ini dengan sendirinya membedakan setidaknya dengan dua cara, yaitu:

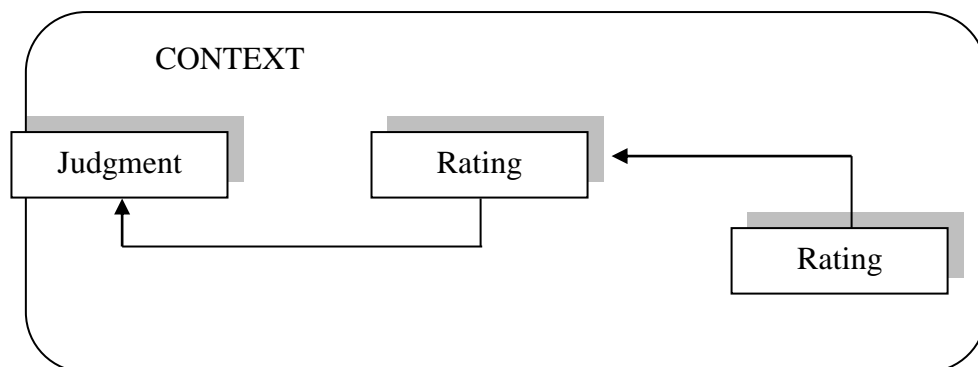
- a. Perbedaan eksplisit yang dibuat antara kemampuan penilaian dan motivasi penilaian;

- b. Penekanan yang lebih pada karakteristik organisasi dan situasi yang dapat memengaruhi serta membentuk hasil penilaian.

Model ini mempunyai banyak penggemar. Meskipun diakui adanya pengaruh variabel situasional pada penilaian tetapi sebagian besar ditujukan pada proses kognitif penilai. Model tersebut meliputi komponen-komponen proses penilaian, observasi dan informasi yang ada, proses pencarian informasi, putusan dan deskripsi kinerja.

#### 7. Model Penelitian dan Penerapannya

Meskipun model-model DeCottis and Petit, Landy and Farr sangat membantu dalam penelitian (khususnya penelitian kognitif) dalam penilaian kinerja, mereka telah;



GAMBAR 1.1 *Konteks Penilaian Kinerja: Model Empat Komponen*

- Banyak menarik perhatian yang tidak efisien dalam konteks organisasi;
- Gagal mengidentifikasi antara para peneliti dan para praktisi;
- Gagal menggambarkan hubungan antara para peneliti tentang kinerja dengan praktik penilaian kinerja.

Suatu tipe model konseptual yang berbeda diperlukan untuk membuat suatu kemajuan, baik dalam penelitian maupun dalam aplikasinya.

Penelitian penilaian kinerja secara tradisional merupakan proses pengukuran dan faktor konteks yang sangat berpengaruh pada ketepatan penilaian. Ada empat komponen model yang pendekatannya lebih menyeluruh daripada model-model sebelumnya. Keempat komponen penilaian kinerja tersebut adalah konteks penilaian, putusan tentang kinerja, penilaian kinerja dan evaluasi sistem penilaian seperti terlihat pada gambar 1.1

### **Konteks Penilaian**

Penelitian atas konteks penilaian dapat juga dihasilkan dari pertimbangan dua pokok permasalahan, yaitu:

1. *intraorganizational factors*, misalnya nilai-nilai organisasi, iklim dan budaya organisasi, kompetisi di antara departemen ataupun antarsistem;
2. *organization-environment issues*, misalnya kinerja organisasi pada industri yang spesifik, perluasan kompetisi alam suatu industri;
3. Kondisi umum ekonomi/politik terhadap hasil organisasi, dan sebagainya (Duncan & Weiss, 1979).

### **Judgment Kinerja**

Penelitian laboratorium atas penilaian kinerja khusus difokuskan pada putusan penilai sebagai orang yang mengadakan observasi atau mendapatkan informasi tentang kinerja para pekerja. Putusan atau pendapat adalah bagian dari proses penilaian, tetapi putusan dan penilaian tidak identik. *Judgment* atau putusan menunjukkan evaluasi pribadi, sedangkan *rating* atau penilaian menunjukkan pernyataan publik tentang kinerja yang dinilai (Mohram & Lawler, 1983).

*Judgment* tidak hanya dibatasi oleh perilaku yang diobservasi oleh penilai. Beberapa bentuk informasi lain tentang kinerja dari yang dinilai memengaruhi *judgments*, seperti tekanan-tekanan yang telah ada pada yang dinilai (Murphy, Balzer, Lockhart & Eisenman, 1985), observasi perilaku dan laporan-laporan tidak langsung yang berhubungan dengan perilaku yang dinilai (misalnya keluhan dari pelanggan). Sudah diketahui umum bahwa manusia mempunyai kapasitas yang terbatas dalam proses informasi.

### **Penilaian Kinerja**

Telah dibuat perbedaan antara *judgment* dan *rating behavior*, yaitu sejumlah catatan atas penilaian kinerja tidak merefleksikan *judgment* dari penilai. Penilaian hanya mengindikasikan bahwa penilai berharap dapat menyampaikan sesuatu kepada audience yang akan membaca form penilaian, tepatnya yang dipilih penilai mengomunikasikan akan tergantung pada tujuan penilai dan faktor-faktor kontekstual.

Ada asumsi bahwa dengan kondisi optimal penilai akan mampu membuat evaluasi yang akurat tentang aspek-aspek penting dari kinerja bawahan mereka (Borman, 1978). Kemudian, pertanyaannya adalah dengan kondisi yang bagaimana penilaian yang mereka catat juga akan tepat (misalnya akan dapat disamakan dengan *judgment* mereka). Penilaian hampir dapat disamakan dengan *judgment* jika:

1. para penilai yakin bahwa norma-norma organisasi memengaruhi perbedaan dasar kinerja pekerja. (Mohram & Lawler, 1983);
2. para penilai merasakan suatu hubungan yang kuat antara penilaian yang mereka berikan dengan hasil keluaran tersebut. (Landy & Farr, 1983, Thompson, 1967);

3. para penilai yakin bahwa keluaran tersebut didasarkan pada kinerja yang ada;
4. para penilai yakin bahwa valensi dari semua keluaran tersebut secara substansial lebih luas daripada valensi keluaran negatif yang berhubungan dengan pemberian nilai rendah (Vroom, 1964).

Daftar kondisi tersebut di atas lebih sering dipergunakan dalam penelitian yang bermaksud menilai (Murphy et al, 1984). Hasil penilaian dikumpulkan untuk tujuan administratif (misalnya gaji, promosi), untuk penelitian ataupun tujuan mencari pengaruh timbal balik (yaitu tidak digunakan untuk membuat keputusan-keputusan).

Ada beberapa alasan yang diyakini sangat penting untuk kondisi hubungan yang kuat antara judgment dan penilaian yang hampir tidak menunjukkan konteks penilaian. Pertama, penilaian secara khusus digunakan organisasi untuk bermacam tujuan yang luas, penilaian dari administrasigaji sampai dengan pengembangan arus balik organisasi (Cleveland et al, 1989). Kedua, hubungan antara penilaian kinerja dengan keluaran yang diharapkan sering lemah dan tidak menentu.

### **Evaluasi**

Pertanyaannya adalah apakah penilaian akan sangat berarti sebagai suatu alat komunikasi tidak dapat dijawab dengan baik tanpa mempertimbangkan cara penilaian yang akan digunakan dalam organisasi. Penilaian yang dicatat oleh penyelia juga akan dibuat dengan memerhatikan penilaian yang akan dipakai. Misalnya ketika penilaian digunakan untuk membuat keputusan gaji atau keputusan promosi, penilai mungkin akan menekankan pada perbedaan-perbedaan antarindividu dan menekankan

kembali pola-pola kekuatan dan kelemahan individu (Cleveland et al, 1986). Secara historis, penilaian kinerja secara khusus telah mengevaluasi persyaratan yang bertentangan dengan bermacam bias psychometric, atau kesalahan penilai (Landy & Farr, 1980).

Implikasi lain yang membedakan antara evaluasi judgment kinerja dan penilaian kinerja adalah menyangkut kesulitan dalam mengidentifikasi individu penilai. Ada cara untuk mengatakan seorang penilai yang baik atau seorang penilai yang buruk, yaitu sepanjang setiap pekerja dievaluasi hanya oleh seorang penilai. Untuk mendapatkan keakuratan, banyak penilai diperlukan (Murphy, 1982).



## **BAB II**

### **PENTINGNYA PENILAIAN KINERJA**

#### **A. Pengertian Penilaian Kinerja**

Pembangunan ekonomi melalui industrialisasi, perdagangan, real estate, asuransi, perbankan, bisnis jasa maupun pengembangan agrobisnis yang berorientasi pada akumulasi modal, ataupun pembangunan di sektor lainnya dan pemerataan pendapatan tercermin di antaranya dalam produktivitas nasional sebagai salah satu indikator kinerja sebuah bangsa. Dalam kaitan itu, orang-orang mulai melihat pentingnya melakukan usaha nyata secara produktif, efisien dan efektif dalam setiap kehidupan. Oleh karena itu, orang-orang mulai memikirkan cara-cara yang benar dalam berkarya atau bekerja untuk menghasilkan sesuatu yang bermanfaat sesuai dengan harapan mereka masing-masing. Mengingat pentingnya sumber daya manusia (SDM) di antara faktor-faktor produksi lain, perusahaan melakukan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan demi tercapainya kinerja yang diharapkan. Dengan kinerja karyawan yang tinggi diharapkan dapat memberi sumbangan yang sangat berarti bagi kinerja dan kemajuan perusahaan.

Kebutuhan tenaga-tenaga terampil di dalam berbagai bidang sudah merupakan tuntutan dunia global yang tidak dapat ditunda. Di masa krisis yang melanda seperti saat ini, justru kita seharusnya lebih menyadari bahwa kita dituntut untuk memiliki kemampuan dalam membuat rencana pengembangan SDM yang berkualitas. Bila saatnya nanti kita berhasil mengatasi krisis moneter, SDM kita hendaknya telah siap untuk memasuki era

persaingan bebas sebagai era pertukaran barang dan jasa tanpa batas sehingga SDM yang ada telah siap bersaing dengan SDM negara-negara tetangga serta SDM dari negara-negara ekonomi maju.

Dalam upaya mengatasi permasalahan yang sangat kompleks ini, manajemen dapat melakukan perbaikan ke dalam, yang salah satunya melalui pengembangan SDM. Perbaikan kondisi internal ini sekaligus bertujuan untuk memperkuat diri dan meningkatkan daya tahan dalam menghadapi persaingan lokal dan global yang pasti akan semakin ketat. Ini artinya perusahaan harus memperbaiki kinerja perusahaannya melalui perbaikan kinerja karyawannya. Keberhasilan perusahaan dalam memperbaiki kinerja perusahaannya sangat tergantung pada kualitas SDM yang bersangkutan dalam berkarya atau bekerja sehingga perusahaan perlu memiliki karyawan yang berkemampuan tinggi.

Bekerja merupakan kegiatan manusia untuk mengubah keadaan tertentu dari suatu alam lingkungan. Perubahan itu ditujukan untuk memenuhi kebutuhan hidup, mempertahankan hidup, dan memelihara hidup yang pada dasarnya semuanya untuk memenuhi tujuan hidup. Tujuan hidup melalui bekerja meliputi tujuan yang khusus dan pengelompokan kerja yang menimbulkan rasa berprestasi (*sense of accomplishment*) dalam diri individu pekerja tersebut. Pada dasarnya kebutuhan hidup manusia tersebut tidak hanya berupa material, tetapi juga bersifat nonmaterial, seperti: kebanggaan dan kepuasan kerja. Di dalam proses mencapai kebutuhan yang diinginkan, tiap individu cenderung akan dihadapkan pada hal-hal baru yang mungkin tidak diduga sebelumnya sehingga melalui bekerja dan pertumbuhan pengalaman, seseorang akan memperoleh kemajuan dalam hidupnya. Dalam proses bekerja itulah, seseorang dapat dilihat bagaimana kinerjanya.

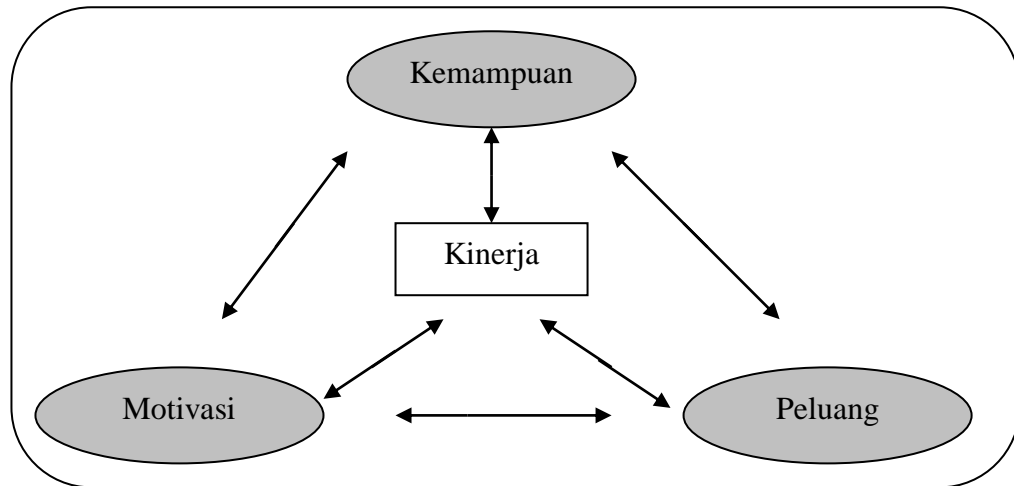
Sementara itu, kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Jika dilihat dari asal katanya, kata kinerja adalah terjemahan dari kata performance, yang menurut The Scribner-Bantam English Dictionary, terbitan Amerika Serikat dan Canada (1979), berasal dari akar kata “to perform” dengan beberapa “entries” yaitu: (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (to do or carry out, execute); (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (to discharge of fulfill, as vow); (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (to execute or complete an understanding); dan (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (to do what is expected of a person machine). Beberapa pengertian berikut ini akan memperkaya wawasan kita tentang kinerja.

1. Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang dimintai (Stolovith and Keeps: 1992).
2. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja (Griffin: 1987).
3. Kinerja dipengaruhi oleh tujuan (Mondy and Premeaux. 1993).
4. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. (Hersey and Blanchard: 1993).

5. Kinerja merujuk kepada pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan (Casio: 1992).
6. 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 (Donnelly, Gibson and Ivancevich: 1984).
7. Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolok ukur kinerja individu. Ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu, yakni: (a) tugas individu, (b) perilaku individu, dan (c) ciri individu (Robbin: 1996).
8. Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan (Schermerhorn, Hunt and Obsorn: 1991).
9. Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau ability (A), motivasi atau motivation (M) dan kesempatan atau opportunity (O), yaitu  $\text{kinerja} = f(A \times M \times O)$ . Artinya, kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan (Robbins: 1996). Dengan demikian, kinerja ditentukan oleh faktor-faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi yang sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan yang mengendalakan karyawan itu. Meskipun seorang individu mungkin bersedia dan mampu, bisa saja ada rintangan yang menjadi penghambat, sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 2.1 halaman berikut.

Dengan demikian, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai

dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Jika dikaitkan dengan performance sebagai kata benda (noun) di mana salah satu



GAMBAR 2.1 Dimensi Kerja

entrinya adalah hasil dari suatu pekerjaan (*thing done*), 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 atau etika.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tapi berhubungan dengan keputusan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampnan dan sifat-sifat individu. Oleh karena itu, menurut model *partner-lawyer* (Donnelly, Gibson and Ivancevich: 1994), kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor: (a) harapan mengenai imbalan; (b) dorongan; (c) kemampuan; kebutuhan dan sifat; (d) persepsi terhadap tugas; (e) imbalan internal dan eksternal; (f) persepsi terhadap tingkat imbalan dan keputudan kerja. Dengan demikian, kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu: (1) kemampuan, (2) keinginan dan, (3) lingkungan. Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang

harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Tanpa mengetahui ketiga faktor ini kinerja yang baik tidak akan tercapai. Dengan demikian, kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

Kinerja individu dipengaruhi oleh keputusan kerja. Kepuasan kerja itu sendiri adalah perasaan individu terhadap pekerjaan. Perasaan ini berupa suatu hasil penilain mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Kepuasan tersebut berhubungan dengan faktor-faktor individu, yakni: (a) kepribadian seperti aktualisasi diri, kemampuan menghadapi tantangan, kemampuan menghadapi tekanan, (b) status dan senioritas, makin tinggi hierarkis di dalam perusahaan lebih mudah individu tersebut untuk puas; (c) kecocokan dan minat, semakin cocok minat individu semakin tinggi kepuasan kerjanya; (d) kepuasan individu dalam hidupnya, yaitu individu yang mempunyai kepuasan yang tinggi terhadap elemen-elemen kehidupan yang tidak berhubungan dengan kerja, biasanya akan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi.

Dari berbagai definisi yang dikemukakan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pada hakikatnya kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standart dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu.

Dari pandangan tersebut kinerja mempunyai empat aspek, yaitu (1) kemampuan, (2) penerimaan tujuan perusahaan; (3) tingkatan tujuan yang dicapai, dan (4) interaksi antara tujuan dan kemampuan para karyawan dalam perusahaan, di mana masing-masing elemen tersebut berpengaruh terhadap kinerja seseorang. Seorang karyawan tidak akan mampu bekerja dengan baik jika tidak memiliki kemampuan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut.

Meskipun pekerjaan itu dapat selesai dikerjakan, namun tidak membuahkan hasil yang memuaskan. Oleh karena itu, dalam rangka peningkatan kinerja seorang karyawan, pengetahuan bidang tugas pekerja yang bersangkutan sangat penting. Dengan demikian, faktor-faktor yang menandai kinerja adalah hasil ketentuan: (1) kebutuhan yang dibuat pekerja; (2) tujuan yang khusus; (3) kemampuan; (4) kompleksitas; (5) komitmen; (6) umpan balik; (7) situasi; (8) pembatasan; (9) perhatian pada setiap kegiatan; (10) usaha; (11) ketekunan; (12) ketaatan; (13) kesediaan untuk berkorban; dan (14) memiliki standar yang jelas.

Evaluasi kinerja (performance), yang dikenal juga dengan istilah penilaian kinerja (performance appraisal), performance rating, performance assessment, employee evaluation, merit, rating, efficiency rating, service rating, pada dasarnya merupakan proses yang digunakan perusahaan untuk mengevaluasi job performance. Jika dikerjakan dengan benar, hal ini akan memberikan manfaat yang penting bagi karyawan, supervisor, departemen SDM maupun perusahaan. Supervisor dan manajer harus mengevaluasi kinerja untuk mengetahui tindakan apa yang akan diambil. Umpan balik yang spesifik memungkinkan mereka untuk membuat perencanaan karier (career planning), pelatihan dan pengembangan (training and development), peningkatan gaji (pay increases), promosi dan keputusan-keputusan penempatan lainnya. Performance evaluation berkaitan dengan kinerja dan pertanggungjawaban karyawan pada perusahaan. Dalam dunia bersaing secara global, perusahaan membutuhkan kinerja yang tinggi. Pada saat yang bersamaan, karyawan membutuhkan feed back terhadap kinerjanya sebagai pembimbing sikap untuk masa yang akan datang. Departemen SDM menggunakan informasi yang dikumpulkan melalui performance evaluation untuk mengevaluasi

keberhasilan dari perekrutan, seleksi, orientasi, penempatan, pelatihan dan kegiatan-kegiatan lainnya. Meskipun penilaian harian yang terus-menerus dan informal penting dilakukan untuk memperlancar operasional, tapi metode ini tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan departemen SDM. Penilaian formal dibutuhkan untuk membantu manajer dalam hal yang berkaitan dengan keputusan-keputusan SDM seperti penempatan, penggajian dan lain-lain. Pada perusahaan yang ditata dengan baik, penilaian dihubungkan dengan permasalahan. Penyelia dan manajer sering menganggap penilaian formal sebagai suatu yang tidak dibutuhkan. Mereka merasa bahwa mereka telah mengetahui bagaimana pekerjaan karyawan mereka dan mereka menganggap tidak perlu menghabiskan waktu yang berharga untuk melakukannya. Di samping itu, rancangan sistem penilaian yang kurang tepat memungkinkan terjadinya tindakan yang tidak diinginkan oleh karyawan supervisor.

Dengan demikian, jelaslah bahwa penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan. Selain itu, kinerja sebagai suatu sistem pengukuran, dan evaluasi, memengaruhi atribut-atribut yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan, perilaku dan keluaran, dan tingkat absensi untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan pada saat ini. Dalam praktiknya, evaluasi kinerja menggunakan alat evaluasi berupa pemberian komentar di dalam formulir yang isinya berkaitan dengan pengamatan seorang pemimpin terhadap karyawan tentang kerja itu sendiri (seperti evaluasi harian, mingguan, bulanan, triwulanan, semesteran atau tahunan) yang dikaitkan dengan perilaku di dalam pekerjaan. Analisis kinerja perlu dilakukan secara terus-menerus melalui proses komunikasi antara karyawan dengan pimpinan. Untuk itu, ada tiga kriteria dalam melakukan



penilaian kinerja karyawan, yaitu: (1) tugas karyawan; (2) perilaku karyawan; dan (3) ciri-ciri karyawan. Di dalamnya meliputi bagaimana melihat efektivitas karyawan, menelusuri faktor-faktor yang membentuk kinerja, menyesuaikan standar kinerja dengan kondisi yang ada, dan memberikan tambahan kemampuan kepada karyawan. Dengan demikian, suatu perusahaan tidak bisa hanya sekedar mempunyai sistem penilaian saja, sistem harus efektif, diterima dan pantas digunakan. Dengan terpenuhinya kondisi-kondisi itu, sistem performance evaluation dapat mengidentifikasi peningkatan yang diperlukan pada SDM yang berhubungan dengan analisis dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, perencanaan karier, dan lain-lain. Di samping itu, performance evaluation sangat penting untuk memfokuskan karyawan terhadap tujuan strategis dan untuk penempatan, untuk penggantian perencanaan dan tujuan untuk pelatihan dan pengembangan. Akhirnya dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja atau performance evaluation merupakan:

1. alat yang paling baik untuk menentukan apakah karyawan telah memberikan hasil kerja yang memadai dan melaksanakan aktivitas kinerja sesuai dengan standar kinerja;
2. satu cara untuk penilaian kinerja dengan melakukan penilaian mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan;
3. alat yang baik untuk menganalisis kinerja karyawan dan membuat rekomendasi perbaikan.

## **B. Syarat-syarat Berkualitasnya Penilaian Kinerja**

1. *Input* (potensi)

Agar penilaian kinerja tidak biasa dan dapat mencapai sasaran sesuai yang dikehendaki oleh perusahaan, maka perlu ditetapkan, disepakati, dan

diketahui faktor-faktor yang akan dinilai/dievaluasi sebelumnya sehingga setiap karyawan yang ada dalam perusahaan telah mengetahui dengan pasti faktor-faktor apa yang akan dinilai. Dengan demikian, akan tercipta ketenangan kerja. Perlu ada kejelasan ruang lingkup pengukuran, seperti berikut ini.

*a. Who?*

Pertanyaan ini mencakup hal-hal berikut ini.

1) Siapa yang harus dinilai?

Yaitu keseluruhan karyawan yang ada dalam perusahaan dari jabatan yang tertinggi sampai dengan yang jabatan terendah.

2) Siapa yang harus menilai?

Evaluasi kinerja dapat dilakukan oleh atasan langsung dan atasan tidak langsung. Atau dapat ditunjuk orang tertentu yang menurut pimpinan perusahaan memiliki keahlian dalam bidangnya.

*b. What?*

Apa yang harus dinilai? Pertanyaan ini mencakup hal-hal berikut ini.

1) Objek atau materi yang dinilai, antara lain hasil kerja, kemampuan sikap, kepemimpinan kerja dan motivasi kerja (atau disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan).

2) Dimensi waktu, yaitu kinerja yang dicapai pada saat ini (current performance), dan potensi yang dapat dikembangkan pada waktu yang akan datang (future potencial)

*c. Why?*

Mengapa penilaian kinerja itu harus dilakukan?

Hal ini digunakan untuk:

1) Memelihara potensi kerja;

- 2) Menentukan kebutuhan pelatihan;
- 3) Dasar untuk mengembangkan karir;
- 4) Dasar untuk promosi jabatan.

*d. When?*

Waktu pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan secara formal dan informal.

- 1) Penilaian kinerja secara formal dilakukan secara periodik, seperti setiap hari, minggu, bulan, triwulan, semester atau setiap bulan.
- 2) Penilaian kinerja secara informal dilakukan secara terus-menerus dan setiap saat atau setiap hari kerja.

*e. Where?*

Penilaian kinerja dapat dilakukan pada dua tempat, berikut ini.

- 1) Di tempat kerja (on the job evaluation)

Pelaksanaan penilaian kinerja di tempat kerja yang bersangkutan, atau di tempat lain yang masih dalam lingkungan perusahaan itu.

- 2) Di luar tempat kerja (off the job evaluation)

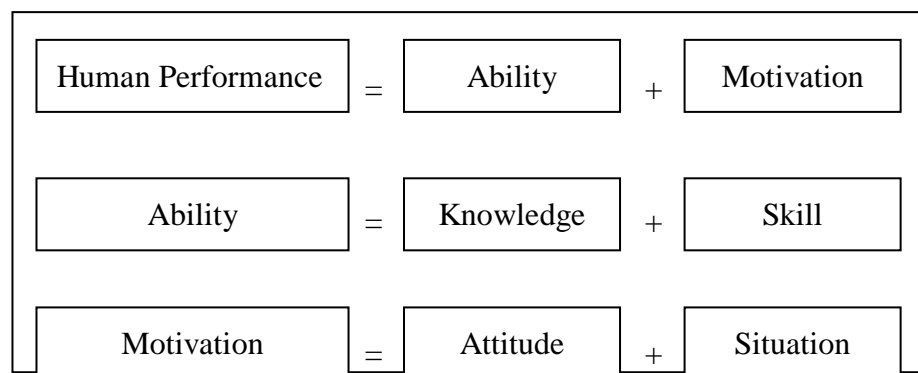
Pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan di luar perusahaan dengan cara meminta bantuan konsultan.

*f. How?*

Bagaimana penilaian dilakukan, yaitu dengan menggunakan metode tradisional atau metode modern. Penilaian dengan menggunakan metode tradisional, antara lain dengan rating scale dan employee comparison, sedangkan penilaian dengan menggunakan metode modern, antara lain dengan management by objective dan assessment centre.

Setelah beberapa pertanyaan di atas dapat dijawab dan semakin jelas baik bagi karyawan, supervisor, maupun perusahaan, hal-hal berikut ini perlu pula ditetapkan sejak awal sebelum seorang karyawan akan dinilai.

- a. Ukuran-ukuran keberhasilan dalam pekerjaan dapat ditentukan dengan tepat dan lengkap, dan diuraikan dalam bentuk perilaku yang dapat dimati dan diukur secara cermat dan tepat. Ukuran-ukuran keberhasilan yang sering digunakan dalam pekerjaan ialah ciri kepribadian dalam bentuk sifat (prakarsa, kemampuan dalam bekerja sama, dan hasil/prestasi kerja. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja seorang karyawan yang perlu dipertimbangkan dan diperhatikan digambarkan dalam gambar di bawah ini.



GAMBAR 2.2. *Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja*

- b. Standar pekerjaan seharusnya dapat diterima oleh karyawan sebagai standar pekerjaan yang masuk akal (dapat dicapai dengan upaya tertentu). Standar ditetapkan bersama antar atasan dengan karyawan yang akan dinilai dan dilakukan secara berkala pada setiap permulaan periode penilaian kerja. Selain itu, dalam menyusun formulir evaluasi

serta faktor-faktor yang akan dinilai harus disesuaikan dengan bidang tugas dan tanggung jawab karyawan. Ketidaksesuaian antara faktor yang akan dinilai akan membingungkan karyawan. Ketika penilaian dilakukan akan terjadi deviasi. Artinya akan timbul ketidaksesuaian antara yang dikerjakan karyawan dengan evaluasinya nanti.

## 2. Proses (Pelaksanaan)

Dalam fase pelaksanaan, proses konsultasi dengan sebanyak mungkin individu dan kelompok harus dilakukan, untuk menjamin seluruh aspek dari sistem penilaian kinerja dapat dihubungkan secara menyeluruh dari pokok-pokok yang berhubungan dengan praktik sehingga dapat berjalan dengan baik. Proses tersebut dapat dilakukan melalui sarana-sarana berikut ini. Di antaranya dapat melalui:

### a. *Briefing* (penjelasan singkat)

Persyaratan yang cukup penting bagi pelaksanaan yang sukses, yaitu jika seluruh karyawan dapat dilibatkan. Penilai atau yang dinilai harus diberi penjelasan secara menyeluruh mengenai sistemnya. Penjelasan yang baik harus:

1. fase to face;
2. didukung dengan buku panduan/pedoman yang berisi penjelasan yang dibutuhkan oleh penilai dan yang dinilai;
3. suasana yang kondusif;
4. tersedia sebuah mekanisme di mana tiap karyawan mengetahui siapa yang harus didekati untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan mereka atau apa yang mereka lebih suka dalam perusahaan secara pribadi.

Dalam hal ini *briefing* harus meliputi:

1. tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran dari sistem penilaian kinerja;
2. manfaat bagi kelompok-kelompok utama, karyawan yang dinilai, penilai dan perusahaan;
3. rincian yang lengkap mengenai putaran-putaran penilaian, berbagai elemennya, termasuk metode dan dokumentasi;
4. apa-apa yang benar diharapkan dari masing-masing kelompok pada tiap tahap dalam putaran kinerja;
5. wawancara penilaian sesuai kepentingan pokoknya;
6. hasil penilaian

Penjelasan singkat harus diberikan kepada seluruh karyawan yang terlibat. Saat meluncurkan sistem penilaian kinerja baru juga dapat digunakan sebagai sarana pelatihan bagi karyawan.

b. Pelatihan

Pelatihan memberikan dampak yang baik dan besar bagi keefektifan wawancara-wawancara penilaian. Salah satu trend/kecenderungan baru-baru ini adalah penyediaan pelatihan bagi karyawan yang dinilai sebagai kelompok yang selalu terabaikan, selain para penilai. Pembentukan kelompok yang sering diberi pelatihan, sudah jelas bahwa penggolongan dari kisaran area di mana pelatihan dibutuhkan, penting untuk dilakukan. Biasanya, bila suatu perusahaan akan memperkenalkan suatu sistem penilaian baru atau memodifikasi sistem lama, pelatihan bagi para penilai akan terfokus pada:

1. penilaian kebijakan perusahaan;
2. sistem dan dokumentasi;
3. keterampilan penilaian.

Dalam pelaksanaannya, sebaiknya ada pemisahan atau perbedaan antara pelatihan tentang sistem dan prosedur dengan penjelasan tentang sistem penilaian agar sasaran untuk memperkenalkan sistem penilaian ini tercapai. Sebaiknya dilaksanakan melalui wawancara *role play (role play interview)* yang biasanya terstruktur ke dalam tiga tahap berikut ini.

- Tahap I : *Role play* (bermain peran) yang terfokus pada keterampilan.
- Tahap II : *Role play* yang memasukkan/menggabungkan sebuah elemen dari dokumentasi penilaian (misalnya penggunaan dokumen-dokumen penilaian sendiri/pribadi).
- Tahap III : *Role play* memasukkan penyelesaian dari dokumen-dokumen penilaian perusahaan.

Permasalahan yang sering diabaikan dalam pelatihan penilaian, antara lain sebagai berikut.

1. *Pelatihan bagi yang dinilai.* Penjelasan singkat bagi karyawan yang dinilai diharapkan dapat mengurangi kegelisahan/ketegangan dan dapat mengembangkan sikap-sikap positif yang membuat para karyawan sadar akan manfaat dari penilaian kinerja.
2. *Peninjauan pelatihan.* Banyak sistem penilaian membutuhkan figure untuk memainkan peran penting, umumnya dalam menjamin keadilan dan konsistensi dalam penilaian terhadap karyawan.
3. *Pemilihan waktu pelatihan.* Masalah pemilihan waktu sering diabaikan, yaitu permasalahan akan pengadaan pelatihan yang

lebih segar dapat membantu dalam menjaga momentum dari pelatihan.

4. *Pelatihan untuk menetapkan sasaran.* Penetapan sasaran sebagai area yang penting untuk dimasukkan.

Siapa yang seharusnya menyelenggarakan pelatihan?

Perusahaan-perusahaan biasanya meminta beberapa manajernya seperti spesialis SDM profesional atau mengundang kelompok eksternal dan perusahaan konsultan manajemen profesional.

3. *Output* (hasil)

Perlu ada kejelasan hasil penilaian, seperti manfaat, dampak, resiko, serta tindak lanjut dari rekomendasi penilaian. Selain itu perlu diketahui apakah hasil penilaian ini berhasil meningkatkan kualitas kerja, motivasi kerja, etos kerja dan kepuasan kerja karyawan, yang akhirnya akan merefleksi pada peningkatan kinerja perusahaan.

### **C. Unsur-Unsur Kunci dalam Penilaian Kinerja**

1. Pendefinisian misi, penetapan tujuan dan sasaran-sasaran perusahaan pendefinisian misi bertujuan:
  - a. Meyakinkan adanya satu kesatuan tujuan di dalam perusahaan;
  - b. Menyediakan dasar untuk memotivasi penggunaan sumber daya perusahaan;
  - c. Mengembangkan suatu dasar, atau standar dalam rangka mengalokasikan sumber daya perusahaan;
  - d. Melaksanakan suatu irama yang umum atau iklim perusahaan yang umum (misalnya: operasi yang berkenaan dengan pelayanan masyarakat);



- e. Menyediakan dasar identifikasi tujuan dan arah perusahaan;
- f. Mengakomodasikan proses penerapan tujuan dan sasaran ke dalam struktur kerja yang terlibat serta penugasan pihak-pihak yang bertanggung jawab di dalam perusahaan;
- g. Menetapkan tujuan-tujuan perusahaan secara khusus.

Untuk dapat merumuskan misi suatu perusahaan dengan tepat dan jelas, dapat menggunakan acuan utama, yaitu:

- a. Visi perusahaan;
- b. Jenis perusahaan;
- c. Jenis usaha

Misi suatu perusahaan dapat juga menggambarkan tentang hal-hal antara lain:

- a. Kegiatan atau aktivitas yang dominan;
- b. Kegiatan atau aktivitas yang unik/khas/khusus;
- c. Kegiatan atau aktivitas yang menjadi isu umum dari perusahaan yang bersangkutan.

Penetapan tujuan dan sasaran perusahaan merupakan hasil pengkajian pernyataan misi yang berisi suatu kebijakan jangka panjang tertentu (misalnya lima tahun, sepuluh tahun atau dua puluh tahun) dan jangka pendek (tahunan) yang akan dilakukan dalam upaya mencapai hasil yang telah ditetapkan. Tujuan tidak harus dinyatakan dalam bentuk kuantitatif, mungkin hanya kualitatif, akan tetapi harus dapat mengekspresikan suatu kondisi di masa yang akan datang yang dapat dicapai atau tidak. Sasaran sedapat mungkin ditetapkan dengan menggunakan ukuran-ukuran kuantitatif maupun kualitatif sehingga pencapaian sasaran dapat diukur dengan jelas dan mudah.

## 2. Penetapan Rencana Strategis dan Kebijakan Operasional Perusahaan.

Perencanaan strategis merupakan proses berkesinambungan suatu pengambilan keputusan yang mengandung resiko. Pengambilan keputusan ini dilakukan secara sistematis dengan memanfaatkan pengetahuan yang luas tentang kondisi masa yang akan datang, mengelola usaha yang diperlukan untuk melaksanakan keputusan tersebut, dan membandingkan hasil yang dicapai dengan harapan yang telah ditetapkan, serta menyiapkan umpan balik untuk pengambilan keputusan selanjutnya.

Perencanaan strategis membantu pengambilan keputusan untuk memilih secara rasional di antara berbagai kemungkinan, sumber daya yang harus dialokasikan, sejalan dengan tujuan dan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari perusahaan bersangkutan.

Perencanaan strategis mencakup:

- a. Analisis lingkungan untuk menentukan kendala dan kesempatan yang spesifik;
- b. Penilaian untuk menentukan kemampuan dan sumber daya utama yang dapat digunakan untuk mengembangkan strategi yang kompetitif dengan situasi yang ada;
- c. Integrasi kemampuan dan sumber daya yang khusus dengan kesempatan tertentu dalam lingkungan perusahaan;
- d. Penetapan tujuan dan sasaran perusahaan;
- e. Penciptaan beberapa kebijakan, rencana, program, dan tugas pokok perusahaan dan masing-masing departemen untuk menyukseskan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Penetapan kebijakan, baik yang bersifat umum maupun operasional, merupakan bagian dari penetapan strategi untuk mencapai tujuan dan

sasaran. Strategi-strategi ini biasanya dituangkan dalam perencanaan yang bersifat strategis jangka menengah, jangka panjang serta perencanaan operasional untuk jangka menengah dan jangka pendek. Perancangan program-program dan kegiatan-kegiatan hendaknya dipaparkan oleh kegiatan yang direncanakan dengan strategi yang digunakan dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran.

### 3. Penetapan dan Pengembangan Indikator-indikator Kinerja

Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur. Dalam menetapkan indikator kinerja, harus dapat diidentifikasi suatu bentuk pengukuran yang akan menilai hasil dan *outcome* yang diperoleh dari aktivitas yang dilaksanakan. Indikator kinerja ini digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari karyawan membuat kemajuan menuju tujuan dan sasaran dalam rencana strategis.

Penetapan awal indikator kinerja hendaknya didasarkan pada perkiraan yang realistis dengan memerhatikan tujuan, sasaran dan hasil yang diinginkan. Penetapan awal ini mungkin berdasarkan data atau informasi yang sangat sedikit. Namun, paling tidak indikator yang ditetapkan sedapat mungkin lebih dari satu. Oleh karena itu, penetapan indikator kinerja haruslah hasil kerja tim, bukan hasil kerja seseorang saja atau hasil pemikiran pimpinan perusahaan.

Dalam mengembangkan indikator kinerja, hendaknya diperhatikan bahwa pengembangan tersebut difokuskan pada hal-hal utama yang merupakan kegiatan yang terikat pada tujuan program dan dapat menggambarkan tingkat keberhasilan pencapaiannya. Di samping itu, juga perlu dipertimbangkan antara sistem ukuran kinerja dengan kondisi nyata yang

dihadapi seperti biaya pengumpulan data, tingkat kecukupan data, tingkat akurasi data, dan konsistensi data untuk pengambilan keputusan.

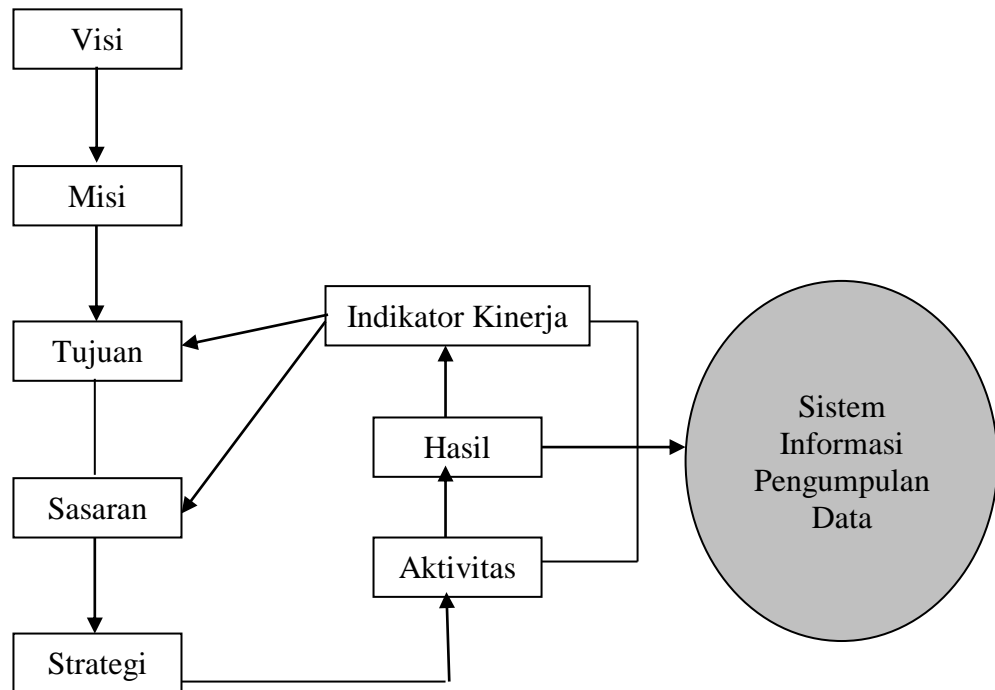
Untuk perusahaan yang baru pertama kali melakukan pengukuran kinerja dapat mengikuti langkah-langkah antara lain.

- a. Meneliti tugas pokok dan fungsi perusahaan;
  - b. Meneliti tujuan kebijakan dan program-program yang ada pada perusahaan;
  - c. Meneliti sasaran program, sasaran pelaksanaan tugas dan target-target yang ditetapkan oleh kantor pusat (bagi kantor cabang atau kantor wilayah);
  - d. Membuat daftar, *indicator outcome*;
  - e. Membuat daftar variabel-variabel masukan dan proses;
  - f. Memilih indikator-indikator yang diinginkan.
4. Pengukuran Kinerja dan Penilaian Hasil Pengukuran

Hal-hal yang perlu dilakukan dalam mengukur kinerja adalah sebagai berikut.

- a. Penetapan indikator kinerja, dengan memerhatikan:
  1. Karakteristik indikator kinerja yang baik, yaitu:
    - a. Terikat pada tujuan program dan menggambarkan pencapaian hasil;
    - b. Terbatas pada hal-hal yang perlu mendapat prioritas;
    - c. Terpusat pada hal-hal yang vital dan penting bagi pengambilan keputusan;
    - d. Terkait dengan sistem pertanggungjawaban yang melibatkan hasil.
  2. Pertimbangan utama penetapannya bahwa indikator kinerja harus:

- a. Menggambarkan hasil atau usaha penetapan hasil.
- b. Merupakan indikator di dalam wewenangnya (uncontrollable).
- c. Mempunyai dampak negatif yang rendah.
- d. Digunakan untuk menghilangkan insentif yang sudah ada;



GAMBAR 2.3 Pola Penetapan Indikator Kinerja

- e. Ada pengganti atau manfaat yang lebih besar jika menghilangkan insentif.

Selain itu, penetapan indikator kinerja harus tetap mengacu pada visi, misi, tujuan, sasaran yang telah ditetapkan seperti pada Gambar 2.3

- b. Cara pengukuran kinerja

Keberhasilan ataupun kegagalan manajemen dapat diukur dengan melakukan:

1. perbandingan antara kinerja nyata dengan kinerja yang direncanakan;
2. perbandingan antara kinerja nyata dengan hasil (sasaran) yang diharapkan;
3. perbandingan antara kinerja nyata tahun ini dengan tahun-tahun sebelumnya;
4. perbandingan kinerja suatu perusahaan dengan perusahaan lain yang unggul di bidangnya (*benchmarking*/patok duga);
5. perbandingan capaian tahun berjalan dengan rencana dalam (dua, tiga, empat atau lima tahun) tren pencapaian.

c. Penilaian kinerja

Penilaian kinerja merupakan analisis dan interpretasi keberhasilan atau kegagalan pencapaian kinerja. Penilaian sebaiknya dikaitkan dengan sumber daya (*input*) yang berada di bawah wewenangnya seperti SDM, dana/keuangan, sarana-prasarana, metode kerja dan hal lainnya yang berkaitan. Tujuannya adalah agar dapat diketahui dengan pasti apakah pencapaian kinerja yang tidak sesuai (kegagalan) disebabkan oleh faktor input yang kurang mendukung atau kegagalan pihak manajemen.

5. Pelaporan Hasil-hasil Secara Formal

Pelaporan hasil pengukuran kinerja mempunyai dua fungsi, yaitu:

- a. Sebagai pertanggungjawaban atas hasil yang dicapai, proses yang dilakukan, dan sumber daya yang telah dipercayakan untuk dikelola;
- b. Sebagai umpan balik dalam rangka meningkatkan kinerja di masa yang akan datang;

Prinsip pelaporan yang harus digunakan adalah:

1. prinsip pertanggungjawaban (*responsibility center*) sehingga jelas lingkungannya;
  2. prinsip pengecualian yaitu yang dilaporkan hanya hal-hal yang penting dan relevan bagi pengambilan keputusan dan pertanggungjawaban;
  3. prinsip perbandingan;
  4. prinsip manfaat lebih besar dari biayanya;
  5. prinsip akurasi;
  6. prinsip ketepatan waktu (*timeliness*)
6. Penggunaan Informasi Kinerja

Informasi kinerja digunakan sebagai sarana untuk menilai keberhasilan/kegagalan pencapaian kinerja pada suatu periode tertentu (misalnya tahunan) sebagai pertanggungjawaban penggunaan sumber daya (*input*) yang telah dikuasakan pada suatu perusahaan tertentu. Di samping itu, informasi kinerja digunakan juga sebagai media yang memberikan umpan balik (*feedback*) sebagai sarana untuk meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang.

### **BAB III**

#### **PENGARUH LINGKUNGAN**

#### **DALAM PENILAIAN KINERJA**

Lingkungan eksternal memberikan pengaruh pada penilaian kinerja dalam organisasi. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan antara organisasi dan lingkungan yang menjelaskan bagaimana lingkungan dapat mempengaruhi kinerja organisasi ataupun tentang segi-segi masalah organisasi yang tidak penting. Bagaimanapun juga ada kemungkinan untuk membuat spekulasi cara-cara variabel lingkungan mempengaruhi proses dan hasil penilaian kinerja.

Hasil identifikasi terhadap beberapa aspek penilaian kinerja yang dipengaruhi oleh variabel-variabel lingkungan adalah antara lain standar-standar yang digunakan untuk menganalisis kinerja, definisi yang tepat tentang kinerja (misalnya dimensi-dimensi kinerja yang dipilih), frekuensi penilaian, hubungan supervisor dengan bawahannya, konsekuensi-konsekuensi tingkat tinggi ataupun rendah dan penerimaan legitimasi penilaian kinerja. Semua ini dapat dipengaruhi oleh bermacam-macam cara, kondisi dan peristiwa-peristiwa lingkungan sosio-politik, hukum, ekonomi, teknologi, dan fisik di mana penilaian dilakukan.

Sangatlah beralasan untuk mengasumsikan bahwa terdapat sejumlah pengaruh lingkungan eksternal organisasi termasuk dalam penilaian kinerja. Bagaimanapun juga mungkin kita hanya mengetahui sedikit tentang bagaimana pengaruh variabel lingkungan organisasi atau variabel lingkungan yang sangat penting atau kurang penting. Tantangan para peneliti tentang pengaruh lingkungan adalah konsep lingkungan yang luas. Oleh karena itu, setiap orang tahu bahwa tidak seorang pun dapat memberikan definisi lingkungan dengan jelas dan tepat



atau pengaruhnya terhadap individu-individu, kelompok ataupun organisasi. Penekanan yang lebih baik terhadap hubungan antara variabel lingkungan dan proses penilaian kinerja dapat menjadi satu langkah kecil dalam pemahaman tentang cara variabel lingkungan mempengaruhi organisasi.

Faktor-faktor kontekstual mempengaruhi penilaian kinerja dalam organisasi. Konteks di sini merujuk pada campuran keanekaragaman faktor-faktor, penilaian dari sistem sosial dan sistem legal sehingga organisasi hidup terhadap iklim dan budaya dalam organisasi. Satu cara untuk mengklasifikasikan bermacam tingkatan konteks adalah menyusunnya dalam satu kontinum dari faktor-faktor konteks *proximal* sehingga *distal*. Faktor-faktor *proximal* adalah faktor yang langsung mengenai individu penilai, sedangkan faktor-faktor *distal* adalah faktor yang langsung mempengaruhi penilai (misalnya dengan membatasi norma-norma kinerja pengevaluasian) (Cleveland, Morrison & Bjerke, 1986).

#### **A. Pembatasan Lingkungan Organisasi**

Tidak ada satu pun definisi tentang lingkungan eksternal dari suatu organisasi, juga tidak ada konsensus yang jelas di antara peneliti yang berhubungan dengan organisasi berkenaan dengan cara yang tepat untuk membatasi dan mempelajari suatu lingkungan organisasi.

Katz and Kahn (1978) mencatat lima aspek lingkungan yang mengharuskan organisasi memonitor dan merespons untuk menjadi efektif, yaitu:

1. nilai-nilai kemasyarakatan;
2. lingkungan politik/legal;
3. lingkungan ekonomi/pekerja;
4. lingkungan informasi/teknologi; dan

#### 5. lingkungan psikologi/geografi.

Setiap aspek lingkungan tersebut mungkin pada suatu ketika mempengaruhi penilaian kinerja. Beberapa aspek mempunyai pengaruh kuat yang lebih langsung terhadap penilaian (misalnya lingkungan legal), di mana yang lain tidak secara langsung berpengaruh, tetapi bagaimanapun juga berpengaruh penting (seperti nilai-nilai kemasyarakatan).

Para peneliti telah berkali-kali menyebutkan variabel-variabel lingkungan sebagai pengaruh yang sangat memungkinkan terhadap penilaian kinerja, beberapa variabel lingkungan yang berpengaruh terhadap penilaian kinerja antara lain adalah:

1. perkembangan teknologi;
2. perkembangan pengetahuan;
3. kompetisi;
4. serikat pekerja;
5. kondisi ekonomi;
6. komposisi tenaga kerja;
7. pasar saham;
8. keuntungan perusahaan;
9. perkiraan pasar;
10. pengangguran lokal;
11. pengangguran nasional;
12. permintaan diversifikasi;
13. peraturan daerah;
14. perundang-undangan.

#### **B. Pengaruh Lingkungan dalam Penilaian**

Beberapa kemungkinan variabel yang berpengaruh, adalah sebagai berikut:

### 1. Standar Kinerja

Diperkirakan standar-standar yang membatasi antara kinerja baik dan kinerja buruk akan sangat dipengaruhi oleh empat atau lima aspek lingkungan.

Pengaruh-pengaruh fisik mungkin sama dalam hal kekuatan terhadap pengaruh ekonomi, tetapi mungkin dalam arah yang berbeda. Ketika sumber-sumber fisik yang diperlukan untuk produksi tidak ada, maka perlu menyesuaikan dengan menurunkan standar kinerja (Peters O'Connor & Eulberg, 1985).

Aspect of Appraisal	Aspects of Environment				
	Social	Legal	Economic	Technical	Physical
Standard	Strong	Moderate	Strong	Strong	Strong
Dimensions	Moderate	Moderate	Strong	Strong	Strong
Frequency	Weak	Moderate	Moderate	Weak	Moderate
Relationship	Moderate	Weak	Strong	Strong	Moderate
Consequences	Moderate	Strong	Strong	Weak	Moderate
Legitimacy	Strong	Strong	Moderate	Strong	Weak

### 2. Frekuensi Penilaian

Nilai-nilai kemasyarakatan akan mungkin mempunyai pengaruh yang lemah terhadap frekuensi penilaian pada organisasi yang mengadakan penilaian. Bagaimanapun juga praktik penilaian tahunan merupakan suatu bentuk kekuatan dan dapat mempengaruhi organisasi untuk mengadakan penilaian kurang lebih sekali dalam setahun. Secara teknis lingkungan tidak diharapkan mempunyai pengaruh kuat terhadap frekuensi penilaian.

### 3. Hubungan Penyelia-Bawahan

Nilai-nilai kemasyarakatan akan mempunyai pengaruh kuat terhadap hubungan alami antara para penyelia dengan bawahannya, khususnya berhubungan dengan memperluas hubungan tersebut autokrasi atau partisipatif. Teknologi berkembang dengan sangat kompleks, penyelia dapat juga menjadi tidak relevan khususnya jika mereka tidak dapat mengoperasikan komputer, peralatan atau mesin-mesin yang digunakan oleh bawahannya.

#### 4. Konsekuensi Penilaian Tinggi-Rendah

Norma-norma dan nilai-nilai kemasyarakatan akan mempunyai pengaruh terhadap konsekuensi penilaian tinggi dan penilaian rendah. Pengaruh yang luas akan dibatasi oleh tingkat dukungan nilai kemasyarakatan atau ketidakberanian membedakan antara pekerja yang baik dan pekerja yang buruk.

#### 5. Keabsahan Penilaian

Keabsahan dalam hal ini dapat ditunjukkan pada dua hal yaitu, pertama pada tingkatan terluas, orang menganggap evaluasi terhadap kinerja individu merupakan fungsi manajerial yang sah dan sempurna, sedangkan ada pihak lain yang tidak menerima sama sekali gagasan evaluasi kinerja tersebut; *kedua*, sejumlah orang akan menerima suatu sistem khusus kinerja, sedangkan yang lain menolaknya. Lingkungan organisasi dapat mempengaruhi keduanya. Nilai-nilai kemasyarakatan akan menjadi determinasi persepsi yang kuat tentang legitimasi penilaian kinerja.

Kelima variabel tersebut sebetulnya tidak hanya merupakan kemungkinan, tetapi memberikan dasar untuk menggambarkan cara-cara yang berbeda, di mana lingkungan dapat secara tidak langsung mempengaruhi penilaian kinerja.

Lingkungan adalah kompleks, dan aspek-aspek lingkungan yang berbeda dapat menimbulkan pengaruh yang berbeda pada setiap variabel di atas. Lima aspek lingkungan tersebut menurut Katz dan Kahn (1978) adalah sebagai berikut.

#### 1. Lingkungan Kemasyarakatan

Penelitian atas pengaruh norma-norma dan nilai-nilai kemasyarakatan dalam organisasi secara khusus dipusatkan pada permasalahan politik khususnya yang meluas hingga ke sistem sosiopolitik.

#### 2. Pengaruh Hukum

Beberapa garis besar umum undang-undang yang berhubungan dengan penilaian kinerja yang ditinjau kembali oleh (Bernardin and Beatty 1984; Field & Holley 1982) untuk mengikuti hukum anti diskriminasi federal dalam penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Penilaian kinerja harus didasarkan pada dimensi khusus yang relevan dengan analisis kerja yang telah ditetapkan.
- b. Para penilai harus menerima pelatihan dan perintah.
- c. Dimensi kinerja harus dibatasi oleh pola tingkah laku.
- d. Harus ada *feedback* dari yang dinilai sehingga ada proses pertimbangan pada penilaian dan individu merasa adanya ketidaktepatan (bila penilaian buruk).
- e. Para penilai harus mempunyai kesempatan yang sama untuk mengobservasi kinerja yang diminta untuk dievaluasi.
- f. Penilaian yang ekstrem harus didokumentasi.
- g. Jika mungkin, harus ada banyak penilai.
- h. Penilaian harus diadakan setidaknya tahunan.

#### 3. Lingkungan Ekonomi

Para peneliti organisasi relatif kecil memerhatikan pengaruh lingkungan ekonomi terhadap keadaan organisasi. Kecenderungan perekonomian negatif mungkin mempunyai pengaruh yang lebih kuat pada keadaan organisasi daripada perekonomian dalam kondisi positif.

#### 4. Pengaruh Aspek Teknis

Perubahan teknologi dapat mempunyai dampak yang substansial pada proses dan hasil penilaian kinerja. Tambahan teknologi baru dapat meningkatkan jumlah penyelia untuk dinilai. Peningkatan sistem pengawasan juga berdampak pada supervisor, misalnya:

- a. Kekurangan waktu untuk melihat kinerja setiap pegawai;
- b. Harus meluangkan waktu lebih banyak untuk penilaian kinerja;
- c. Mempunyai grup perbandingan yang lebih besar untuk mengevaluasi setiap kinerja pegawai.

#### 5. Pengaruh Aspek Fisik

Meskipun *physical environment* jarang dipakai oleh para peneliti penilaian kinerja, tetapi ditinjau kembali oleh Peters and O'Connor (1980) dan menyebutkan pengaruh-pengaruh *physical environment* pada kinerja dan pengukuran kinerja. Beberapa pengaruh *physical environment* cenderung mencerminkan lingkungan ekonomi. Bagaimanapun juga *physical environment* mempunyai dampak yang lebih dekat dan hidup. Jika peralatan, sumber-sumber informasi dan lain-lain yang diperlukan tidak tersedia maka konsekuensinya semua itu dirasa harus ada saat itu juga, sedangkan kondisi ekonomi yang buruk dapat menyebabkan perubahan.

### C. Pengaruh Lingkungan Organisasional dalam Penilaian

Masih sedikit diketahui tentang konteks faktor-faktor penilai yang diterima atau pertimbangan dalam membatasi langkah untuk penilaian

(misalnya tipe penilaian untuk memberikan situasi penilaian khusus). Dalam hal ini, perlu mengidentifikasi beberapa konteks variabel-variabel yang mungkin relevan untuk pemahaman proses penilaian. Sebagai contoh, komposisi kelompok jelas mempengaruhi suatu evaluasi penilaian terhadap kinerja pekerja secara individu. Bagaimanapun juga ada sejumlah konteks variabel organisasi lain yang relevan dengan efektivitas dan proses penilaian. Faktor-faktor ini termasuk nilai-nilai organisasional, suasana organisasi (kooperatif, kompetitif, dan lain-lain), menekankan pada sistem penilaian, pemusatan kerja, atau bagian-bagian yang dimiliki, standar yang memenuhi komunitas kerja (Cleveland, et, al, 1986), dan lain-lain.

Ada sejumlah penelitian sehubungan dengan faktor-faktor ini, tetapi penelitian yang lebih lagi diperlukan untuk menilai bagaimana masing-masing mempengaruhi efektivitas penilaian. Setiap variabel dapat disesuaikan dengan penilaian meskipun sedikit-sedikit diketahui tentang hal-hal yang dipengaruhinya terhadap proses dan hasil penilaian.

Literatur psikologi menyarankan agar konteks faktor-faktor tersebut bisa dijadikan lebih penting daripada yang lain dalam berinteraksi dengan variabel kunci, yaitu orang atau penilainya dalam proses penilaian. Kita yakin bahwa tujuan atau fungsi penilaian dalam suatu organisasi menunjukkan konteks pertimbangan kritis dan menjadi media penghubung antara karakteristik penilaian dengan efektivitas penilaian.

Kita ketahui bahwa konteks internal organisasi lebih menonjol dipasangkan dengan variabel-variabel yang mempunyai pengaruh lebih kuat pada penilai dan penilaian daripada variabel-variabel lingkungan eksternal.

## 1. Konteks dalam Organisasi

Magnusson (1981) mencatat bahwa deskripsi dan klasifikasi tentang situasi meningkatkan timbulnya permasalahan. Ia menggambarkan tiga pertimbangan utama, yaitu sebagai berikut.

### a. Unit analisis

Ketika manajer menunjuk konteks penilaian berarti ia menunjuk pada aspek yang sangat berbeda tentang situasi penilaian termasuk pola kinerja masa lalu yang dinilai, komposisi kinerja kelompok, sifat pekerjaan, nilai organisasi, dan sebagainya. Situasi hidup menunjukkan bagian-bagian dari keseluruhan dunia, di mana individual dapat mengalaminya dan juga menginterpretasikan sesuai dengan dirinya.

### b. Waktu dan tempat pengukuran

Fokus dari penelitian penilaian biasanya pada situasi sementara, termasuk dimensi waktu dan dimensi *proximal*. Informasi fisik yang ada pada situasi ini adalah apa yang menjadi fokus perhatian, apa yang dipertimbangkan secara khusus, apa yang dipertimbangkan secara keseluruhan. Fokus perhatian dan pertimbangan sekelilingnya berubah secara terus-menerus.

### c. Situation characteristics

Karakteristik yang dapat digunakan untuk mendeskripsikan dan mengklasifikasikan situasi ada dua, yaitu *properties* situasi nyata dan *properties person-bound*. Tidak ada *characteristic* yang dapat digunakan untuk menganalisis semua situasi. Situasi juga dapat digambarkan menggunakan *person-bound properties*, termasuk tujuan, harapan-harapan, pengawasan, kebutuhan dan motivasi dan rasa afektif atau emosi.



Mischel (1977) mengklasifikasikan konteks penilaian ke dalam situasi kuat dan situasi lemah. Keduanya jelas berbeda. Forehand (1968) menyatakan ada tiga variabel yang berhubungan dengan iklim organisasi, yaitu:

- a. Variabel eksternal lingkungan terhadap individu, seperti ukuran, struktur, dan lain-lain.
- b. Variabel personal, termasuk kemampuan, kecerdasan dan motivasi anggota organisasi;
- c. Variabel hasil termasuk kepuasan pegawai, motivasi dan kinerja.

## **2. Metode Analisis Situasi**

Sebagai tambahan, untuk mengetahui apa yang dimaksud dengan konteks penilaian, perlulah dikembangkan metode-metode penilaian situasi. Ada beberapa cara yang telah dikembangkan yang berguna untuk diterapkan pada konteks organisasi. Dengan menggunakan prototipe, strategi Cantor (1981) untuk menginvestigasi persepsi situasi adalah termasuk:

- a. Membuat sistem klasifikasi umum yang digunakan untuk kategori situasi dan untuk mendapatkan persetujuan bahwa klasifikasi tersebut menggambarkan suatu hierarki;
- b. Meminta subjek untuk menghasilkan prototipe untuk setiap kategori dalam setiap klasifikasi;
- c. Menilai konsensus untuk membatasi kedalaman dan kompleksitas situasi prototipe.

### *1. Group, Leader and Task Characteristics*

Menurut Hackman (1976), kelompok mempunyai cara-cara untuk mempengaruhi individu-individu. Kelompok dapat mempengaruhi

pengetahuan dan keterampilan seorang individu, tingkat psikologis meningkat ketika sedang bekerja dan usaha-usaha seseorang dan juga strategi kinerja. Liden dan Mitchell (1983) menemukan bahwa *good performers* dinilai lebih tinggi dan *poor performer* dinilai lebih rendah ketika anggota kelompok bekerja mandiri. Sebaliknya ketika anggota kelompok saling tergantung maka *good performer* dinilai lebih rendah dan *poor performer* dinilai lebih tinggi.

Dihubungkan dengan *feature* kelompok, karakteristik tugas muncul mempengaruhi pertimbangan terhadap skala dan pendekatan evaluasi untuk ketepatan penilaian.

## 2. *Rewards, Trust, Threats and Punishments*

Dalam militer ada konsekuensi negatif pada penilai yang memberikan nilai tidak tepat dan nilai yang melambung tinggi. Bagaimanapun juga ada perangsang bagi penilai untuk meningkatkan penilaian khususnya untuk menyelamatkan promosi para junior mereka. Hampir semua penelitian yang mempengaruhi *rewards dan punishment* berhubungan dengan manipulasi variabel-variabel lain (misalnya tujuan penilaian) dan menjelaskan hasil implikasi konsekuensi dari ketepatan penilaian. Penelitian lain diperlukan untuk mengetahui bagaimana *organizational rewards dan punishment* mempengaruhi proses dan hasil penilaian.

Longenecker and Gioia (1988) menetapkan lima sumber pemahaman penilaian yang diidentifikasi oleh para eksekutif, yaitu:

- a. Kualitas hubungan kerja dengan atasan seseorang (misalnya kepercayaan);
- b. Perluasan kerja yang menjadi tanggung jawab, kekuasaan dan tujuan manajer yang sangat dibatasi;
- c. Kapan atau tidak individu menerima *feedback* khusus selama setahun;
- d. Tingkat kejujuran atau persepsi para penilai pada *hidden agenda*,
- e. Sifat politik penilaian.

Secara umum, kepercayaan menjadi sesuatu yang tertinggi ketika ada hubungan kerja yang baik, peraturan yang bagus, *specific feedback*, kejujuran, dan toleransi manipulasi politik yang rendah.

Menurut Magnusson (1981), satu kunci pertimbangan dalam analisis situasi adalah waktu. Para praktisi yang *concern* terhadap penilaian organisasi juga *concern* dengan faktor waktu.

### 3. *Features Sistem Penilaian*

*Feature* khusus sistem penilaian mengarah pada skala instruksi dan sistem, tujuan penilaian, partisipasi dalam proses penilaian, program pelatihan, frekuensi evaluasi, kerahasiaan proses penilaian dan kesempatan untuk mengembangkan rencana untuk memperbaiki kelemahan kinerja. Bernardin dan Beatty (1984) mengusulkan jika tujuan penilaian adalah untuk meramalkan kinerja atau potensi yang akan datang, maka skalanya dapat membuat penilaian lebih terasa daripada skala penilaian tentang sikap khusus.

Menurut Murphy dan Constans (1987), skala yang digunakan dalam proses penilaian dapat mempengaruhi hasil penilaian dengan dua cara. *Pertama*, skala sikap khusus dapat mempengaruhi proses kognitif penilai. Skala diobservasi kebenarannya oleh penilai, tetapi tidak mewakili kinerja keseluruhan dari yang dinilai. *Kedua*, partisipasi dalam pengembangan skala juga harus dilipat gandakan sehingga berpengaruh positif. Silverman dan Wexley (1984) menyatakan bahwa yang dinilai berpartisipasi dalam skala pengembangan dinilai meyakini hal-hal berikut ini.

- a. Interview dalam penilaian menjadi lebih berguna.
- b. Supervisor lebih mendukung.
- c. Mereka diberi kesempatan lebih untuk berpartisipasi.
- d. Maksud dan tujuan dibuat untuk yang lebih baik.
- e. Mereka membuat pengaruh atau kontribusi yang lebih besar terhadap interview penilaian.

#### 4. *Organizational Life Cycle and Structure*

Whetten (1987) mengusulkan bahwa struktur dan proses organisasi dibentuk untuk menjadikannya beberapa derajat bagian oleh perusahaan dalam perputaran hidup organisasi. Whetten juga menyatakan bahwa ada empat aplikasi penting dalam organisasi. *Pertama*, mereka dijadikan alat diagnostik yang berasal; *kedua*, menjadi pengingat akan tujuan, prioritas dan kriteria efektivitas organisasi; *ketiga*, menjadi sumber penting konteks informasi yang harus dianalisis; dan *keempat* menjadi penyelaras permasalahan. Sistem penilaian kinerja harus memasukkan prosedur-prosedur untuk mengidentifikasi tujuan yang terpenting.

### 5. *Organizational Culture, Climate and Values*

Budaya organisasi adalah suatu konsep yang lebih tidak berbentuk daripada iklim organisasi. *Culture* mengarah pada asumsi dan nilai untuk mengetahui mengapa sikap dan aktivitas diberi *reward*. Menurut Schneider (1975, 1987), banyak penelitian tentang iklim organisasi membuat dua asumsi berikut ini.

- a. Orang mencoba mencapai lingkungan dan mereka menciptakan melalui pemikiran.
- b. Orang berusaha menciptakan lingkungan mereka sehingga mereka dapat menyesuaikan sikap mereka dengan lingkungan kerja secara efektif.

Fredericksen (1962, 1972) menyatakan bahwa kinerja terus berada di dalam suatu lingkungan lebih tinggi ketika iklim organisasi konsisten. Organisasi yang memberi nilai dan menekankan pada pelatihan akan lebih efektif. Pelatihan terhadap iklim organisasi diketahui mempunyai hubungan positif dengan kinerja organisasional.

**BAB IV**  
**TUJUAN DAN MANFAAT**  
**PENILAIAN KINERJA**

**A. Purposes of Appraisal and Rating Outcomes and Processes**

Pengaruh kuat dari tujuan penilaian kinerja dapat dibagi menjadi:

1. pengaruh kualitas psikometrik dan penilaian;
2. pengaruh ketepatan judgment;
3. pengaruh proses penilaian dan judgment;
4. pengaruh struktur dan praktik administratif penilaian kinerja.

Tujuan dan Ketepatan Penilaian. Selama dekade yang lalu, para peneliti penilaian kinerja telah menggunakan sejumlah ketepatan pengukuran untuk menilai efektivitas penilaian. Tujuan penilaian muncul untuk mempengaruhi kualitas psikometrik penilaian. Hal ini khususnya diadakan dalam penelitian di bidang yang menggunakan kenyataan yang ada pada penilai dan orang yang dinilai, serta pengaruhnya kurang konsisten ditemukan dalam laboratorium penelitian.

Hipotesis-hipotesis dari penelitian lain dibuat untuk mengetahui sepenuhnya kenapa tujuan penilaian mempengaruhi hasil penilaian. DeCotiis dan Petit (1978) mengusulkan bahwa penilai dapat meninggikan penilaian mereka terhadap bawahan sehingga para penilai tersebut dapat menerima penilaian tinggi dan evaluasi dari atasannya. Sementara itu, Ilgen dan Feldman (1983) menyatakan bahwa kemurahan hati akan muncul ketika Lawler (1983) juga berpendapat bahwa kemurahan hati timbul ketika penilaian mempunyai hasil baik positif maupun negatif bagi penilai. Waldman dan Thornton (1988) dan yang lain mengindikasikan bahwa ketika penilaian dibuat oleh publik

yang mempunyai konsekuensi bagi penilai dan orang yang dinilai maka akan ada kelonggaran yang lebih.

Murphy and co. (1984) menggambarkan tiga tujuan penilaian berikut ini yang mempengaruhi penilaian.

1. Tujuan penilaian dapat langsung mempengaruhi penilaian.
2. Tujuan penilaian tidak langsung mempengaruhi penilaian, melalui proses kognitif dasar termasuk observasi, encoding dan pemanggilan.
3. Tujuan penilaian dapat mempengaruhi di mana penilai memasukkan informasi behavior yang dinilai ketika membuat judgment tentang kinerjanya.

Strategi membuat keputusan dapat berbeda karena keperluannya dan strategi digunakan untuk mengubah kompleksitas tugas yang meningkat atau ketika kondisi waktu mendesak.

## **B. Kekuatan, Politik dan Kebutuhan terhadap Penilaian**

Beberapa peneliti dan praktisi tentang penilaian kinerja tidak akan mengingkari bahwa kekuatan dan politik merupakan faktor penting dalam proses dan hasil penilaian. Bagaimanapun juga, ada artikel-artikel empiris terbaru (Longenecker, Sims & Giola, 1987) yang menyebutkan kekuatan dan politik cukup menarik perhatian dalam penilaian. Pendapat yang menyatakan bahwa penilaian kinerja sebagai sistem kontrol dalam organisasi bukanlah hal baru (Lawler, 1976). Pada kenyataannya suatu sistem penilaian kinerja ketika ada dalam desain organisasi, sistem tersebut mempunyai *inherent power*. Power secara tidak langsung menyatakan kemampuan untuk mempengaruhi lingkungan seseorang. Penilaian kinerja menjadi satu alat untuk mempengaruhi lingkungan internal dan eksternal organisasi. Longenecker

(1987) berpendapat politik penilaian adalah usaha sengaja oleh individu-individu untuk meningkatkan atau melindungi keinginan-keinginan pribadinya pada waktu ada konflik.

Pengaruh-pengaruh *political culture* organisasi (Longenecker et al, 1987) adalah antara lain:

1. potensi pertumbuhan dan perekonomian organisasi yang sehat;
2. perluasan atau kelonggaran dukungan *top-management* atau tidak menerapkan taktik politik praktis pada waktu menilai bawahannya.
3. perluasan pengertian sehingga para eksekutif yakin bahwa penilaian itu penting;
4. perluasan pengertian sehingga para eksekutif yakin hasil mereka akan diteliti dengan cermat oleh atasannya atas penilaian mereka terhadap bawahan;
5. penyelenggaraan pelatihan bagi para manajer dalam penilaian kinerja oleh organisasi;
6. tingkat keterbukaan dalam mendiskusikan proses penilaian antara eksekutif dengan bawahan (misalnya kepercayaan);
7. perluasan pengertian sehingga para eksekutif yakin bahwa penilaian kinerja menjadi lebih bersifat politik pada tingkat yang lebih tinggi dari hierarki organisasi.

### **C. Konflik dalam Perusahaan dan Kebutuhan Individu terhadap Penilaian**

Sangatlah penting untuk mengerti apa yang dimaksud dengan konflik dalam penilaian kinerja. Ada dua tipe konflik, yaitu:

1. konflik antara unsur-unsur pokok penilaian (organisasi, penilai, orang yang dinilai, dan lain-lain).



2. konflik yang terjadi pada waktu penilaian digunakan untuk memuaskan tujuan organisasi dan tujuan individu. (Cleveland et al, 1986, 1989).

Mohram (1986) dan Balzer dan Sulsky mengindikasikan bahwa konflik dapat muncul di antara unsur-unsur dalam sistem penilaian. Khususnya ketika penilai menggunakan penilaian untuk memperoleh objektivitas tujuan yang berbeda daripada kenyataan yang ada pada orang yang dinilai. Hasil dari laboratorium penelitian dan dari interview dengan para penilai di lapangan menyatakan bahwa pada waktu seorang penilai menghadapi berbagai konflik maka organisasi dapat menentukan ketepatan penilaian.

#### **D. Tujuan Penilaian Kinerja**

*(Tidak boleh dilupakan bahwa suatu sistem penilaian prestasi kerja/ penilaian kinerja mempunyai pengaruh kuat terhadap bentuk dan sifat hubungan kerja dalam perusahaan. Dengan kata lain, semangat kerja, sifat kerja sama, kepuasan psikologis dan efisiensi karyawan dipengaruhi langsung oleh sistem dan metode penilaian).*

Penilaian kinerja digunakan untuk berbagai tujuan dalam organisasi. Setiap organisasi menekankan pada tujuan yang berbeda-beda dan organisasi lain dapat juga menekankan tujuan yang berbeda dengan sistem penilaian yang sama. Keanekaragaman tujuan penilaian sering menggambarkan variasi tujuan yang berbeda tentang penilaian kinerja. Tujuan yang berbeda sering menimbulkan konflik. Salah satu konflik tersebut mungkin menggunakan kekuatan (*power*) dan politik dalam proses penilaian dan hasil penilaian. Kami menyarankan organisasi-organisasi yang menilai menyesuaikan bermacam-macam tujuan menggunakan penilaian kinerja. Kami sangat yakin bahwa

penilaian tidak dapat digunakan untuk semua tujuan, bahwa sering hanya melengkapi organisasi dan usaha-usaha tersebut menggunakan penilaian dalam skala luas yang dapat memberikan hukuman pada sistem. Sistem penilaian kinerja akan bekerja baik ketika tujuan formal organisasi menggunakan penilaian kinerja konsisten terhadap tujuan penilaian, termasuk penilai dan yang dinilai.

Penilaian kinerja banyak digunakan di Great Britain adalah untuk:

1. meningkatkan kinerja;
2. menetapkan tujuan organisasi;
3. mengidentifikasikan pelatihan dan kebutuhan pengembangan.

Secara umum, penilaian kinerja banyak digunakan untuk:

1. kriteria studi validasi;
2. menentukan kebutuhan-kebutuhan pelatihan organisasi;
3. menekankan kembali struktur kekuasaan;
4. perencanaan sumber daya manusia.

Sementara itu, item khusus dalam faktor dokumentasi adalah:

1. kriteria validasi penelitian;
2. dokumen keputusan personel;
3. pemenuhan keperluan-keperluan resmi.

Meskipun akhir-akhir ini ada kesadaran yang meningkat di antara para peneliti dan para praktisi bahwa penilaian dapat efektif digunakan untuk berbagai tujuan, tetapi suatu penilaian kinerja dapat tidak efektif untuk semua tujuan yang sama dengan baik (Cleveland et al, 1989; DeVries et al, 1986). Dalam mendiskusikan kegunaan penilaian kinerja, sangat penting untuk membedakan antara tujuan organisasi, tujuan penilai, dan yang dinilai, dan tujuan peneliti penilaian kinerja.

Ada dua determinasi terhadap persepsi yaitu sistem penilaian itu sendiri (format, frekuensi, dan lain-lain) dan konteks kinerja. Telah disebutkan bahwa tujuan dari penilaian kinerja adalah aspek kritis dari konteks penilaian sehingga sangatlah beralasan jika tujuan penilaian akan mempengaruhi tingkah laku penilai.

Sebelum dikemukakan tujuan penilaian kinerja, ada baiknya dijawab dahulu beberapa pertanyaan berikut ini.

1. Mengapa kinerja perlu dinilai?
2. Apakah sesungguhnya yang menjadi hakikat suatu program penilaian kinerja?
3. Apakah yang menjadi tujuan dan sasaran utama dari program penilaian kinerja tersebut bagi perusahaan?
4. Mengapa perusahaan memerlukan program penilaian kinerja?
5. Apakah program penilaian yang telah disusun akan membantu tercapainya tujuan penilaian kinerja?
6. Keuntungan apa yang akan diperoleh karyawan dengan tercapainya tujuan penilaian kinerja itu?
7. Langkah-langkah apa yang perlu diambil dalam penyusunan program penilaian kinerja?
8. Bagaimana bentuk keterlibatan karyawan dalam penyusunan program penilaian kinerja?

Berikut adalah beberapa alasan mengapa perlu mengevaluasi kinerja.

1. *Pertama:* penilaian memberikan informasi yang tentang dapat dilakukannya promosi dan penetapan gaji.
2. *Kedua:* penilaian memberi satu peluang bagi manajer dan karyawan untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kerja bawahannya.

3. *Ketiga*: memungkinkan atasan dengan bawahan bersama-sama mengembangkan suatu rencana untuk memperbaiki Kemerosotan apa saja yang mungkin sudah digali oleh penilaian dan mendorong hal-hal baik yang sudah dilakukan bawahan.
4. *Keempat*: penilaian hendaknya berpusat pada proses perencanaan karier perusahaan karena penilaian memberikan suatu peluang yang baik untuk meninjau rencana karier karyawan itu dilihat dari kekuatan dan kelemahan yang diperlihatkan.

### **1. Pentingnya Hasil Penilaian Kinerja**

*(Sistem penilaian prestasi kerja/penilaian kinerja terutama dengan usaha penentuan “nilai” suatu pekerjaan dan sebagai salah satu cara untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan sistem pengupahan dan penggajian secara lebih teratur, sistematis dan lebih adil).*

Hasil penilaian kinerja penting digunakan untuk:

- a. Meninjau ulang kinerja masa lalu;
- b. Memperoleh data yang pasti, sistematis dan faktual dalam penentuan “nilai” suatu pekerjaan;
- c. Memeriksa kemampuan perusahaan;
- d. Memeriksa kemampuan individu karyawan;
- e. Menyusun target masa depan;
- f. Melihat prestasi seseorang secara realistis;
- g. Memperoleh keadilan dalam sistem pengupahan dan penggajian yang berlaku dalam perusahaan;
- h. Memperoleh data dalam penentuan struktur upah dan gaji yang sepadan dengan apa yang berlaku secara umum;

- i. Memungkinkan manajemen mengukur dan mengawasi biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan secara lebih akurat;
- j. Memungkinkan manajemen mengukur dan mengawasi biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan secara lebih akurat;
- k. Memberikan kerangka berfikir dalam melakukan peninjauan secara berkala terhadap sistem pengupahan dan penggajian yang berlaku dalam perusahaan;
- l. Memungkinkan manajemen lebih objektif dalam memperlakukan karyawan berdasarkan prinsip-prinsip perusahaan yang sehat dan teknik-teknik penilaian yang tidak berat sebelah;
- m. Membantu manajemen dalam memilih, menempatkan, promosi, memindahkan dan meningkatkan kualitas karyawan;
- n. Memperjelas tugas pokok, fungsi, kegiatan, wewenang dan tanggung jawab satuan-satuan kerja dalam perusahaan, yang apabila dapat terlaksana dengan baik akan mempunyai arti yang sangat penting dalam usaha penyederhanaan kerja sehingga dapat menghilangkan duplikasi atau tumpang tindih dalam pelaksanaan berbagai kegiatan dalam perusahaan;
- o. Menghilangkan, atau paling sedikit mengurangi berbagai jenis keluhan karyawan yang apabila tidak teratasi dengan baik dapat berakibat para karyawan meninggalkan perusahaan dan pindah ke tempat kerja yang lain. Apabila dapat teratasi dengan baik akan meningkatkan motivasi kerja dan menumbuhkan hubungan kerja yang menguntungkan, baik pihak manajemen maupun pihak karyawan sendiri;

- p. Menyejajarkan penilaian kinerja dengan bisnis sehingga keefektifan seberapa sukses perusahaan menyejajarkan dan mengintegrasikan penilaian kinerja dengan sasaran bisnis strategis;
- q. Mengetahui latihan yang diperlukan.

Penilaian kinerja diintegrasikan dengan sasaran-sasaran strategis karena berbagai alasan berikut ini.

- a. Penilaian kinerja strategis, sebagaimana disebutkan ketika dikaitkan dengan bisnis, menyejajarkan tujuan individu dengan tujuan perusahaan, yaitu menambah deskripsi tindakan yang harus diperlihatkan karyawan dan hasil-hasil yang harus mereka capai agar suatu strategis bisa hidup.
- b. Proses semacam ini menjadi sarana untuk mengukur kontribusi masing-masing unit kerja dan masing-masing karyawan.
- c. Penilaian kinerja memberikan kontribusi pada tindakan dan keputusan-keputusan administratif yang mempertinggi dan mempermudah strategi, seperti menilai tingkat keterampilan karyawan saat ini dan merencanakan bagaimana menyiapkan tenaga kerja untuk waktu yang akan datang. Informasi kinerja bisa sangat bermanfaat selama proses transformasi strategis, di mana sering kali diharuskan adanya campuran keterampilan baku atau keterampilan yang berbeda-beda, misalnya ketika melakukan pergeseran strategis.
- d. Mengaitkan penilaian dengan kebutuhan bisnis merupakan potensi untuk mengidentifikasi kebutuhan bagi strategi dan program-program baru.

## **2. Pentingnya Hasil Penilaian Kinerja Secara Individual**

Hasil penilaian kinerja secara individual penting alasan antara lain:

- a. Pimpinan memerlukan penilaian yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang.
- b. Pimpinan memerlukan alat untuk membantu karyawannya dalam memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk mengembangkan karier dan memperkuat kualitas hubungan antara pimpinan dan karyawan.
- c. Untuk pengembangan yang meliputi identifikasi kebutuhan pelatihan karyawan secara individu, umpan balik kinerja, menentukan transfer dan penugasan, identifikasi kekuatan dan kelemahan individu;
- d. Keputusan administratif, yang meliputi keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, pengakuan kinerja individual, pemutusan hubungan kerja dan mengidentifikasi yang buruk;
- e. Untuk menetapkan standar kinerja per individu karyawan;
- f. Dokumentasi, yaitu meliputi kriteria untuk validasi penelitian, dokumentasi, keputusan-keputusan tentang SDM dan membantu untuk memenuhi persyaratan hukum;
- g. Perusahaan, yang meliputi: perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan, evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, informasi untuk identifikasi tujuan, evaluasi terhadap sistem SDM, penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan;
- h. Untuk menetapkan sasaran kinerja per individu karyawan;
- i. Untuk meningkatkan kinerja karyawan masa depan;
- j. Untuk mendorong semakin meningkatnya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan dan perusahaan;

- k. Untuk meningkatkan motivasi kerja, motivasi berprestasi, motivasi keberhasilan, kepuasan kerja, etos kerja, rasa memiliki terhadap perusahaan.
- l. Untuk mengetahui tingkat prestasi masa lalu dan potensi ke depan.
- m. Sebagai sarana penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi atau pekerjaan;
- n. Sebagai salah satu alat menjaga tingkat kinerja, sebagai contoh dengan mendeteksi penurunan kinerja sebelum menjadi serius dan mengambil langkah-langkah korektif;
- o. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi dan rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan;
- p. Untuk menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi lebih baik;
- q. Mengembangkan dan menetapkan kompetensi kerja;
- r. Untuk memperoleh data yang pasti, sistematis dan faktual dalam penentuan nilai sesuatu pekerjaan;
- s. Untuk memperoleh keadilan dalam sistem pengupahan;
- t. Menghilangkan dan mengurangi keluhan karyawan;

Untuk mempertegas dan memperjelas tugas pokok, fungsi, kegiatan, wewenang, dan tanggung jawab satuan kerja dalam perusahaan.

#### **E. Manfaat Penilaian Kinerja**

Manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan. Pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian adalah (1) orang yang dinilai (karyawan); (2) penilai (atasan, supervisor, pimpinan, manajer, konsultan); dan (3) perusahaan.



### 1. Manfaat bagi Karyawan yang Dinilai

Bagi karyawan yang dinilai, keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja adalah antara lain:

- a. Meningkatkan motivasi;
- b. Meningkatkan kepuasan kerja;
- c. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan mereka;
- d. Umpan balik dari kinerja lalu yang akurat dan konstruktif;
- e. Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar;
- f. Pengembangan perencanaan untuk meningkatkan kinerja dengan membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin;
- g. Adanya kesempatan untuk berkomunikasi ke atas;
- h. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi;
- i. Kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mereka dapat mengatasinya;
- j. Suatu pemahaman jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu untuk dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut;
- k. Adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan;
- l. Kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan apa pun, dorongan atau pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi cita-cita karyawan;
- m. Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan;

### 2. Manfaat bagi Penilai (supervisor/manajer/penyelia)

Bagi penilai, manfaat pelaksanaan penilaian kinerja adalah antara lain:

- a. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya;
- b. Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap;
- c. Memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dan bawahannya;
- d. Identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi;
- e. Peningkatan kepuasan kerja;
- f. Pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan, tentang rasa takut, rasa grogi, harapan dan aspirasi mereka;
- g. Meningkatkan kepuasan kerja baik dari para manajer maupun dari para karyawan;
- h. Kesempatan untuk menjelaskan tujuan dan prioritas penilai dengan memberikan pandangan yang lebih baik terhadap bagaimana mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan;
- i. Meningkatkan rasa harga diri yang kuat di antara manajer dan juga para karyawan, karena telah berhasil mendekatkan ide dari karyawan dengan ide dari para manajer;
- j. Sebagai media untuk mengurangi kesenjangan antara sasaran individu dengan sasaran kelompok atau sasaran departemen SDM atau sasaran perusahaan;
- k. Kesempatan bagi manajer untuk menjelaskan kepada 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;

- l. Sebagai media untuk meningkatkan *interpersonal relationship* atau hubungan antar pribadi antara karyawan dengan manajer;
  - m. Dapat sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan dengan lebih memusatkan perhatian kepada mereka secara pribadi;
  - n. Merupakan kesempatan berharga bagi manajer agar dapat menilai kembali apa yang telah dilakukan sehingga ada kemungkinan merevisi target atau menyusun prioritas baru;
  - o. Bisa mengidentifikasikan kesempatan untuk rotasi atau perubahan tugas karyawan.
3. Manfaat bagi Perusahaan

Bagi perusahaan, manfaat penilaian adalah antara lain:

- a. Perbaiki 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 atau keahlian memimpinya untuk memotivasi karyawan dan mengembangkan kemauan dan keterampilan karyawan;
- b. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan;
- c. Meningkatkan kualitas komunikasi;
- d. Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan;
- e. Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan;

- f. Peningkatan segi pengawasan melekat dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh karyawan;
- g. Harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan;
- h. Untuk mengenali lebih jelas pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan;
- i. Kemampuan menemukan setiap permasalahan;
- j. Sebagai sarana penyampaian pesan bahwa karyawan itu dihargai oleh perusahaan;
- k. Kejelasan dan ketepatan dari pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan oleh karyawan, sehingga perusahaan dapat tampil prima;
- l. 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 mudah;
- m. Karyawan yang potensial 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;
- n. 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;

## **F. Kegunaan Hasil Penilaian Kinerja bagi Organisasi**

### *1. Performance Improvement*

Umpan balik atas kinerja sangat bermanfaat bagi karyawan, manajer supervisor dan spesialis SDM dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja pada waktu yang akan datang.

### *2. Compensation Adjustment*

Penilaian kinerja sangat membantu dalam pengambilan keputusan penentuan siapa yang seharusnya yang menerima kenaikan pembayaran dalam bentuk upah, bonus ataupun bentuk lainnya yang didasarkan pada sistem merit.

### *3. Placement Decisions*

Promosi, transfer ataupun penurunan jabatan atau pangkat biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan bersifat antisipatif, seperti dalam bentuk penghargaan.

### *4. Training and Development Needs*

Kinerja yang buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali sehingga setiap karyawan hendaknya selalu memiliki kemampuan untuk mengembangkan diri.

### *5. Career Planning and Development*

Umpan balik kinerja sangat membantu dalam proses pengambilan keputusan utamanya tentang karier spesifik dari karyawan, sebagai tahapan untuk pengembangan diri karyawan tersebut.

### *6. Staffing Process Deficiencies*

Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen SDM.

### *7. Informational Inaccuracies*

Kinerja yang buruk dapat mengindikasikan adanya kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM, atau hal lain dari sistem manajemen SDM. Hal demikian akan mengarah pada ketidaktepatan dalam keputusan mempekerjakan karyawan, pelatih dan keputusan konseling.

8. *Job Design Errors*

Kinerja yang buruk mungkin sebagai suatu gejala dari rancangan pekerjaan yang salah atau kurang tepat. Melalui penilaian kinerja dapat didiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.

9. *Equal Employment Opportunity*

Penilaian kinerja yang akurat yang secara aktual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah sesuatu yang bersifat diskriminatif.

10. *External Challenges*

Kadang-kadang kinerja seorang karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, finansial, kesehatan atau masalah-masalah lainnya. Jika masalah-masalah tersebut tidak segera diatasi melalui penilaian, departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuannya.

11. *Feedback to Human Resources*

Kinerja yang baik dan buruk di seluruh perusahaan mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen SDM terapkan.

**BAB V**  
**PENDEKATAN DALAM**  
**PENILAIAN KINERJA**

**A. Proses Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan suatu proses manajemen, dan bukan sebuah rencana yang dipikirkan oleh departemen SDM untuk para penyelia dalam memberikan persetujuan yang secara langsung menyangkut departemen itu, dan menghasilkan format lengkap yang disimpan di dalam kumpulan dokumen yang penting karyawan dan kemudian dilupakan.

**1. Penilaian Kinerja sebagai Proses Manajemen Alami**

a. Mengukur kinerja.

Menilai kinerja dapat digunakan sebagai arti dalam mengukur kinerja seperti kata pepatah. “Jika Anda tidak bisa mengukur, maka Anda tidak bisa mengatur”. Akan tetapi, tujuan pengukuran adalah untuk menunjukkan tidak hanya jika hal-hal tersebut tidak mengarah menurut rencana (dengan kata lain ada suatu perbedaan negatif dan hasil yang diantisipasi) tetapi juga untuk mengidentifikasi masalah yang masih berjalan lancar sehingga dapat mengambil langkah berikutnya untuk lebih sukses. Penilaian kinerja juga sangat bermakna untuk menciptakan dan memelihara suatu “iklim kerja yang baik dalam perusahaan”.

b. Meningkatkan kinerja.

Membangun suatu iklim sukses melibatkan pengambilan langkah-langkah spesifik untuk meningkatkan kinerja tim atau individu sebab

para penyelia tergantung pada kinerja itu. Mereka biasanya mempunyai tingkat pertanggungjawaban utama dan berkelanjutan untuk mengambil tindakan apa pun yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja. Hal ini juga sebagai suatu proses manajemen yang alami dan kapan saja seseorang menyudahi suatu tugas atau proyek, maka sebagai penyelia yang baik akan dengan sadar atau tanpa disadari akan bertanya pada diri mereka sendiri, seperti berikut ini.

1. Seberapa baik yang telah saya laksanakan?
2. Dapatkah tugas itu dilaksanakan dengan lebih baik?
3. Apakah saya telah memilih orang yang tepat untuk melaksanakan pekerjaan itu?
4. Apakah saya telah membimbing karyawan tersebut dengan baik?
5. Dengan cara apa, seorang karyawan dapat ditingkatkan kinerjanya?
6. Bimbingan atau pelatihan apa yang dapat diberikan kepada karyawan ini sehingga hasil yang dicapai akan lebih baik dibandingkan dengan yang lalu?

c. Pelatihan kepemimpinan

Ada banyak cara dari perumusan kepemimpinan. Pada dasarnya, ini adalah tentang membuat dan menyelesaikan sesuatu melalui orang lain. Para pemimpin menunjukkan cara dan memastikan bahwa sesuatu orang ada di sana. Kepemimpinan adalah tentang memberi dorongan dan inspirasi kepada individu dan tim untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan.

Para penyelia sebagai pemimpin harus memperoleh tugas itu. Itulah sebabnya mengapa mereka dan tim mereka ada. Peranan pemimpin akan memastikan bahwa tujuan tim dipenuhi. Jika tidak, hasil akhir



adalah frustrasi, ketidakharmonisan, timbul kritik dan, kemungkinan timbulnya disintegrasi kelompok.

Untuk mencapai keberhasilan tugas akan melibatkan para pemimpin untuk mengusahakan jawaban dari pertanyaan-pertanyaan berikut.

1. Hal apa saja yang perlu untuk dilaksanakan dan mengapa?
2. Hasil apa yang harus dicapai?
3. Permasalahan apa saja yang harus dipecahkan?
4. Apakah ada solusi tepat untuk penyelesaian permasalahan itu secara langsung atau apakah akan menghadapi suatu kerancuan di kemudian hari?
5. Apakah ini suatu situasi krisis?
6. Skala waktu apakah yang digunakan untuk melengkapi tugas?

Dipandang dari sudut analisis ini, para pemimpin harus mengambil langkah apa pun yang diperlukan untuk memotivasi setiap karyawan yang ada di dalam tim mereka dan juga sangat penting untuk mengembangkan kerja sama kelompok yang baik. Memotivasi individu adalah sesuatu yang:

1. memahami kebutuhan mereka apakah mereka tertarik hanya pada uang, keamanan, status, kemajuan, kinerja atau hal lain:
2. mengingatkan bahwa uang itu bukan satu-satunya penghargaan yang kebanyakan orang memerlukan dan menginginkannya, orang juga dapat dimotivasi dengan pengenalan, pujian dan kesempatan untuk membuat mereka menggunakan keterampilan dan kemampuan terbaik mereka dan, tentu saja, untuk meningkatkan hari;

3. mengingat pentingnya harapan sebagai suatu pengaruh atas motivasi, suatu penghargaan, baik berupa atau tidak, akan jauh lebih efektif bila suatu ketika karyawan mengetahui apa yang akan mereka peroleh jika mereka bekerja cukup memuaskan;
4. menciptakan kondisi-kondisi, di mana setiap karyawan dapat mencukupi kebutuhan mereka sendiri dengan pengerahan usaha mereka menuju keberhasilan tim mereka, departemen dan akhirnya perusahaan, inilah alasan kenapa salah satu dari seni kepemimpinan akan sampai sendiri tentang apa yang mereka dapat dan perlu lakukan dan dengan cara untuk memahami serta setuju kepada standar dan target yang mereka harapkan;
5. mengenali fakta bahwa karyawan dapat termotivasi oleh pekerjaan dirinya sendiri jika itu memuaskan kebutuhan mereka untuk bertanggung jawab dan berkinerja, ini bisa dilakukan dengan:
  - a. terus meningkatkan pertanggungjawaban individu, pemberian kuasa mereka;
  - b. memberi mereka lebih banyak lingkup untuk bertukar metode, urutan dan langkah pekerjaan;
  - c. memberi suatu satuan kerja alami lengkap pada setiap individu sehingga mengurangi spesialisasi;
  - d. memberi informasi kendali untuk memonitor kinerja mereka sendiri.

## **2. Unsur Penting dari Proses Penilaian Kinerja**

Bentuk penilaian kinerja yang penting adalah bahwa ada suatu pengertian yang fleksibel untuk para penyelia, dan semua yang mereka atur, menjalankan fungsi sebagai mitra, tetapi tetap di dalam suatu

kerangka yang menguraikan bagaimana mereka dapat bekerja secara bersama-sama dengan baik.

Penilaian kinerja adalah suatu proses untuk penetapan yang pemahaman bersama tentang apa yang akan dicapai, dan suatu pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan orang dengan cara peningkatan di mana peningkatan tersebut itu akan dapat dicapai di dalam waktu yang singkat ataupun lama. Peningkatan ini tidak terjadi hanya karena sistem yang dikemukakan oleh manajemen untuk mengatur kinerja dari karyawan mereka, tapi juga melalui suatu pendekatan ke arah mengelola dan mengembangkan orang yang memungkinkan mereka untuk mengatur pengembangan dan kinerja mereka sendiri dalam kerangka sasaran yang jelas dan standar yang telah disetujui dengan para penyelia mereka. Hal tersebut tidak membebaskan para penyelia dari tanggung jawab untuk mengembangkan karyawan mereka melalui konseling, melatih dan pelatihan. Bagaimanapun juga, hal ini akan mendapatkan orang di dalam suatu situasi di mana mereka dapat lebih terkontrol pada konsekuensi tindakan mereka sendiri.

Konsep dari "*empowerment*" dan peningkatan atau pengembangan berlanjut merupakan kata-kata penting yang sudah masuk ke dalam penilaian kinerja kosa kata di tahun terakhir. Pada dasarnya, penilaian kinerja atau manajemen kinerja dapat membantu para manajer untuk:

- a. Menjadi guru, konselor, dan teman, lebih dari mereka sebagai pemimpin dan sebagai hakim;
- b. Mempercayai orang untuk menggunakan metode mereka sendiri untuk memperoleh kemauan akhir manajer;

- c. Mendelegasi pada basis keinginan positif untuk mempercayai dan untuk memungkinkan, serta kesediaan untuk dapat dipercaya dan dapat dimungkinkan;
- d. Menjadi pemimpin “*post-heroic*” yang mengetahui bahwa setiap masalah dapat diselesaikan sedemikian rupa seperti mengembangkan kepastian orang untuk mengatasinya.

Suatu aspek penting dari proses ini yang harus ditekankan adalah bahwa penilaian kinerja harus dimiliki dan dijalankan dan dilaksanakan oleh penyelia, dan bukanlah sebagai suatu sistem yang dijalankan oleh departemen SDM.

## **B. Perlu Keterampilan dalam Penilaian Kinerja**

Keterampilan para penyelia untuk melakukan penilaian kinerja biasanya diragukan. Penyelia perlu mengetahui bagaimana cara bisa menyetujui suatu hasil kinerja secara jelas, bisa mengukur dan mengetahui secara tepat sasaran yang dapat dicapai oleh karyawan mereka. Seorang penyelia perlu mengetahui bagaimana cara menggambarkan dan mengevaluasi kebutuhan yang kompeten. Selain itu, penyelia perlu memberikan tanggapan yang bersifat membantu dan mengetahui sehingga tidak hanya mampu mengomentari karyawan atas kinerja mereka di dalam kesempatan tatap muka ketika penilaian kinerja dilakukan, tetapi juga bagaimana melatih karyawan dan membantu agar karyawan mampu mengenali di mana kinerja mereka telah menjadi *substandard* dan perlu untuk ditingkatkan.

Jika penilaian kinerja dapat dilaksanakan dengan baik, penilaian kinerja menyiratkan suatu pergeseran dalam hubungan antara penyelia dengan karyawan mereka. Manajer tersebut dihadapkan pada situasi baru dan lebih

menantang dalam hal: memberikan tanggapan, menentukan jenis pelatihan dan kemampuan konseling serta kemampuan untuk mengatasi dan mendorong peningkatan evaluasi lebih maju bagi karyawannya.

Di sini tidak ada gunanya para penyelia merasa menjadi sebagai orang yang sangat layak dan mampu selama diskusi penilaian dilaksanakan, kemudian berbalik pada autocratic, dan berperilaku directive pada akhir tahun. Model perilaku ini hanya akan menimbulkan kecurigaan dari karyawan yang dinilai sehingga nantinya menjadi masalah yang tidak berarti.

Manajer seperti apakah yang dapat diajak untuk melakukannya? Bagaimanapun juga dengan adanya kesediaan mempelajari kemampuan untuk menilai kinerja, seperti yang telah dijelaskan di atas, penilaian kinerja dapat membantu mereka untuk memperoleh hasil yang lebih baik dari karyawan mereka dan untuk beberapa modifikasi dalam kebiasaan mereka selama pekerjaan sehari-hari mereka akan memiliki hasil yang menguntungkan dalam bentuk kinerja yang ditingkatkan.

### **1. Lingkup Penilaian Kinerja**

Isi dari penilaian kinerja perlu untuk dipelajari dengan baik berdasarkan pada hal-hal berikut ini.

- a. Apa yang akan dinilai dari butir-butir yang terdapat dalam barang penilaian kinerja oleh penilai dan yang dinilai?
- b. Bagaimana penilaian akan dilakukan dan metode apa yang akan digunakan?
- c. Kapan penilaian formal akan dilaksanakan : pada awal, pertengahan atau bahkan perempatan tahun berjalan?
- d. Apa yang perlu dilaksanakan untuk memastikan bahwa penilaian merupakan proses yang kontinu dan, sebagai bagian dari proses ini,

untuk menggunakan konseling dan pelatihan keterampilan untuk meningkatkan keterampilan dan kinerja.

## 2. Apa yang Harus Dinilai?

Pada tahap awal perkembangan mereka, penilaian kecakapan karyawan pemeriksaan kinerja, pendugaan kinerja, dan rencana penilaian kinerja dipercaya sebagian besar pada pendugaan karakter personalitas. Penilai sering diminta memberikan pendapat untuk tingkat yang dinilai dengan menggunakan skala dari satu sampai lima atau yang lainnya pada karakteristik seperti kebijakan, keinginan, gairah, dan kedewasaan.

Pendekatan untuk para bawahan merupakan pengujian oleh pimpinannya untuk mengetahui level mereka yang akan disesuaikan dengan karakteristik mereka. Para penyelia ditempatkan pada posisi psikologis dan hal ini diperlukan untuk membuat penilaian yang subjektif tanpa referensi apa pun kecuali pendapat mereka sendiri. Ciri kepribadian menjadi suatu isu dan pada hakikatnya para penyelia dimintai untuk memainkan suatu peran seperti Tuhan dengan memberi suatu keputusan. Oleh karena itu, tidak mengherankan jika banyak penyelia menolak untuk menjadi seperti ini walaupun departemen SDM dengan bersemangat menghimbau mereka untuk melakukannya. Kemudian, tanggapan mereka sebagai jawaban atas tekanan ini, mereka akan meninjau ulang walaupun akhirnya mereka cenderung untuk acuh tak acuh dan menghindar dari isu yang sebenarnya dan keadaan ini akan berakibat menjadi suatu penilaian yang tidak menarik dan tidak berarti yang dianggap seperti “satu set barang di dalam kotak yang tidak terlalu berarti”

Manajemen yang didasarkan pada pergerakan *output* yang populer pada tahun 1960-an dan 1970-an merupakan suatu usaha untuk

menyelesaikan masalah ini dengan menitikberatkan pada hasil. Input dalam bentuk perilaku individual dalam menerima atau menolak hasil jarang dijadikan sebagai bahan pertimbangan. Pendekatan ini menghapus masalah yang berkecamuk dalam diri dan telah tertuang dalam perencanaan yang matang dan akhirnya berkonsentrasi pada hasil yang dapat diukur. Dari segi objektivitas ini merupakan suatu peningkatan besar, tetapi MBO sebagai tehnik memiliki reputasi buruk karena telah ditopang oleh banyak pekerja dan lebih banyak dikonsentrasikan pada output sehingga menyebabkan pengabaian pada analisis alasan untuk hasil yang diperoleh pada perilaku aktual individu, apa yang telah mereka lakukan atau tidak lakukan dan bagaimana mereka melakukannya. Sebagai konsekuensinya, MBO sering gagal dalam menyediakan sebuah dasar kepuasan untuk menentukan bagaimana kinerja dapat diperoleh dengan referensi dari perilaku tersebut.

Pemikiran terbaru telah diperoleh dengan pendekatan yang dapat dikatakan, sebagai efek, yaitu ada empat hal berikut ini yang perlu diperhatikan saat Anda menilai suatu kinerja.

- a. Input yang dibawa pemegang jabatan ke pekerjaan dalam bentuk pengetahuan dan keterampilan (kadang-kadang dikenal sebagai “atribut” mereka yang diketahui sebagai apa yang orang perlu dipahami dan bisa dilakukan untuk melakukan pekerjaan mereka secara efektif).
- b. Proses perilaku pemegang jabatan dalam menerapkan keterampilan dan pengetahuan mereka dalam penyampaian hasil. Ini terkadang dikenal sebagai kemampuan/wewenang. Ini menguraikan perilaku yang diperlukan orang untuk menyelesaikan pekerjaan mereka secara

efektif. Karakteristik perilaku seperti itu dapat membedakan antara yang sangat efektif dan kurang efektif kinerjanya di dalam peran yang diberikan dibawah pimpinan seorang manajer sebagai pengarah pribadi, kuasa analitis, manajemen tim dan kepemimpinan dan kemampuan untuk komunikasi.

- c. Output yang terukur atau sedikitnya hasilnya tampak dari perilaku yang diperlihatkan oleh pemegang jabatan.
- d. Dampak hasil akhir dari pemegang jabatan atas hasil dari tim mereka atau departemen dan kontribusi keseluruhan mereka untuk memperoleh sasaran dari perusahaan.

Dalam praktiknya, pendekatan baru untuk penilaian kinerja didasarkan atas dua aspek berikut ini.

- a. Apa yang individu bawa pada pekerjaan dalam kaitan dengan atribut dan perilaku (diringkas berdasarkan *The heading of 'input'*)?
- b. Hasil apa yang akan dicapai dalam kaitan dengan hasil dan output (dikenal sebagai 'output')?

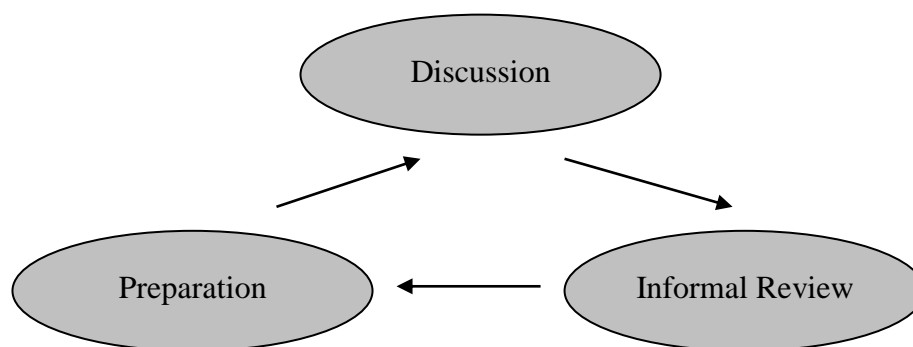
Konsep output dan input sebagai dasar penilaian yang didasarkan pada suatu pemahaman menyakuti isi dari pekerjaan apa yang pemilik jabatan sampaikan dalam deskripsi pekerjaan atau batasan peranan.

### **C. Bagaimana Cara Melaksanakan Penilaian Kinerja**

Dasar bagi penilaian kinerja disajikan dengan apa yang memegang jabatan diharapkan untuk melakukan seperti yang dirumuskan dalam suatu deskripsi tugas dan dengan acuan untuk menyetujui sasaran. Proses penilaian kinerja dibangun hingga dasar yang dapat diuraikan sebagai siklus (seperti ditunjukkan dalam Gambar 5.1) yang terdiri dari:



1. persiapan untuk diskusi penilaian;
2. diskusi penilaian formal tetap;
3. tinjauan ulang informal.



GAMBAR 5.1 *Siklus Penilaian Kinerja*

Tahap persiapan dari siklus meliputi pekerjaan pre-meeting dari penilai dan yang dinilai di mana kedua-duanya melakukan tinjauan ulang dan memutuskan pada berbagai hal yang diinginkan untuk dinaikkan pada taraf diskusi penilaian sehingga akan sangat terang sasaran yang disetujui.

Bagian penilaian formal dari siklus mempunyai kaitan dengan :

1. melaksanakan diskusi penilaian;
2. menanggulangi permasalahan apa pun yang muncul sepanjang penilaian;
3. kesimpulan akhir penilaian dengan merekam hasil, menyetujui action plan (rencana tindakan) dan, diperlukan juga pandangan dan penilaian, memperoleh pandangan dari manajer lain (the grandparent) untuk memastikan bahwa suatu penilaian yang adil dan menyeluruh telah berlangsung.

Tinjauan ulang informal sebagai bagian dari siklus terdiri dari:

1. diskusi informal yang berlangsung dan ketika diperlukan, boleh melibatkan pembaruan sasaran atau kinerja rencana;

2. proses dalam pelatihan dan konseling, yang membantu pada penerapan perkembangan dan peningkatan kinerja program.

#### **D. Waktu Penilaian Kinerja Dilaksanakan**

Diskusi penilaian formal sering dilaksanakan pada tiap-tiap tahun, tetapi beberapa perusahaan yang bergerak cepat lebih menyukai untuk mengadakannya dua kali dalam satu tahun atau lebih sering lagi pada interval triwulanan. Ketika karyawan bekerja pada suatu proyek, seperti pada suatu perusahaan konsultasi, mungkin akan ada suatu penilaian pada masing-masing tugas tetapi akan tetap ada tinjauan ulang secara keseluruhan pada akhir tahun ini. Beberapa “perusahaan mengadakan pertemuan-pertemuan pada akhir tahun peristiwa penting”, pada waktu yang sesuai untuk meninjau ulang ke arah kemajuan sasaran untuk menuju keberhasilan, perencanaan pekerjaan atau perancangan. Ada juga perusahaan yang melakukan pertemuan dua atau tiga kali setahun dengan tujuan utama untuk meninjau ulang dan memperbarui sasaran. Sementara itu, pada beberapa perusahaan memerlukan pertemuan tahunan atau dua kali setahun, tetapi tergantung pada penilai untuk menentukan apakah pertemuan tambahan diperlukan atau tidak.

#### **E. Penilaian Kinerja sebagai Sebuah Proses Berkelanjutan**

Untuk memastikan bahwa penilaian kinerja bukan hanya dilihat sebagai peristiwa setahun sekali lalu berakhir dengan cepat, mungkin diperlukan penekanan proses yang berlanjut secara alamiah di dalam pengarahan dan pelatihan. Penilai dan yang dinilai harus mengerti bahwa umpan balik dan penilaian berdampak pada kegiatan sehari-hari.

## 1. Penilaian Kinerja dan Kinerja Manajemen

Istilah penilaian dan kinerja manajemen terkadang digunakan interchangeably, tetapi ada suatu perbedaan di antara mereka. Sistem kinerja manajemen akan selalu meliputi penilaian kinerja atau tinjauan ulang rencana sebagai bagian utama dari intisari proses penilaian kinerja, tetapi rencana penilaian kinerja dapat dilakukan dengan tidak memperlihatkan karakteristik secara keseluruhan dari sistem kinerja manajemen yang paling banyak dikembangkan. Karakteristik tersebut adalah sistem kinerja manajemen.

- a. Mempunyai kaitan dengan kinerja total dari perusahaan dan bagaimana hasil tersebut dicapai oleh peranan individu dan tim untuk kinerja tersebut;
- b. Lebih dilihat sebagai suatu proses pengintegrasian sasaran perusahaan fungsional, tim dan individu dan yang berhubungan lebih dekat dengan aspek manajemen sumber daya manusia lainnya;
- c. Diperlakukan sebagai suatu proses manajemen normal, bukan suatu pekerjaan administratif yang dikenakan oleh departemen SDM.
- d. Memerhatikan semua anggota organisasi sebagai mitra di dalam proses itu tidak seperti sesuatu yang diteruskan dari atasan kepada bawahannya.
- e. Dikaitkan sebanyak mungkin dengan kinerja tim sebagai kinerja individu.
- f. Merupakan suatu proses berlanjut yang tidak bersandar pada suatu tinjauan ulang formal satu tahun sekali; menurut Alan Fowler (Performance Management: MBO tahun 90-an?); “Pada saat today’s fast-moving world, gagasan apa pun yang mempengaruhi kinerja

manajemen dapat dikaitkan pada penanggalan tahunan tunggal adalah sangat tidak masuk akal;

- g. Dapat menyediakan suatu dasar untuk keputusan upah yang terkait dengan kinerja di mana rencana seperti itu ada, tetapi kepedulian lebih jauh dalam pengembangan sistem penilaian dan konsistensi menuju keberhasilan dalam penilaian;
- h. Tidak boleh meliputi penilaian sama sekali jika proses digunakan terutama untuk pengembangan dan peningkatan kinerja yang dimaksud.
- i. Tidak hanya bersandar pada format rumit atau prosedur rekaman dari persetujuan dan tinjauan ulang mungkin ditahan oleh para penyelia dan individu dan kadang-kadang tidak dipegang oleh departemen SDM.
- j. Mengenali kebutuhan akan pelatihan yang seksama di dalam keterampilan yang diperlukan untuk menyetujui sasaran, menyediakan umpan balik, tinjauan ulang kinerja dan pelatih dan konseling karyawan;
- k. Secara keseluruhan, pengikatan jauh lebih penting artinya kepada “proses” tentang pembentukan persetujuan, mengelola kinerja sepanjang tahun dan memonitor serta meninjau ulang hasil yang dibanding pada isi dari apa yang sering dikenal sebagai suatu “performance management sistem” dengan implikasi, satu set mekanisme untuk membuat orang melakukan suatu pekerjaan dengan cara tertentu.

Bentuk sistem kinerja manajemen suatu perusahaan yang dimiliki seorang ahli kimia adalah sebagai berikut:

- a. Tujuan perusahaan dan toko yang tetap, tujuan departemen dan individu adalah saling berhubungan;
- b. Proses terpusat pada kinerja dari perusahaan secara keseluruhan;
- c. Setiap individu mengetahui apa yang mereka harapkan;
- d. Hal ini menghubungkan antara sasaran kinerja, tinjauan ulang, penghargaan dan pengembangan individu.
- e. Hal ini dimiliki oleh manajer lini.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.D. Chandler, Jr. 1990. *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Anderson, Gordon C., 1992. *Managing Performance Appraisal Systems*. (UK: Strathclyde Business School).
- Anthony, William P., Perrewe, Pamela L, dan Kacmar, K. Michele. 1999. *Human Resource Management: A Strategic Approach* (Forth Worth: The Dryden Press).
- Arnold, Huhg S. dan Feldman, Dabiel C, 1996. *Organization Behavior* (Singapore: McGraw-Hill).
- Arya, P.P. dan Gupta, R.P. (edited), 1999. *Human Resource Management and Accounting* (New Delhi: Deep dan Deep Pub).
- Baron, James N. dan Kreps, David M. 1999. *Strategic Human Resources-Frameworks for General Manager* (New York: John Wiley & Sons, Inc.)
- Becker, Briant E, Mark A. Huselid and Dave Ulrich. 2001. *The HR Scorecard Linking People Strategy, and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Belasco, James A. 1990. *Teaching the Elephant to Dance: The Manager's Guide to Empowering Change*. New York: Crown Publishers.
- Bernardin, H. John dan Russell, Joyce E.A., 1998. *Human Resource Management: An Experiential Approach* (Boston: McGraw-Hill).
- Brata, G.S. dan Dangwal, R.C. (Edited), 1999. *Human Resource Management New Strategies* (New Delhi: Deep dan Deep Pub).

- Byars, Lloyd L., dan Rue, Leslie W., 2000. *Human Resource Management* (Boston: McGraw-Hill).
- Boseman, Glenn. 1989. *Strategic Management, Text and Cases* (Singapore: John Wiley Sons).
- Boyatzis, RE. 1982. *The Competent Manager*. John Wiley and Sons.
- Burrack, Elmer, H, Nicholas J. Mathys, 1987. *Human Resource Planning: A Pragmatic Approach to Manpower Staffing and Development* (USA: Branch-Park Press).
- Carrel, Michael R., Elbert, Norbert E., dan Hatfield, Robert D., 2000. *Human Resource Management: Strategies for Managing a Diverse and Global Workforce* (Fort Worth: The Dryden Press).
- Casio, Waynw F. 1992. *Managing Human Resources: Productivity Quality of Work Life, Profit* (Singapore: McGraw-Hill International Editors).
- Carison, Neil R., dan William Buskist. 1997. *Psychology: The Scientific of Behavior* (Boston: Allyn dan Bacon).
- Centre of Educational Research and Innovation. *Education at a Glance OECD Indicators 1998*. Paris: Centre of Educational Research and Innovation.
- Craig, Robert. L., (ed), 1996. *The ASTD Training & Development Handbook: A guide to Human Resource Development* (New York: McGraw-Hill).
- Crosby, Philip, B. 1979. *Quality is Free*. New York: McGraw-Hill.
- Cushwqay, Barry. 2001. *Human Resource Management* (New Delhi: Cres Pub, House).
- David, Meginson, Jenifer Yoy-Matthews, Paul Banfield, 1993. *Human Resource Development*, (alih bahasa Felicia G. Najooan) (Jakarta: Gramedia).

- Davidson, James Dale and Lord William Reese-MOg. 1993. *The Great Reckoning: Protect Yourself in the Coming Depression*. New York: Simon & Schuster.
- Davis Keith dan W. Newstrom, *Human Behavior at Work: Organizational*, Seventh edition, McGraw-Hill Inc. 1985 terjemahan oleh Agus Dharma, *Perilaku dalam Organisasi*, Jakarta: Erlangga, 1990.
- DeCenzo, David A dan Robbins, Stephen P. 2002. *Human Resource Management* (New York: John Wiley dan Sons).
- Dessler, Gary, 2003. *Human Resource Management*, (Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc).
- Dessler, James H., Gibson, James L., dan Ivancevich, John. 1994. *Fundamental of Management* (Texas: Business Publication).
- D. Osborne and T. Gaebler. 1992. *Reinventing Government: How is the Entrepreneurial Spirit Transforming the Public Sector*. Reading, Mass: Addison Wesley.
- Drucker, Peter E. 1993. "The Rise of the Knowledge Society." *The Wilson Quarterly*. Spring, 1993.
- Elmer, H. Burrack dan Nicholas J. Mathys, 1987. *Human Resource Planning: A Pragmatic Approach to Manpower Staffing and Development*, (USA: Branch-Park Press).
- Famularo, Joseph J., 1987. *Handbook of Human Resources Administration* (New York: McGraw-Hill).
- Feigenbaum, Armand V. 1991. *Total Quality Control*. New York: McGraw Hill.
- Fiksel, J., 1996. *Design for Environment: Creating Eco-efficient Products and Process*. USA: McGraw Hill.
- Fisher, Martin. 1995. *Performance Appraisal* (London: Kogan Page Limited).



- Fitzen, Jack dan Davison, Barbara. 2002. *How to Measure Human Resource Management* (New York: McGraw-Hill).
- Flood, Patrick C., Cannon, Martin J., dan Paauwe, Jaap, 1996. *Managing Without Tradisional Methodes: International Innovations In Human Resource Management* (Wokingham, England: Addison Wesley).
- French, Wendell L., 1994. *Human Resource Management* (Illinois: Houghtonn Miffin Co).
- Gareth B. John, 2001. *Organizational Theory*, Third Edition (New Jersey: Prentice Hall, Inc.)
- Gary Hamel and C.K. Prahalad. 1994. *Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Financial Goals System*. New York: Basic Books.
- Gatewood, Robert D., 2001. *Human Resource Selection* (Fort Worth: Harcourt College Pub).
- Ghiselli, EE. 1996. *The Validity of Occupational Aptitude Tests*. John Wiley and Sons.
- Gilley, Jerry W., Boughton, Nathaniel W., dan Maycunish, Ann. 1999, *The Performance Challenge. Develeping Management System to Make Employees Your Organization's Greatest Assets*. (New York: Perseus Books).
- Global Environment Management Initiatives. 1993. *Total Quality Environmental Management: The Primer*. Washington DC: GEMI.
- Gomez-Mejia, Luis R, Balkin, David B., dan Cardy, Robert L., 2001. *Managing Human Resources* (New Jersey: Prentice-Hall International, Inc).

- Greenberg, Jerald dan Baron, Robert A., 1995. *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work* (Englewood Cliff: Prentice-Hall).
- Greenhaus, Jeffrey H., Callanan, Gerard A, dan Godshalk, Veronica M., 2000. *Career Management* (Fort Worth: The Dryden Press).
- Griffin, Ricky W. 1987. *Management* (Boston: Houghton Mifflin).
- Grives, Jim., 2003. *Strategic Human Resource Development* (London: Sage Publisher).
- Grossman, Stephen., Rodgers, Bruce E., dan Moore, Beverly R. 1988. *Innovation, Inc: Unlocking Creativity in the Workplace* (Texas: Wordware Pub.)
- Hagan, Jack. 1987. *Model Quality System Service Industries, Service Quality Report*. Vol. II, No. 2, Milwaukee, Wis: American Society for Quality Control Administrative Applications Division.
- Halloran, Jack., 1986. *Personnel and Human Resource Management* (Englewood Cliffs: Prentice-Hall).
- Halog, Anthony: 2002. *Selection of Sustainable Product Improvement Alternatives*. Dissertation Germany: University of Karlsruhe.
- Hardjono, T.W., Ten Have, S., Ten Have, W.D. 1996. *The European Way to Excellence: How 35 European Manufacturing*. Public & Services Organization Made Use of Quality Management. Directorate-General III Industry & European Commission.
- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: BPFE).
- Harrison, Rosemary., 1993. *Human Resource Management: Issues and Strategies* (Wokingham, England: Adison-Wesley Pub. Co).

- Harvard Business School. 2002. *Hiring and Keeping The Best People* (Boston: Harvard Business School).
- Harzing, Anne-Will and Ruysseveldt, Joris Van (ed), 1995. *International Human Resource Management* (London: Sage Publications Ltd).
- Hersey, Paul dan Blanchard, Kenneth H. 1993. *Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources* (New Jersey: Prentice-Hall Inc).
- Hodgetts, Richard M., 1999. *Modern Human Relations At Work* (Fort Worth: the Dryden Press).
- Hubbard, Edward E. 1994. *The Hidden Side of Resistance to Change*. Petaluma, CA: Global Insights.
- \_\_\_\_\_. 2000. *Measuring Diversity Stat Pak Software Series*. Petaluma, CA: Global Insights.
- \_\_\_\_\_. 2004. *The Diversity Scorecard: Evaluating the Impact of Diversity on Organizational Performance*. UK: Oxford.
- Hubbard, Dean L. 1993. *Continuing Quality Improvement: Making the Transition to Education*. Maryville. Mo: Prescott Publishing.
- Ivancevich, Joh M., 2001. *Human Resource Management* (New York: Mc Graw-Hill Irwin).
- James, Peter. 1998. *Quality and The Environment: The Experience of ICL*. Bradford University.
- Kaplan, Robert S., 1993. "Implementing the Balanced Scorecard FMC Corporation; An Interview with Larry D. Brady, "*Harvard Business Review*. September-Oktober.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. 1992. The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance, "*Harvard Business Review*. January-February.

- \_\_\_\_\_. 1993. "Putting the Balanced Scorecard to Work," *Harvard Business Review*. September-Oktober.
- \_\_\_\_\_. 1996. *Balanced Scorecard*. Cambridge, Mass: Harvard Business School Press.
- Kaptein, Muel and Johan Wempe. 2002. *The Balance Company: A Theory of Corporate Integrity*. (New York: Oxford University Press).
- Keith, Davis dan W. Newstrom. 1985. *Human Behavior at Work: Organizational* (McGraw-Hill Inc. terjemahan Agus Dharma, *Perilaku dalam Organisasi* (Jakarta: Erlangga, 1990).
- Kibbee, Priscilla E. 1990. *Quality Assurance Utilization and Risk Management*. Wolcott, N.J: The National Association of Quality Assurance Professionals.
- Koonz, Harold, Cyrill O'Donnel dan Heinz Weirich. 1980. *Management* (New York: McGraw-Hill).
- LPPM, 1997. *Perusahaan Indonesia Menghadapi Abad 21: Strategi Pengembangan Insan* (Jakarta: Pustaka Binaman Presindo).
- Mager, Robert. "Efficacy and Performance." Training March 1992. Reprinted Without page numbers.
- Mangkunegara. A.A. Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Remaja Rosdakarya Offset).
- Marquardt, Michael J., dan Engle, Dean W., 1993. *Global Human Resources Development* (Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall).
- Mathis, Robert L., dan Jackson, John H., 2003, *Human Resource Management* (Australia: South-Western).

- McClelland, DC. 1973. "Testing for Competence Rather Than for Intelligence" *American Psychologist*, Vol 28, No. 1. American Psychological Association.
- McLeod, Raymond, 1995. *Management Information System, A Study of Computer Based Information*.
- Mello, Jeffrey A., 2002. *Strategic Human Resource Management* (Australia: South-Western).
- M. Goold, A. Campbell, and M. Alexander. 1994. *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*. (New York: John Wiley & Sons).
- Milkovich, George T., dan Boudreau, John W., 1997. *Human Resource Management* (Chicago: Irwin Book Team).
- Mondy, R. Wayne dan Shane R. Premeaux. 1993. *Management: Concept, Practices and Skills* (Boston: Allyn dan Bacon).
- Murphy, Kevin R., dan Cleveland, Jeanette N., *Performance Appraisal, An Organizational Perspective* (Massachusetts: Allyn and Bacon).
- Nankervis, Alan R., 1996. *Strategic Human Resource Management* (Melbourne: Nelson).
- Niven, Paul R. 2002. *Balance Scorecard*. (New York: John Wiley & Sons).
- Noe, Raymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry dan Wright, Patrick M., 2003. *Human Resource Management* (New York: McGraw-Hill Irwin).
- Oakland, J., 1993. *Total Quality Management*. New York: Butterworth-Heinemann.
- Performance Evaluation, "Personnel Policies dan Procedures, Performance Evaluation", <http://www.rochester.edu/admin/HR/pomicies/194.htm>.  
[On-line](#).

- Peter, L.H., dan L.J. O'Connors. 1992. *Situasional Constrains and Work Outcomes: The Influence of Frequently Overlooked Construct*. Terjemahan A. Dale Timple. *Seni Ilmu dan Manajemen Bisnis* (Jakarta: Gramedia Asri Media).
- Philips. 1989. *Quality Improvement System*. Greenville. Tenn: Philips Consumer Electronics.
- Philips, Jack J. 1995. *Measuring the Return on Investment in Human Resource Development* (Kurfreesbono, Tennessee: ITD-International Training dan Development).
- Ploch, Diane J., Wlodarczyk Judy, 2000. "Naugatuck Glass: An Update on Environmental Successes with the System Approach," *Artikel Environmental Quality Management*.
- Pojasek, Robert B., 2001. *How To Measure Environmental Performance*, Journal of Environmental Quality Management. Summber: John Wiley & Son.
- \_\_\_\_\_, 1997. "Improving Environmental Performance with a System Approach," *Environmental Manager Journal*. Volume 9, No. 1 Agustus.
- Price, Alan,. 1997. *Human Resource Management in A Business Context* (Singapore: Prentice-Hall).
- Rao, T.V. 1996. *Penilaian Prestasi Kerja-Teori dan Praktik* (Edisi Bahasa Inggris) (Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo).
- Rhodes, Louis. 1993. *"Total Quality Network"* American Association of School Administrator. Orlando. Fla.
- Rifkin, Jeremy. 1980. *Entropy: A New World View*. (New York: Viking Press).
- Rivai, Veithzal. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada).

- \_\_\_\_\_. 2003. *Kiat Memimpin Dalam Abad ke-21* (Jakarta: Raja Grafindo Persada).
- \_\_\_\_\_. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktik* (Jakarta: RajaGrafindo Persada).
- Robbin, Stephen P. 1994. *Essential Organization Behavior*. (New Jersey: Prentice-Hall International).
- \_\_\_\_\_. 1999. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Alih Bahasa Hadyana Pujatmaka (Jakarta: PT. Prenhallindo).
- \_\_\_\_\_. 1996. *Organizational Behavior: Concept, Controversies and Application* (New Jersey: Prentice-Hall).
- Roberts, Harry V., Bernard F. Sergesketter. 1993. *Quality is Personal: A Foondation for Total Quality Management*. (New York: The Free Press).
- Rothwell, William J., dan Karanas, H.C. 1989. *Strategic Human Resource Development* (Englewood Cliffs: Prentice-Hall).
- Rothwell, William J., Hohne, Carolyn K., dan King, Stephen B., 2000. *Human Performance Improvement* (Texas: Gulf Publishing Company).
- Ruky, Achmad S., 2001. *Sistem Manajemen Kinerja* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama).
- Sammalisto, Kaisu. 2001. *Developing TQEM in SMEs*. Disertation: Sweden: Lund University.
- Sarazen, J. Stephen. 1990. "The Tools of Quality Part II, Cause-and-Effect Diagrams." Quality Progress. July 1990.
- Schatman, Morris R., 1994. *Working Without a Net: How TO Survive Thrive in Today's High Risk Business World* (Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall).
- Schermerhorn, John R., Hunt, James G., Dan Osborn, Richard N., 1991. *Managing Organizational Behavior*. (New York: John Willey & Sons).

- Schuler, Randall S., dan Jackson, Susan E., 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia-Menghadapi Abad ke-21* Edisi Keenam (Jakarta: Erlangga).
- Schuler, Randall S. Susan Jackson E., (1999) *Strategic Human Resource Management: A Reader* Malden, (USA: Mass.Blackwell Publishers).
- Senge, Peter. 1992. "Building Learning Organizations." *Journal for Quality and Participant*. (New York: Doubleday Currency).
- Shewhart, Walter A. 1931. *Economic Control of Quality of Manufactured Product*. (New York: Von Nostrand).
- Shingo, Shigeo. 1988. *Non-Stock Production: The Shingo System for Continuous Improvement*. (Cambridge. Mass: Productivity Press).
- Siagian, Sondang P., 1995. *Teori Pengembangan Organisasi* (Jakarta: Sinar Bumi Aksara).
- \_\_\_\_\_. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara).
- Simanjuntak, Payaman C. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Raja Grafindo Persada).
- Siti Mirhani. 2001 *The Balance Scorecard*, digital by USU digital library. Medan: FE USU.
- Southwest Missouri State University, "Employee Performance Evaluation", [Http://www.smsu.edu/human/employ/6.html.on-line](http://www.smsu.edu/human/employ/6.html.on-line).
- Strauss, George dan Sayles, Leonard R. 2000. *Personnel, The Human Problems of Management*. (New Jersey: Pretice-Hall).
- Stolovich, Harold D. dan Keeps, Erica J., 1992. *Handbook of Human Performance Technology A Comprehensive Guide for Analysis and Solving Performance Problems in Organizations* (San Fransisco: Hprney-Bass Publisher).



- Stoner, James AF, 1994. *Manajemen*, alih Bahasa Wilhelmus W. Bakowutun (Jakarta: Intermedia).
- Stoner, James S.F., Freeman, R. Edward, dan Gilbert JR., Daniel R. 1996. *Manajemen*, (Jakarta: PT. Prenhallindo).
- Sullivan, George. 1987. *Work Smart Not Hard* (New York: A Fireside Book).
- Susilo, Willy. 2002. *Audit SDM: Panduan Komprehensif Auditor dan Praktisi Manajemen Sumber Daya Manusia Serta Pimpinan Organisasi/Perusahaan* (Jakarta: Voristataman Binamega).
- Thierauf, Robert J. 1987. *Effective Management: Information System* (Ohio: Merrill Publishing).
- Tice, Louis. 1993. "Why Total Quality Doesn't Work." *The Quality Observer*. May.
- Tilaar, H.A.R., 1997. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Era Globalisasi: Visi, Misi dan Program Aksi Pendidikan dan Pelatihan Menuju 2020* (Jakarta: Grasindo).
- Tobin, L, 1990. *The New Quality Landscape: Total Quality Management*, Journal of System Management, 41 (11): 10 – 14.
- Too, Lilian. 1997. *Strategi Sukses dalam Karir: Strategis for Career Success*, alih Bahasa Anna W. Bangun (Jakarta: Elex Media Komputindo).
- Tyson, Shaum dan Kakabadse, Andrew P., (Edited) 1987. *Cases in Human Resources Management* (London: Heinemann).
- Wagner, Abe. 1987. *The Transactional Manager: How to Solve People Problems With Transactional Analysis* (New York: Prentice-Hall).
- Walker, James J. 1980. *Human Resource Planning* (USA: McGraw-Hill, Inc).

- Walker, Alfred J. 1982. *HRIS Development: A Project Team Guide to Building an Effective Personnel Information System* (New York: Van Nostrand Reinhold).
- Walker, James W. 1992. *Human Resources Strategy* (New York: McGraw-Hill Book Company).
- Werther, William B. JR dan Keith Davis, 1996. *Human Resources and Personnel Management* (New York: McGraw-Hill, Inc).
- Westerman, John dan Pauline Donoghue, 1997. *Managing The Human Resource*. Alih Bahasa Suparman (Jakarta: Bumi Aksara).
- Wever, Grace, 1996. *Strategic Environmental Management-Using R2EM and ISO 14000 for Competitive Advantage*. (New York: John Wiley & Son).
- Wheaton, B., Schrott, B., 1999. *Total Quality Management*. Munchen: R. Oldenbourg Verlag.