

Manajemen Penilaian dan Memaksimalkan Kinerja

MAKALAH

Ditulis untuk Memenuhi Tugas Terstruktur Matakuliah Manajemen Kinerja dan Kompensasi

Oleh

Maulya Septiani (125030200111113)

Robertus Jovian (125030200111123)

Dwi Silvia Eka .S (125030200111125)

Afrizal Firmansyah (125030205111009)

Rico Nugroho (125030207111080)

Kelas A



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

MALANG

2015

BAB II

PEMBAHASAN

2.1 Konsep Penilaian Kinerja

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).

Menurut Mondy & Noe ¹(2005) penilaian kinerja adalah tinjauan formal dan evaluasi kinerja individu atau tugas tim. Penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja relatif karyawan saat ini dan/atau di masa lalu terhadap standar prestasinya.

Efektifitas dari penilaian kinerja diatas yang dikategorikan dari dua puluh macam tujuan penilaian kinerja ini tergantung dalam sasaran bisnis strategis yang ingin dicapai. Oleh sebab itu penilaian kinerja diintegrasikan dengan sasaran-sasaran strategis karena berbagai alasan yaitu:

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

2.2 Penilaian Kinerja dalam Memaksimalkan Kinerja

Mani (2002) dalam penelitiannya menyatakan bahwa penilaian kinerja penting dalam rangka pengembangan karyawan yang berkinerja tinggi maupun rendah. Penilaian

¹ Mondy dan Noe, 2005, Human Resource Management, Jakarta, PT Bumi Aksara, Halaman 394.

kinerja dapat menjadi sumber informasi bagi karyawan maupun organisasi dalam rangka mengembangkan kinerja. Ghorpade dan Chen (1995) menyatakan ada 3 alasan yang membuat fungsi penilaian kinerja begitu penting kedudukannya dalam organisasi.

²*Pertama*, karena fungsi penilaian kinerja merupakan sesuatu yang *inherent* dan tak terelakkan dalam setiap jenis organisasi. Pada kondisi ini, (1) organisasi mengetahui prestasi para pekerjanya melalui penilaian kinerja yang dilakukannya, (2) Penilaian diperlukan untuk menghitung kontribusi masing-masing individu terhadap kemajuan organisasi, dan (3) Penilaian kinerja formal dapat melindungi organisasi dari tindakan-tindakan negatif para anggota organisasi.

Kedua, Fungsi penilaian kinerja merupakan kegiatan yang penuh dengan konsekuensi-konsekuensi, baik terhadap individu-individu dalam organisasi maupun bagi organisasi itu sendiri. Dari perspektif organisasi, kelemahan-kelemahan sistem dan kesalahan-kesalahan praktik penilaian kinerja akan berakibat terhadap ketidak-efektifan pelaksanaan fungsi-fungsi SDM yang lainnya, seperti fungsi kompensasi, fungsi pelatihan dan pengembangan dan sebagainya.

Ketiga, kegiatan penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang menghadapkan penilai pada kondisi yang mengharuskannya untuk mendapatkan hasil penilaian yang bersih, akurat dan peringkat yang berdasarkan pada jasa individual. Pada titik ini, fungsi penilaian kinerja bersama-sama dengan variabel lainnya, menentukan tingkat pencapaian kinerja organisasi.

George dan Jones (2002) menyatakan manfaat penilaian kinerja adalah untuk penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan dan pengembangan karir dan memberikan kesempatan kerja yang adil, sehingga karyawan dapat memperbaiki kinerjanya. Hal ini akan berdampak pada perbaikan perencanaan dan pengembangan organisasi untuk menghadapi tantangan masa depan.

2.3 Manfaat Terhadap Perbaikan Kinerja

² Ghorpade, J., and Chen, M.M, 1995, Creating quality –driven performance appraisal system, Academy of Management Executives, 9(1): 32-39

Penilaian kinerja menurut Werther dan Davis (1996)³ mempunyai beberapa manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai, yaitu:

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

³ Werther, William B. dan Davis, Keith, 1996, Human Resource and Personnel. 342.

⁴ Werther, William B. dan Davis, Keith, 1996, Human Resource and Personnel. 342-346

Manfaat Penilaian Kinerja Bagi Perusahaan

Menurut Rivai & Basri manfaat penilaian bagi perusahaan 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 dan keahlian memimpinnnya 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 setiap karyawan;
- g. Harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan;
- h. Untuk mengenali lebih jelas pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan;
- i. Kemampuan menemu kenali setiap permasalahan;
- j. Sebagai sarana penyampaian pesan bahwa karyawan itu dihargai oleh perusahaan;
- 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 baik.
- m. Karyawan yang potensil dan memungkinkan untuk menjadi pimpinan perusahaan atau sedikitnya yang dapat dipromosikan menjadi lebih mudah terlihat, mudah

diidentifikasi, mudah dikembangkan lebih lanjut, dan memungkinkan peningkatan tanggung jawab secara kuat;

- 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.

2.4 Strategi Meningkatkan Kinerja

Pada dasarnya kinerja karyawan dapat dikatakan baik apabila fungsi *performance* yaitu *ability*, *motivation*, *opportunity*, dan *technology* tergolong baik. Artinya karyawan memiliki spesifikasi kemampuan yang mumpuni, motivasi tinggi dalam melaksanakan tugas, kesempatan yang diberikan organisasi dan teknologi yang mendukung. Untuk memenuhi factor-faktor pendukung sebuah kinerja, perusahaan dapat melakukan beberapa hal sebagai berikut :

a. Melakukan Training

Hal ini untuk meningkatkan motivasi dan pengetahuan karyawan. Training bisa dilakukan untuk penyegaran kinerja dan semangat karyawan yang selama ini telah bekerja begitu penatnya, sehingga perlu adanya suasana yang membuat mereka bergaerah kembali dalam bekerja. Training juga bisa digunakan dalam mengupgrade pengetahuan dan ketrampilan karyawan sesuai dengan tujuan perusahaan. Training ini biasanya dibagi dua tergantung dari tujuan kita melakukan training tersebut. *Outbound training* biasa dilakukan untuk training karyawan yang mengharapkan peningkatan motivasi dan ketrampilan kerja dengan cara yang berbeda, karyawan diajak melihat suasana kerja dengan kacamata yang berbeda tapi masih bisa diaplikasikan dalam dunia pekerjaannya, sedangkan *In Class training* biasanya banyak diisi oleh materi-materi untuk membuka wawasan baru atau trend industry saat ini sehingga karyawan akan terdorong motivasinya ketika melihat kompetisi ke depan semakin ketat. Keduanya baik tergantung dari kebutuhan kita saat ini yang sesuai dengan kondisi karyawan dan perusahaan saat ini dan masa yang akan datang.

c. Kedekatan Emosional

Antara atasan dan bawahan juga bisa melakukan ikatan emosional untuk menjaga kinerja karyawan, karena pada prinsipnya karyawan juga manusia, yang ingin di hargai dan di perhatikan. Perhatian sekecil apapun akan bisa meningkatkan dan menjaga kinerja karyawan.

d. Pemberian Penghargaan Kepada Karyawan.

Hal ini bisa juga di lakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan, tapi hati-hati cara melakukannya karena bisa saja ketika reward tidak bisa di jaga akan cepat sekali mendemotivasi karyawan, karena karyawan yang biasa dengan reward akan bisa merubah motif dalam bekerja.

e. Delegasi Tugas

Hal ini bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada bawahan untuk secara mandiri mengambil keputusan secara fungsional. Dengan delegasi tugas karyawan mendapatkan kesempatan yang cukup dalam menunjukkan kinerja maksimal.

f. Pembaharuan Infrastruktur

Setiap sarana dan prasarana dapat menjadi factor penting bagi kemajuan perusahaan. Karyawan yang bekerja dengan dukungan teknologi dan informasi yang mumpuni mempunyai tingkat produktifitas yang lebih tinggi. Artinya dengan pembaharuan dan pengadaan teknologi seorang karyawan dapat meaksanakan spesifikasi tugas dengan cepat dan akurat. Sehingga secara fungsional hal ini mendorong kesuksesan korporasi.

DAFTAR PUSTAKA

Rivai, Veithzal. 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta : PT. Raja Grafindo

Dessler, Gary. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih Bahasa : Eli Tanya.
Penyunting Bahasa : Budi Supriyanto. Jakarta : Indeks

Foster, Bill, dan Karen R. Seeker. 2001. *Pembinaan Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Penerjemah : Ramlan. Jakarta: PPM

Basri, A. F. M., & Rivai, V. (2005). *Performance Appraisal*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

George, J., & Jones, G. (2002). *Organizational Behavior* (3rd ed.). USA: Prentice-Hall.