



Jurnal PENGEMBANGAN BISNIS & MANAJEMEN

**PENGARUH DISIPLIN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PADA PT. PASIFIK PRIMA KULINER**

Jatenangan Manalu
(1-9)

**ANALISIS KINERJA KEUANGAN PT WIJAYA KARYA TBK
SEBELUM DAN SESUDAH PANDEMI COVID-19**

Ferstmawaty Tondang
(10-25)

**PENGARUH PERPUTARAN PIUTANG TERHADAP LIKUIDITAS
PADA PT. JANESA MEDIA LOGISTIK, JAKARTA**

Neli Marita
(26-32)

**PENGARUH KUALITAS PELAYANAN TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN
KLINIK MEDIFIT CIDENG GAMBIR JAKARTA PUSAT**

Wakhyudin & Maulyawati
(33-45)

**MERANCANG SISTEM PENILAIAN KINERJA YANG EFEKTIF
UNTUK MELIHAT PERKEMBANGAN ORGANISASI**

Tri Rumayanto & Siti Nurjannah Sanusi
(46-55)

**PENGARUH STRES KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT. SUSHI TEI INDONESIA**

Badrian
(56-70)

**PENYALURAN PINJAMAN DARI ULTIMATE LEADERS
DENGAN MANAJEMEN PORTOFOLIO BAGI PERFORMA EKONOMI**

Boyke Hatman
(71-81)

**ANALISIS SITOREM PENGUATAN KERJASAMA TIM
UNTUK PENINGKATAN KREATIVITAS GURU MADRASAH TSANAWIYAH
DI KOTA MADIUN**

Sasli Rais
(82-94)

**HUBUNGAN PERSEDIAAN DENGAN PENJUALAN PADA LAPORAN KEUANGAN
KOPERASI BUKIT MURIA JAYA TAHUN 2021-2022**

Akhmad Gunawan
(95-109)



Jurnal
Pengembangan Bisnis dan Manajemen

Jurnal Pengembangan Bisnis dan manajemen (Jurnal PBM) diterbitkan oleh Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pengembangan Bisnis dan Manajemen (STIE PBM) Jakarta. Tujuan diterbitkannya Jurnal PBM adalah untuk sarana komunikasi hasil-hasil penelitian maupun tinjauan atau kajian ilmiah di bidang pengembangan bisnis dan manajemen meliputi : Manajemen Umum, Pemasaran, Keuangan, Produksi/ Operasional, SDM, Strategi, Akuntansi, Kualitas dan hal-hal lain yang berkaitan dengan bidang bisnis dan manajemen. Redaksi menerima naskah atau artikel untuk dimuat dalam jurnal PBM namun redaksi berhak merubah naskah tersebut tanpa merubah substansi dari isi naskah.

Pembina :

Dr. Yoewono, MM,, MT.

Penanggung Jawab / Pimpinan Redaksi

Dr. Rita Zahara, SE., MM.

Dewan Redaksi :

Dr. Machmed Tun Ganyang, SE., MM., Dr. Endro Praponco, MM.,
Dr. Muchlasin, SE., MM., Wakhyudin, SE, MM., Neli Marita, SE., M. Ak.

Mitra Bestari :

Prof. Dr. Masngudi, APU.
Prof. Dr. Suliyanto, MS.

Staf Redaksi :

Badrian, SE., MM., Yanna Puspasary, SE., MM.,
Mustofa, SE., MM., Windarko, ST., MM.

Alamat Redaksi :

STIE Pengembangan Bisnis & Manajemen, Jl. Dewi Sartika No. 4EF, Cililitan Jakarta Timur
Telp. 021-8008272, 8008580, Fax. 021 - 8008272
E-mail : sekretariat@stiepbm.ac.id, www.stiepbm.ac.id

**PENGARUH DISIPLIN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PADA PT. PASIFIK PRIMA KULINER**

Jatenangan Manalu
(1-9)

**ANALISIS KINERJA KEUANGAN PT WIJAYA KARYA TBK
SEBELUM DAN SESUDAH PANDEMI COVID-19**

Ferstmawaty Tondang
(10-25)

**PENGARUH PERPUTARAN PIUTANG TERHADAP LIKUIDITAS
PADA PT. JANESA MEDIA LOGISTIK, JAKARTA**

Neli Marita
(26-32)

**PENGARUH KUALITAS PELAYANAN TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN
KLINIK MEDIFIT CIDENG GAMBIR JAKARTA PUSAT**

Wakhyudin & Maulyawati
(33-45)

**MERANCANG SISTEM PENILAIAN KINERJA YANG EFEKTIF
UNTUK MELIHAT PERKEMBANGAN ORGANISASI**

Tri Rumayanto & Siti Nurjannah Sanusi
(46-55)

**PENGARUH STRES KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT. SUSHI TEI INDONESIA**

Badrian
(56-70)

**PENYALURAN PINJAMAN DARI ULTIMATE LEADERS
DENGAN MANAJEMEN PORTOFOLIO BAGI PERFORMA EKONOMI**

Boyke Hatman
(71-81)

**ANALISIS SITOREM PENGUATAN KERJASAMA TIM
UNTUK PENINGKATAN KREATIVITAS GURU MADRASAH TSANAWIYAH
DI KOTA MADIUN**

Sasli Rais
(82-94)

**HUBUNGAN PERSEDIAAN DENGAN PENJUALAN PADA LAPORAN KEUANGAN
KOPERASI BUKIT MURIA JAYA TAHUN 2021-2022**

Akhmad Gunawan
(95-109)

MERANCANG SISTEM PENILAIAN KINERJA YANG EFEKTIF UNTUK MELIHAT PERKEMBANGAN ORGANISASI

Tri Rumayanto

Komunikasi, STIKOM Profesi Indonesia,
E-mail : trirumayanto4@gmail.com

Siti Nurjannah Sanusi

Akuntansi, STIE Widya Persada,
E-mail: nurjannahsns@gmail.com

ABSTRACT

In business or government organization, human resources is very important. Because human resources has a role as the manager of all the activities of the organization. Human resources have a big hand in determining the reciprocation of an organization / company. One way that can be used to see the development of an organization / company is through the performance evaluation results that exist in the organization. Performance evaluation results can show whether the human resources / employee in the organization / company has met the objectives / targets as desired organization, both in quantity and quality. The results of performance appraisal are used as well as consideration of human resources management processes such as promotion, demotion, training, compensation, termination of employment, and can also be used as a material consideration in the organization provides a wage increase / bonus. Employee performance evaluation results do not only affect the organization but also on the individual employees themselves. Employee performance appraisal can be effective when carried objektff assessment, precise and clear so as to increase the motivation and morale of employees. Thus the performance appraisal is one of the key factors of growth and development of an organization / company.

Keywords: *Performance Evaluation, Human Resource Management, Organizational Development*

PENDAHULUAN

Dewasa ini perhatian terhadap sumber daya manusia meningkat di berbagai tingkat manajemen perusahaan. Meningkatnya persaingan di lingkungan kerja merupakan salah satu alasan terpenting meluasnya peranan dan pentingnya

fungsi manajemen sumber daya manusia dalam organisasi. Alasan lain adalah meningkatnya peraturan dan hukum, perubahan karakteristik angkatan kerja dan ketidaksesuaian antara pengetahuan, keterampilan dan kemampuan angkatan kerja dengan persyaratan kerja yang

ditetapkan. Beberapa perusahaan / organisasi melihat bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan kontributor utama terhadap pencapaian misi suatu organisasi, dan sumber keunggulan bersaing. Manajemen Sumber Daya Manusia berfungsi untuk memberikan pelayanan kepada para pekerja dalam rangka meningkatkan dan mengembangkan kemampuannya agar menjadi sumber daya manusia yang kompetitif. Pelayanan diberikan dengan menyelenggarakan program-program yang berisi kegiatan perluasan wawasan, perbaikan sikap, penambahan pengetahuan dan keterampilan, dan upaya-upaya menciptakan rasa aman dan kepuasan bekerja. Penilaian kinerja digunakan untuk mengidentifikasi keberhasilan sebagai kelebihan dan kegagalan atau kelemahan pekerja dalam melaksanakan tugasnya. Hasil penilaian kinerja, baik yang menyatakan kelemahan atau keberhasilan pada dasarnya merupakan informasi yang sangat berharga bagi para manajer. Penilaian tersebut dilakukan sebagai proses mengungkapkan kegiatan karyawan dalam bekerja, yang sifat dan bobotnya ditekankan pada perilaku sebagai perwujudan dimensi kemanusiaan. Penilaian kinerja merupakan kegiatan intervensi organisasi/perusahaan terhadap kehidupan pekerja sebagai individu yang memiliki hak-hak asasi yang dilindungi.

LANDASAN TEORI

Pengertian Kinerja dan Penilaian Kinerja

Kinerja (performance) berasal dari akar kata “to perform”, yang mempunyai beberapa pengertian. Yaitu: melakukan, menjalankan, melaksanakan. Menurut Mangkunegara (2016:67) kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dilakukan seorang karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya. sedangkan menurut Sedarmayanti (2014). Kinerja (performance) berarti (1). Perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna. (2) Pencapaian /prestasi seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya (3) hasil kerja seorang pekerja,, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Kinerja dapat juga dipandang sebagai perpaduan dari (1) Hasil kerja (apa yang harus dicapai oleh seseorang) dan (2) Kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya). Selanjutnya menurut Soekidjo Notoatmodjo mengatakan bahwa kinerja (performance) adalah hasil kerja yang dapat ditampilkan atau penampilan kerja seseorang karyawan

Sementara itu penilaian kinerja menurut Sedarmayanti (2014) adalah sistem formal untuk mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja

seseorang. Penilaian kinerja adalah uraian sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang atau kelompok. Sedangkan menurut Dick Grote (Edison dkk, 2017:194) penilaian kinerja merupakan sebuah sistem secara manajemen formal yang digunakan dalam melakukan evaluasi tentang kualitas kerja seseorang dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Penilaian kinerja adalah kegiatan mengidentifikasi pelaksanaan pekerjaan dengan menilai aspek-aspeknya, yang difokuskan pada pekerjaan yang berpengaruh pada kesuksesan organisasi/perusahaan.

Penilaian kinerja merupakan proses organisasi yang mengevaluasi prestasi kerja karyawan terhadap pekerjaannya. Pimpinan dan karyawan secara formal melakukan evaluasi secara terus menerus yang mengacu pada prestasi kerja sebelumnya untuk mengetahui apa yang akan dilakukan selanjutnya.

Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja sebagai salah satu langkah administratif dan pengembangan. Secara administratif, perusahaan/organisasi dapat menjadikan penilaian kinerja sebagai acuan atau standar di dalam membuat keputusan yang berkenaan dengan kondisi pekerjaan karyawan, termasuk untuk promosi pada jenjang karier yang lebih tinggi, pemberhentian, dan penghargaan atau penggajian.

Menurut Kasmir (2016:196-199), tujuan penilaian kinerja sebagai berikut: (1) Akan membantu sebuah tujuan perencanaan karir yang berguna bagi karyawan. Dapat meningkatkan kualitas kerja karyawan, karena manajemen dapat mengetahui dimana kelebihan dan kelemahan karyawan sehingga dapat dilakukan perbaikan. (2) Dapat membantu manajemen dalam memutuskan penempatan karyawan. (3) Dapat mengetahui jenis dan kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan. (4) Dapat digunakan untuk penyesuaian kompensasi bagi karyawan yang kinernya meningkat. (5) Dapat menyimpan data base kompetensi karyawan yang dimiliki perusahaan. (6) Dapat memberikan rasa keadilan bagi karyawan. (7) Menjadi alat komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan, hal ini dilakukan melalui umpan balik atas hasil penilaian kinerja. (8) Akan membentuk budaya akerja yang menghargai kualits kerja. (9) Akan menjadi dasar penerapan sanksi jika ada karyawan tidak memenuhi kualitas kerja yang di harapkan.

Manfaat Penilaian kinerja

Penilaian kinerja akan bermanfaat bagi karyawan dan organisasi ataupun perusahaan, menurut Riva'i dan Basri (2005:51), manfaat hasil penilaian kinerja sebagai berikut:

(1) Performance Improvement, penilaian kinerja akan bermanfaat bagi karyawan, manajer, supervisor, dan spesialis SDM dalam membentuk suatu kegiatan yang

tepat untuk memperbaiki kinerja pada waktu yang akan datang. (2) Compensation Adjustment, Penilaian kinerja membantu dalam pengambilan keputusan bagi manajemen siapa yang semestinya menerima kenaikan pembayaran dalam bentuk upah, bonus ataupun bentuk lainnya yang didasarkan pada suatu sistem yang telah ditetapkan. (3) Placement Decision, Kegiatan promosi, atau demosi jabatan dapat didasarkan pada kinerja masa lalu dan bersifat antisipatif, seperti dalam bentuk penghargaan terhadap karyawan yang memiliki hasil kinerja baik pada tugas-tugas sebelumnya. (4) Training and Development Needs, ketika kinerja karyawan buruk manajemen dapat melakukan pelatihan kembali sehingga setiap karyawan dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan diri sesuai dengan kebutuhan dan jabatan karyawan saat ini. (5) Career Planning and Development, Umpan balik kinerja sangat membantu dalam proses pengambilan keputusan tentang karir karyawan, sebagai tahapan untuk pengembangan diri karyawan tersebut. (6) Staffing Process Deficiencies, Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan karyawan oleh SDM.

1. Informational Inaccuracies, Kinerja yang buruk dapat mengindikasikan adanya kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM, atau hal lain dari sistem manajemen SDM.

2. Job Design Error, Kinerja yang buruk mungkin sebagai suatu gejala dari rancangan pekerjaan yang salah atau kurang tepat. Dengan melakukan penilaian kinerja dapat ditemukan kesalahan-kesalahan tersebut.
3. Feedback to Human Resources, baik dan buruknya kinerja di seluruh perusahaan mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen SDM yang diterapkan.

Standar Pekerjaan dalam Penilaian Kinerja

Standar pekerjaan adalah sejumlah kriteria yang menjadi ukuran dalam penilaian kinerja yang dipergunakan sebagai pembandingan cara dan hasil pelaksanaan tugas dari suatu pekerjaan/jabatan. Kriteria k adalah tentang cara yang terbaik dalam melaksanakan tugas yang merupakan beban dan volume kerja suatu unit kerja yang dipercayakan pada seorang pekerja melaksanakannya. Sedangkan hasil pelaksanaan tugas adalah sesuatu yang terbaik untuk dicapai dalam bekerja, dengan menggunakan alat atau tanpa alat yang dapat menyentuh prosedur dan mekanisme kerja, dalam melaksanakan tugas-tugas individual atau kelompok/tim.

Jenis Kriteria Kinerja

1. Kriteria berdasarkan sifat memusatkan pada karakteristik pribadi karyawan, loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi dan keterampilan memimpin merupakan sifat yang sering diilai selama proses

penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai / tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.

2. Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria ini penting bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar pribadi.
3. Kriteria berdasarkan hasil. Kriteria ini terfokus pada apa yang telah dicapai/dihasilkan.

Kriteria untuk melakukan penilaian keberhasilan atau kegagalan seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya, maka standar pekerjaan harus mencakup tiga informasi pokok.

1. Informasi tentang **Apa Tugas-Tugas** yang harus dikerjakan oleh seorang karyawan
2. Informasi tentang **Bagaimana Cara** terbaik dalam melaksanakan tugas-tugas tersebut
3. Informasi tentang **Hasil Maksimal** yang seharusnya dicapai dalam melaksanakan tugas dengan cara tersebut.

Dari ketiga informasi ini, fokus penilaian kinerja harus diarahkan pada “Bagaimana cara” terbaik dalam melaksanakan tugas. Informasi yang pertama sifatnya statis, yang hanya berubah dan berkembang jika terjadi perluasan atau peningkatan volume kerja. Informasi yang kedua sifatnya terbuka bagi pekerja untuk melaksanakannya secara kreatif dan dengan menggunakan

inisiatif dan kreativitasnya. Sedangkan informasi ketiga yang sifatnya merupakan akibat dari informasi kedua, yakni hasil yang dicapai dipengaruhi atau ditentukan oleh bagaimana cara mengerjakan sesuatu. Dengan memfokuskan penilaian pada perbandingan dengan kriteria tentang “cara melaksanakan” pekerjaan yang terbaik, maka dapat diukur kelebihan atau kelemahan seorang karyawan atau kelompok/tim.

Kriteria di dalam standar pekerjaan mencakup aspek pengukuran yang bersifat kuantitatif dan kualitatif. Aspek kuantitatif bersifat empiris, dapat diamati atau ditransformasikan dalam bentuk bilangan/jumlah dan dianalisis (dihitung). Aspek kualitatif bersifat konseptual, diinterpretasikan dari gejala yang dapat diamati.

Aspek kuantitatif dan kualitatif terdapat dalam semua jenis pekerjaan/jabatan secara bervariasi. Untuk pekerjaan melaksanakan proses produksi bobot aspek kuantitatifnya lebih besar daripada bobot aspek kualitatif. Sebaliknya pada pekerjaan manajerial bobot aspek kualitatifnya lebih besar daripada aspek kuantitatif. Pekerjaan yang bobotnya kualitatif, meskipun tidak dapat diukur secara empiris, namun kedudukannya sangat penting, karena hasilnya memberikan corak pada eksistensi organisasi/perusahaan.

Masalah Dalam Penilaian Kinerja

Apabila kriteria tidak ditentukan dengan jelas yang dikaitkan dengan keakuratan penilaian, maka berbagai kesalahan terjadi selama proses penilaian.

Berikut ini beberapa kesalahan potensial yang telah diidentifikasi dalam penilaian kinerja

1. Kurangnya Obyektivitas
2. Kesalahan terjadi bila penilaian mempersepsikan satu faktor sebagai kriteria yang paling penting dan memberikan penilaian umum, baik atau buruknya berdasarkan faktor tunggal
3. Penilaian terlalu “longgar”, kecenderungan untuk memberikan nilai tinggi kepada seseorang yang tidak berhak mendapatkannya atau memberi nilai lebih tinggi dari yang seharusnya.
4. Penilai terlalu “ketat”,. Penilaian terlalu ketat biasanya terjadi bila pimpinan tidak mempunyai batasan akurat tentang berbagai faktor penilaian
5. Kecenderungan memberi “nilai tengah”, Kesalahan ini terjadi bila karyawan diberi nilai rata-rata secara tidak tepat/di tengah-tengah skala penilaian.
6. Bias “perilaku terbaru” perilaku / kinerja yang paling akhir akan lebih mudah diingat daripada perilaku kerja yang telah lama terjadi
7. Bias Pribadi. Penyelia yang melakukan penilaian dapat memiliki bias yang berkaitan dengan karakteristik pribadi karyawan seperti suku,

agama, gender, atau usia. Meskipun ada keijakan yang melindungi pekerja diskriminasi tetap menjadi masalah dalam penilaian kinerja.

METODE PENILAIAN KINERJA

Menurut Rivai (2004: 324), Metode atau teknik penilaian kinerja karyawan dapat digunakan dengan pendekatan yang berorientasi masa lalu dan masa depan yaitu:

1. Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu

Skala Peringkat (Rating Scale). Penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, dari paling rendah hingga paling tinggi. Penilaian ini didasarkan pada pendapat para ahli dan kriteria-kriterianya sering tidak berkaitan langsung dengan hasil kerja.

Daftar Pertanyaan (Checklist). Daftar ini berisi sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka macam tingkat perilaku karyawan terhadap suatu pekerjaan. Dalam hal ini, penilai hanya memilih kata atau pernyataan yang menggambarkan karakteristik hasil kerja karyawan

Metode dengan Pilihan Terarah (Forced Choice Method). Pendekatan metode ini untuk mengurangi dan menyingkirkan kemungkinan adanya berat sebelah dalam penilaian.

Metode Peristiwa Kritis (Critical Incident Method). Metode yang mendasarkan pada catatan kritis penilai atas perilaku karyawan, sangat baik atau

sangat jelek dalam pelaksanaan pekerjaan. Penilaian dengan metode ini berguna untuk umpan balik bagi karyawan yang bersangkutan.

Metode Catatan Prestasi. Metode ini berkaitan erat dengan metode peristiwa kritis dan catatan penyempurnaan (penampilan, kemampuan bicara, peran kepemimpinan, dan aktivitas lainnya yang berkaitan dengan pekerjaan). Informasi ini digunakan untuk laporan tentang kontribusi karyawan selama 1 tahun dan pertimbangan pemberian promosi, serta pemberian saran terhadap hasil kerja masa yang akan datang.

Skala Peringkat Dikaitkan dengan Tingkah Laku (Behaviorally Anchored Rating Scale). Metode ini menjadi suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.

Metode Peninjauan Lapangan (Field Review Method)

Tes Observasi Prestasi Kerja (Performance Test and Observation). Tes yang didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan secara tertulis dan peragaan dengan syarat tes harus valid (shahih) dan reliable (dapat dipercaya).

Pendekatan Evaluasi Komparatif (Comparative Evaluation Approach). Metode ini melakukan perbandingan prestasi kerja seseorang dengan karyawan lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis. Pendekatan ini sangat rasional dan efektif terhadap kenaikan gaji, promosi, maupun insentif.

2. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Penilaian Diri Sendiri (Self Appraisal). Penilaian yang dilakukan oleh karyawan sendiri dengan harapan karyawan tersebut dapat lebih mengenal kekuatan / kelemahannya, sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang.

Manajemen Berdasarkan Sasaran (Management by Objective). Dalam penilaian dengan metode ini karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan dan sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang. Metode alternative ini digunakan untuk mengatasi kelemahan dari bentuk penilaian kinerja lainnya.

Penilaian secara Psikologis. Penilaian dilakukan ahli psikologis untuk mengetahui potensi seseorang. Penilaian ini dilakukan melalui tes psikologi (tes kecerdasan intelektual, emosional, kepribadian, spiritual, dan diskusi) secara wawancara / tes tertulis untuk menilai potensi karyawan di masa akan datang.

Pusat Penilaian (Assessment Center). Penilaian dilakukan dengan serangkaian teknik untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar. Di dalam kegiatan ini peserta akan diamati dan dinilai keterampilan interpersonal, toleransi, kemampuan komunikasi, kreativitas, dan lain sebagainya.

PEMBAHASAN

Sistem manajemen kinerja yang paling baikpun mungkin tidak efektif apabila variable yang tidak terkait dimasukkan dalam proses penilaian kinerja. Oleh karena itu kegiatan penilaian kinerja harus dilakukan secara rinci mengenai berbagai aspek dalam bekerja untuk mengetahui relevansinya dengan tujuan organisasi/perusahaan. Penilaian kinerja akan efektif apabila dalam penilaian kinerja benar-benar memperhatikan dan memprioritaskan persyaratan berikut ini:

1. Kriteria pengukuran kinerja memenuhi objektitas, untuk memenuhi persyaratan ini, maka ada tiga kualifikasi penting bagi pengembangan kriteria pengukuran kinerja yang objektif, yaitu meliputi :

Relevansi. Relevansi berarti harus ada kesesuaian antara kriteria dengan tujuan penilaian kinerja. Misalnya apabila tujuan perusahaan adalah meningkatkan kualitas produk dan penilaian kinerja dilakukan di bagian produksi, maka kualitas pekerjaan seseorang dijadikan kriteria lebih utama dibandingkan dengan keramahan.

Reliabilitas. Reliabilitas berarti harus terpenuhinya konsistensi atas kriteria yang dijadikan ukuran kinerja. Dalam hal ini cara melakukan pengukuran dan pihak yang melakukan penilaian kinerja turut mempengaruhi reabilitas pengukuran.

Diskriminasi. Diskriminasi berarti pengukuran dan penilaian kinerja harus mampu menunjukkan perbedaan-perbe-

daan kinerja hasil pengukuran. Hasil pengukuran yang seragam, misalnya baik semua atau jelek semua menunjukkan tidak ditemukannya diskriminasi dalam penilaian kinerja.

2. Proses penilaian kinerja mempertahankan nilai objektivitas. Proses penilaian kinerja sangat penting diperhatikan. Objektivitas dalam proses penilaian berarti tidak adanya pilih kasih, pengistimewaan, atau bahkan kecurangan dalam proses penilaian kinerja terhadap karyawan tertentu.

Penilaian kinerja mengacu pada suatu system formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi atribut, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran, yang dikaitkan dengan pekerjaan karyawan. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif di masa yang akan datang, sehingga organisasi dan masyarakat memperoleh manfaat.

PENUTUP

Kinerja merupakan perpaduan antara hasil kerja (apa yang harus dicapai) dengan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya). Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti target / sasaran /

kriteria, dan standar yang ditentukan dan disepakati bersama.

Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa/mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang. Seberapa baik sistem tersebut terlaksana sedikit banyak tergantung pada seberapa baik orang-orang melakukan kerjasama ketika memutuskan apa yang harus dievaluasi, kapan harus dievaluasi dan siapa yang harus mengevaluasi. Sistem penilaian kinerja akan efektif bila kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan berkaitan dengan pekerjaan. Artinya sistem penilaian itu benar-benar menilai perilaku karyawan yang mendukung kegiatan organisasi dimana karyawan itu bekerja.

Standar penilaian yang disusun harus berhubungan dengan hasil yang diinginkan oleh setiap pekerjaan, dan Alat ukur yang digunakan memiliki kriteria reliabilitas dan validitas yang tinggi. Selain itu Sistem penilaian bersifat praktis, artinya mudah difahami baik oleh karyawan maupun oleh penilai itu sendiri. Sistem penilaian yang baik akan memberikan umpan balik yang sangat dibutuhkan secara terus menerus tidak hanya pada saat penilaian itu berlangsung, tetapi untuk masa yang akan datang. Oleh karena itu penilaian kinerja harus dilakukan secara professional yang berarti harus di rancang tidak saja memperhatikan aspek-aspek teknis suatu pekerjaan, tetapi juga memperhatikan secara serius aspek-aspek sosialnya yang berkenaan dengan sikap dan hubungan kerja yang bersifat formal dan informal.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Basri, A. F. M., dan Rivai, Veithzal. 2005. *Performance appraisal*. Jakarta: PT Raja. Grafindo Persada.
- Edison, dkk. 2017. “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”. Jakarta: Alfabeta.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT Rajagrafindo Persada
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Grafindo.
- Sedarmayanti. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama.