

PENILAIAN PRESTASI KERJA (*PERFORMANCE APPRAISAL*)

LINAWATI S.H.I.,M.E.
(Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Ngawi)
Email: zhanawa25@gmail.com

Mukaddimah

Bekerja merupakan rutinitas setiap hari yang dilakukan seseorang dalam Perusahaan, Kantor Pemerintah maupun Kantor Swasta bahkan Mall sekalipun. Sedang untuk menambah semangat dalam bekerja, perusahaan memberikan penilaian atas kinerja karyawan atau pegawai. Yang kemudian hasil dari penilaian tersebut dituangkan dalam penilaian prestasi kerja diantaranya sebagai berikut : Penilaian prestasi kerja, faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian prestasi kerja, indikator, metode, tujuan, manfaat dan hambatan penilaian prestasi kerja bagi pegawai. Tulisan ini menitik beratkan kepada penilaian perusahaan atas karyawannya dalam bekerja dengan tujuan mendapatkan tunjangan dan peningkatan pendapatan perusahaana.

Kata Kunci: *Penilaian, Prestasi Kerja*

A. Pendahuluan

a) Penilaian Prestasi Kerja.

Bekerja merupakan salah satu aktivitas seseorang dalam kehidupan sehari-hari, mulai dari berangkat pagi pulang larut malam. Terkadang hal tersebut sudah dianggap wajar oleh seseorang karena merupakan rutinitas.

Dalam Suatu perusahaan ada berbagai macam divisi dan bidang yang ditangani oleh masing-masing pekerja, dengan skill dan keahlian yang dikuasai pekerja lebih optimal dalam memajukan perusahaan.

Dengan dedikasi dan loyalitas yang tinggi para karyawan dalam melakukan pekerjaan, serta berdasarkan ketrampilan dan keahlian yang dimiliki, usaha yang dilakukan akan lebih membuahkan hasil. Dari sinilah perusahaan mulai mengapresiasi usaha dan kerja keras mereka dengan melakukan penilaian atas kinerja yang telah dilakukan. Kinerja sendiri berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang

dicapai oleh seseorang. Pengertian lain menyatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya yaitu sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepada karyawan.¹

Menurut Ambar Teguh kinerja merupakan catatan yang dihasilkan dari berbagai macam kegiatan devisa maupun fungsi pegawai dalam periode waktu tertentu.²

Moeheriono mengatakan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi perusahaan yang tertuang dalam perumusan *strategi planning* suatu perusahaan.³

Sedangkan penilaian prestasi kerja (*Performance Appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.⁴ Dengan kata lain Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas baik secara individu atau tim.

William B. Werther dan Keith Davis menyatakan *performance appraisal* adalah “*the process by which organizations evaluate individual job performance*”. suatu proses penilaian terhadap seseorang mengenai pekerjaan yang dilakukan dan tingkat akuntabilitas dalam bekerja.⁵

Menurut Stephen P. Robinson “*activities necessary for staffing the organization and sustaining high employee performance*”, artinya aktifitas diperlukan untuk menilai performance seseorang dalam organisasi.

Menurut Luis R. Gomez-Mejia, Cs: “*Human resources people who work in an organization. Also called personnel*” .⁶

¹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2004). 67

² Ambar Teguh dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003), 223-224

³ Moeheriono, *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi*, (Jakarta:Ghalia Indonesia Cetakan Pertama, 2009), 60

⁴ Muhammad Lukman Nasrih, “Analisis Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan”, *Al- Iqtishad*: Vol. II, No. 1 (januari 2010), 165

⁵ Thayib, “Spiritual Leadership, kepuasan kerja, dan prestasi kerja”, *Al- ‘adâlah*, Vol. 16 No. 2 (november 2013), 365

⁶ Muh. Hizbul Muflihah, “Penilaian Produktivitas Kerja Pegawai”, *Jurnal Pemikiran Alternatif* 6. *Kependidikan, Insania*, Vol. 14, No. 2 (Mei 2009)

Hasibuan menyatakan penilaian prestasi kerja adalah suatu pendekatan yang dilakukan untuk menilai pegawai dengan berbagai faktor seperti: kelemahan, kekurangan, faktor realistik dan objektif.

Hariandja berpendapat penilaian prestasi kerja adalah proses di mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Berdasarkan SE BAKN Nomor 02/SE/1980 bagian II poin dua, penilaian harus diusahakan seobjektif dan seteliti mungkin berdasarkan data yang tersedia.⁷

Karakteristik karyawan yang mempunyai kinerja tinggi didasarkan pada :

1. Tanggung jawab.
2. Berani mengambil resiko.
3. Memiliki tujuan yang realitas.
4. Memiliki rencana kerja dan berjuang untuk merealisaiakannya.
5. Mampu memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang kongkrit.
6. Mampu mencari kesempatan untuk merealisasikan programnya.

B. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi prestasi kerja antara lain:⁸

1. Motivasi

Adalah keadaan atau emosional seseorang yang mendorong dirinya untuk berkerja memenuhi tugas, target, tujuan dengan baik dan sungguh- sungguh.¹⁰ Berdasarkan perilaku pekerja motivasi dibagi menjadi dua, yaitu: Motivasi *Intrinsik*, terdiri; Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), Kemajuan (*advancement*), Tanggung jawab (*responsibility*). Penghargaan (*recognition*). Pencapaian (*achievement*). Motivasi *Ekstrinsik*, terdiri; Administrasi dan kebijakan perusahaan., Penyeliaan, Gaji, Hubungan antar pribadi, Kondisi kerja.⁹

⁷ Hatane semuel, "penerapan total quality management suatu evaluasi melalukarakteristik kerja: studi kasus pada perusahaan gula candi baru sidoarjo", *jurnal manajemen & kewirausahaan*, Vol. 5, No. 1 (Maret 2003), 74

⁸ Puspita Rokhmawati, "Analisis Penilaian Prestasi Kerja Pegawai", *Jurnal Dinamika Manajemen* Vol. 4, No. 1 (Oktober 2013), 11

⁹ Hesti Suprihatiningrum, "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja: Studi Pada Karyawan Kantor Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah", Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Mangala Jalan Sriwijaya No. 32 & 36 Semarang 50242, 2

2. Kepuasan Kerja

yaitu sikap emosional seseorang yang muncul karena adanya kecintaan terhadap kerja dan banyaknya yang diterima. Ada lima karakteristik kerja yang dapat memotivasi karyawan dalam mendapat kepuasan kerja, yaitu :

- a. ketrampilan, merupakan keahlian yang dimiliki dalam menyelesaikan tugas.
- b. Identitas tugas, yaitu suatu hasil nyata dari sebuah pekerjaan.
- c. Signifikansi tugas, yaitu sejauh mana pekerjaan bermanfaat bagi perusahaan dan semua orang.
- d. Otonomi, yaitu tingkat kebebasan dan keleluasaan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan.
- e. Umpan balik, yaitu suatu kegiatan untuk memperoleh informasi tentang keefektifan kegiatan yang dikerjakan.¹⁰

Kepuasan kerja dan prestasi kerja menjadi satu kesatuan yang sulit dipisahkan karena kepuasan kerja merupakan predictor dari prestasi kerja. Teori-teori kepuasan kerja menurut Wexley and Yukl.¹¹

- a. Teori Pertentangan (*Discrepancy Theory*), dimana kepuasan atau ketidakpuasan terhadap pekerjaan dinilai dari perbedaan apa yang diinginkan dan yang diterima seseorang dan Pentingnya apa yang diinginkan bagi individu. Contoh tambahan hari libur.
- b. Model Kepuasan Bidang/bagian (*Facet Satisfaction*). Seseorang akan puas dengan bidang tertentu dari pekerjaannya seperti: rekan kerja, atasan dan gaji.
- c. Teori Proses Bertentangan (*Opponent-Process Theory*). Teori ini menekankan mengenai keseimbangan emosional (*emotional equilibrium*). Yang mana mengasumsikan bahwa kondisi emosional yang ekstrim tidak memberikan kemaslahatan.

3. Tingkat Stress

yaitu reaksi terhadap situasi maupun bukan situasi itu sendiri. Stress biasanya disebabkan karena adanya perbedaan antara harapandengan kenyataan. Penyebab terjadinya stress yaitu *on the job* seperti persaingan kerja, tugas menumpuk. dan *off the job* seperti: masalah keluarga.

¹⁰ Agung Harianto, "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Afektif Dengan Kepuasan kerja sebagai variabel mediator di hotel x", *kinerja*, Vol. 20, No.2 (2016),97

¹¹ ibid, hal 56

4. Kondisi Fisik Pekerjaan

Kenyamanan dalam bekerja merupakan faktor penting dalam pencapaian prestasi kerja.

5. Sistem kompensasi dan desain pekerjaan.

Suatu balas jasa yang diterima karyawan atas jerih payah dalam bekerja. Menurut pendapat lain ada beberapa faktor yang mempengaruhi prestasi kerja:

1. Inisiatif, yaitu suatu hal yang keluar dari diri seseorang untuk menghasilkan yang lebih baik.
2. Etos kerja, yaitu motivasi yang terbentuk dari suatu sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi pekerjaan. Ada beberapa konsep dalam Islam. Pertama; Kesatuan merupakan konsep yang menyelaraskan antara agama, ekonomi dan negara. Kedua; keadilan, berlaku adil terhadap semua orang baik atasan maupun bawahan. Ketiga; kehendak bebas, bisa bertindak tanpa ada paksaan maupun tekanan. Keempat; Tanggung jawab, bekerja dan bertindak apapun harus bisa dipertanggung jawabkan. Kelima; Kebajikan (Ihsan), berbuat baik terhadap semua orang.¹²
3. Kemampuan (*ability*), yaitu suatu kemampuan pegawai yang terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (*knowledge & skill*).
4. Pengalaman kerja, yaitu proses yang dihasilkan dari berbagai pekerjaan.
5. Jabatan, Jabatan atau golongan seseorang bisa menjadi salah satu indikator penilaian prestasi kerja.
6. Masa Kerja, jumlah seberapa lama dalam bekerja dapat menentukan prestasi kerja seseorang.
7. Pendidikan, Latar belakang pendidikan dari lulusan sekolah dasar sampai perguruan tinggi dirasa dapat menjadi penilaian tersendiri.
8. Sikap: Kepribadian, tingkah laku seseorang dalam bekerja bisa menjadi nilai plus minus dalam bekerja

Dalam pertimbangan yang berbeda-beda menurut Ivancevich, proses penilaian prestasi kerja kemampuan menghasilkan data yang akurat dan reliabel akan meningkatkan dengan 6 (enam) langkah, yaitu :

1. Mengadakan standar kinerja untuk setiap posisi dan kriteria evaluasinya.

¹² ¹¹ *Ibid*, 75

2. Mengadakan kebijaksanaan evaluasi kinerja berkaitan dengan kapan penilaian dilakukan, seberapa sering dan siapa yang harus menilai.
3. Memiliki penilaian yang mengumpulkan data kinerja karyawan.
4. Memiliki penilaian yang mengevaluasi kinerja karyawan.
5. Mendiskusikan evaluasi tersebut dengan karyawan.
6. Membuat keputusan dan menyimpan hasil evaluasi tersebut.

C. Indikator Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu faktor berkembangnya suatu organisasi, dengan melakukan penilaian prestasi kerja suatu organisasi atau perusahaan telah memanfaatkan sumber dayam manusia dengan baik. Penilaian dilakukan oleh pemimpin. Beberapa indikator dalam penilaiannya: Kualitas *output*. Kuantitas *output*. Waktu kerja atau ketepatan waktu. Kerja Sama (*relationships*).¹⁷ Efektivitas dan kemandirian.¹³

Dengan mengadakan penilaian maka diharapkan pimpinan dapat memantau kinerja dari para karyawan baik secara individu maupun sebagai satu kesatuan kelompok kerja

Indikator lain Menurut *American Association of Industrial Management*, ada perbedaan kriteria antara *manual jobs* dengan *nonmanual jobs*. Untuk *manual jobs*, kriterianya adalah:

1. *Skill (education, experience, initiative, and engenuity)*
 2. *Effort (physical demand, mental or visual demand)*
 3. *Responsibility (equipment or process, material or product, safety of others, work of others)*
- Job conditions (working conditions, unavoidable hazards)*

Sedangkan jika *nonmanual jobs* yang dipakai, maka ukuran kerja seseorang dapat dilihat dari:

1. *Training (education, experience)*
2. *Initiative (complexity of duties, supervision received)*
3. *Responsibility (errors, contacts with others, confidential data)*

¹³ *Ibid*, 78

4. *Job conditions (mental or visual demand, working conditions)*
5. *Supervision (character of supervision, scope of supervision)*¹⁹

D. Metode Penilaian

Ada beberapa metode yang dipakai untuk menilai kinerja seseorang diantaranya:

1. Checklist

Yaitu cara yang dipakai dengan menggunakan pernyataan yang bersifat deskriptif atau sifat-sifat yang mendeskripsikan perilaku karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan.

2. Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)

Yaitu cara yang digunakan dengan mengamati perilaku-perilaku karyawan dengan dibandingkan dengan karakter-karakter, pengetahuan- pengetahuan atau keahlian-keahlian.¹⁴

3. Balanced scorecard (BSC).

Balanced Scorecard terdiri dari kata *Balanced* dan kata *Scorecard*. Kata *score* dapat diartikan sebagai suatu penghargaan atas poin-poin yang dihasilkan, kata “*balanced*” di depan kata “*score*” maksudnya adalah bahwa angka-angka atau *score* tersebut harus mencerminkan keseimbangan antara sekian banyak elemen penting. Jadi BCS adalah penilaian yang dilakukan berdasarkan aktivitas-aktivitas operasional sebagaimana keseimbangan antara keuangan dan non keuangan atau secor keseimbangan.¹⁵

Balanced Scorecard pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1990. *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis (Kaplan dan Norton, 2000:2). kriteria dalam *Balanced scorecard (bsc)* sebagai berikut: ¹⁶

¹⁴ ¹¹ *Ibid*, 75

¹⁵ ¹¹ *Ibid*, 75

¹⁶ Etos Kerja Islam Dan Kinerja”, (Tesis-Uinsa, Surabaya

a. Perspektif Keuangan

Dalam hal ini penilaian didasarkan atas kontribusi seseorang terhadap perusahaan atau keuntungan. Kaplan dan Norton menyatakan Sasaran keuangan dibedakan menjadi tiga tahap yakni : Pertumbuhan (*Growth*), Bertahan (*Sustain*), Panen (*Harvest*)

b. Perspektif Pelanggan Diukur dengan:

- 1) Pengukuran Inti Pelanggan (*Customer Core Measurement*)
- 2) Pangsa Pasar (*Market Share*) Pengukuran ini berdasarkan pasar seberapa jumlah pelanggan, jumlah rupiah yang dikeluarkan atau jumlah unit yang dijual.
- 3) Retensi Pelanggan (*Customer Retention*) Pengukuran didasarkan atas keberhasilan perusahaan dalam memelihara dan mempertahankan hubungan baik dengan pelanggannya.
- 4) Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*) berdasarkan kemampuan perusahaan dalam menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
- 5) Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*) kinerja perusahaan dapat terlihat dengan kepuasan pelanggan.
- 6) Profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability*) Pengukuran ini mengukur laba bersih yang dihasilkan oleh perusahaan dari pelanggan setelah dikurangi biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh atau mempertahankan pelanggan tersebut.
- 7) Proposisi Nilai Pelanggan (*Customer Value Proposition*) Merupakan atribut yang diberikan perusahaan kepada barang dan jasanya untuk menciptakan kepuasan dan loyalitas perusahaan.

Berdasarkan pada atribut sebagai berikut: Atribut Produk/Jasa (*Product/Service Attributes*) suatu produk atau jasa yang meliputi atribut fungsi, harga, kualitas dan waktu.¹⁷

Hubungan Pelanggan (*Customer Relationship*) penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan yang meliputi dimensi waktu penyerahan dan ketanggapan perusahaan atas permintaan pelayanan setelah produk atau jasa dibeli, serta bagaimana perasaan pelanggan terhadap proses pembelian yang dilayani perusahaan pada saat membeli produk atau jasa tersebut. Citra dan Reputasi (*Image and Reputation*) faktor-faktor yang tidak berwujud untuk menarik seorang pelanggan untuk berhubungan

¹⁷ Opong Suiati, "Factor-Faktor Yang Berhubungan Dengan Prestasi Kerja Pustakawan", *Al-Maktabah*. Vol.13, No.1.(Desember 2014),65

dengan perusahaan, seperti: iklan dan selalu menjaga kualitas produk.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Bisa dilihat melalui:

- 1) Inovasi (*Innovation*), perusahaan mencoba memenuhi yang dibutuhkan dengan menciptakan produk atau jasa.
- 2) Operasi (*Operation*), perusahaan memproduksi dan mendistribusikan produk atau jasa tepat waktu ke konsumen.
- 3) Layanan Purna Jual (*Post Sales Service*), adanya pelayanan jasa setelah produk terjual.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tolak ukur bisa dilihat dari Kemampuan pekerja, Kepuasan pekerja, Retensi pekerja, Produktivitas pekerja, kemampuan sistem informasi. Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan

4. *Behavioral Observation Scales*(BOS)

Penilaian terhadap karyawan didasarkan prosedur operasional standar (SOP). Carrel et al, Cascio, Flippo, menyatakan *Behavioral Observation Scale* (BOS) adalah penilaian terhadap kinerja tenaga kerja dengan melihat sering atau tidaknya kejadiankejadian yang memberi kontribusi positif maupun negative (*frequency of critical incidents*) terhadap organisasi/perusahaan

Sedangkan Prosedur penilaian BOS sendiri sebagai berikut: (1) Pemilihan kejadiankejadian kritis (*critical incident*), (2) Penentuan skala acuan penilaian, (3) Penilaian pekerja, (4) Penilaian departemental, dan (5) Penyusunan Program Perbaikan Kinerja.¹⁸

Selain di atas penilaian yang digunakan dalam penilaian kerja dapat dibedakan atas beberapa metode, yaitu: Penilaian teknik esai, Penilaian komparasi, Penilaian daftar periksa, Penilaian langsung kelapangan, Penilaian didasarkan perilaku, Penilaian didasarkan efektivitas dan Penilaian didasarkan peringkat.²⁵ Contoh:

Teller CS pada perbankan

¹⁸ Ibid,

Deksripsi kejadian: Mengangkat telepon setelah nada panggil terdengar lebih dari 2 kali.

1	2	3	4	5
selalu	Sering	Cukup sering	jarang	Tidak pernah

Skala acuan frekuensi kejadian:

1. bila > 9 kali per bulan
2. bila 9 kali per bulan \geq kejadian > 6 kali per bulan
3. bila 6 kali per bulan \geq kejadian > 3 kali per bulan
4. bila 3 kali per bulan \geq kejadian > 1 kali per bulan
5. bila 1 kali per bulan \geq kejadian

E. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja.

Untuk mengetahui kondisi dan tingkat keberhasilan kerja seseorang diperlukan adanya penilaian atau evaluasi. Sebagaimana dinyatakan Surya Darmamenegaskan bahwa evaluasi kinerja bertujuan:

1. Pengembangan
2. Pemberian Reward
3. Pemberian Motivasi
4. Perencanaan SDM
Pemberian Kompensasi
5. Sarana komunikasi.¹⁹

Penilaian kinerja juga meliputi dimensi kinerja karyawan dan akuntabilitas. Di dalam dunia kompetitif dan mengglobal perusahaan membutuhkan kinerja yang tinggi.²⁷Selain itu Tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi para karyawan adalah sebagai berikut:

1. Tujuan organisasi

Seorang manajer menilai kinerja dengan data yang ada dalam perusahaan yang berguna dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi dan kompensasi dalam organisasi.

¹⁹ Robbins Stephen, *Organisasi* Jilid II, Alih Bahasa Hidayana Pujaatmaka (Jakarta:Prenhalindo, 1996),

2. Tujuan pengembangan

Seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja karyawan di masa yang akan datang.

Dalam pengelolaan sumber daya insani yang Islami perusahaan berusaha meningkatkan potensi kapasitas SAFT (*siddiq, amanah, fatanah dan tabligh*) yang ada pada diri karyawan.²⁰

F. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja.

Adapun manfaat dari appraisal performance diantaranya:

1. Perbaikan prestasi kerja. Dengan penilaian prestasi kerja akan memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja;
2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi. Penilaian prestasi kerja akan membantu bagian pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk-bentuk kompensasi yang lain.
3. Keputusan-keputusan penempatan. Promosi, transfer, dan demosi (penurunan jabatan) biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering kali merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
4. Kebutuhan latihan dan pengembangan. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan, demikian juga prestasi kerja yang baik merupakan pencerminan potensi yang harus selalu dikembangkan.
5. Perencanaan dan pengembangan karir. Umpan balik prestasi kerja seorang karyawan dapat mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu Mendeteksi penyimpangan-penyimpangan proses *staffing*. Prestasi kerjayang jelek atau baik mencerminkan kelemahan atau kekuatan prosedur *staffing* departemen personalia.
6. Melihat ketidak akuratan informasional. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat (teliti) dapat mengakibatkan keputusan- keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.

260

²⁰ *ibid*, hal 430

7. Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan. Prestasi kerja yang jelek merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi kerja akan banyak membantu mendiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.
8. Menjamin kesempatan kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal yang diambil tanpa diskriminasi.
9. Melihat tantangan-tantangan internal, terkadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor di luar lingkungan kerja, seperti: keluarga, kesehatan, kondisi keuangan atau masalah-masalah pribadi lainnya. Adanya penilaian prestasi kerja, departemen personalia dimungkinkan untuk dapat menawarkan bantuan kepada semua karya.²¹
10. Hasil dari penilaian prestasi kerja yang terdokumentasi ini yang paling banyak digunakan untuk kebutuhan *rewards financial*, promosi, mutasi dan demosi, serta untuk pelatihan, perencanaan SDM seperti proyeksi jumlah dan mutu karyawan yang dibutuhkan.

G. Kendala –kendala Penilaian prestasi kerja

Permasalahan yang dihadapi dalam penilaian prestasi kerja adalah tentang keabsahannya. Dimana keabsahan sebuah penilaian kinerja pegawai dapat diakui apabila sesuai prosedur dan SOP perusahaan. Biasanya perusahaan akan memberikan sistem penilaian prestasi kerja seperti :

1. Keputusan dibidang kepegawaian yaitu berdasarkan sistem penilaian kinerja yang formal dan terstandar.
2. Proses pemilihan hendaknya seragam untuk semua pegawai
3. Standar dari penilaian dikomunikasikan kepada pegawai
4. Pegawai diberikan kesempatan untuk menyetujui atau tidak menyetujuinya.
5. Penilaian diberi petunjuk bagaimana cara melakukan penilaian secara tepat dan sistematis.

Pembuatan keputusan kepegawaian diberi informasi tentang hasil dari penilaian. Islam menjelaskan dalam Al-Quran tentang pegawai, surat Annahl ayat, 97.

Artinya “*Barang siapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun*

*perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan kami berikan kepadanya kehidupan yang lebih baik dan sesungguhnya akan kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik daripada yang telah mereka kerjakan”.*²²

Hambatan lain menurut Agus Dharma antara lain:

1. Akibat tidak seimbang antara pekerjaan satu dengan yang lain, di bidang tertentu bagus, tetapi tidak dalam bidang-bidang lainnya.
2. Kecenderungan menilai rata-rata. Memberikan nilai rata-rata lebih mudah dari pada menilai memuaskan, Sedang dan dibawah rata-rata.
3. Kecenderungan menilai rata-rata. Memberikan nilai rata-rata lebih mudah dari pada menilai memuaskan, Sedang dan dibawah rata-rata.
4. Kekakuan kemurahan hati. Terkadang supervisor puas dan tidak pernah puas atas kinerja karyawan.
5. Peristiwa akhir-akhir ini. Apabila supervisor tidak memiliki catatan atas perilaku kerja karyawan, hal-hal yang terakhir mempengaruhi penilaian kinerja.
6. Akibat penilaian sebelumnya. Jika karyawan sebelumnya mendapat penilaian yang bagus, kemungkinan akan sama, sekalipun kinerjanya saat ini tidak bagus
7. Pertemanan. Hubungan pertemanan dengan bawahan biasanya lebih disukai dari pada yang lain.
8. Akibat perbandingan. Menilai karyawan satu dengan lain, bukan atas persyaratan kinerja yang sebenarnya.
9. Kesan pertama. Kesan yang ditimbulkan karyawan pada minggu- minggu pertama masa kerja mereka dapat berlangsung lama dan ini dapat mempengaruhi cara supervisor menilai kinerja mereka.
10. Sama dengan saya. Supervisor cenderung menilai lebih baik karyawan yang mempunyai sikap dan latar belakangnya serupa dengan mereka.

²² Fatati Nuryana, “Penilaian Kinerja Dosen Perbankan Syariah Stain Pamekasan Semester Genap Tahun Akademik 2012/2013 Menurut Persepsi Mahasiswa”, *Nuansa*, Vol. 11 No. 1 (Januari – Juni 2014), 23.

A.Kesimpulan

Penilaian prestasi kerja adalah suatu proses penilaian yang dilakukan atasan kepada bawahannya dalam periode tertentu. Factor-faktor yang mempengaruhi penilaian prestasi kerja diantaranya: motivasi, kemampuan, tingkat stress, kepuasan kerja, kondisi fisik, kompensasi, inisiatif, jabatan, masa kerja, pendidikan dan sikap. Sedangkan indicator penilaian didasarkan pada kualitas output, kuantitas output, waktu kerja/ketepatan waktu, kerja sama, efektivitas dan kemandirian.

Metode yang dipakai dalam penilaian kinerja diantaranya: *checklist*, *Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)*, *Balanced scorecard (bsc)*. *Behavioral Observation Scales*

Tujuan penilaian kinerja meliputi: Pengembangan, Pemberian Reward, Pemberian Motivasi, Perencanaan SDM, Pemberian Kompensasi. Manfaat penilaian kinerja bagi karyawan sebagai berikut peningkatan prestasi kerja, pemberian Penyesuaian-penyesuaian kompensasi, Menjamin kesempatan kerja yang adil, kesempatan yang sama

Daftar Pustaka

- Hariato, Agung. 2016. "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Afektif
DenganJusmaliani. 2011. *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, Cetakan Pertama .
Jakarta: Bumi Aksara.
- Kepuasan kerja sebagai variabel mediator di hotel x", *kinerja*, Vol. 20, No.2.
- Mahsina dkk. 2016. 'Analisis Perancangan Pengembangan Sistem Pengukuran Kinerja
Berbasis Balance Scorecard Method Untuk Industri Manufaktur Jawa Timur :
Studi Kasus Pada PT. Pencu Metal Abadi.
- Mangkunegara ,Anwar Prabu. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* ,
Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2004.
- Meldona. 2009. *Manajemen sumber Daya Manusia Perspektif Intregatif* , Cetakan ke-I.
Malang: UIN Malang Press.
- Moehariono,. 2009. *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi*. Jakarta:Ghalia Indonesia
Cetakan Pertama,2009.

- Muflihin, Muh. Hizbul 2009. penilaian produktivitas kerja pegawai, *jurnal pemikiran alternatif kependidikan, insania* vol. 14 NO. 2.
- Nasrih, Muhammad Lukman. 2010 “Analisis Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan”, *Al-Iqtishad: Vol. II, No. 1*
- Nuryana, Fatati. 2014. “Penilaian Kinerja Dosen Perbankan Syariah Stain Pamekasan Semester Genap Tahun Akademik 2012/2013 Menurut Persepsi Mahasiswa”, *Nuansa*, Vol. 11 No. 1 Observation Berdasarkan Proseduroperasional Standar (Sop) Pada Karyawan
- Rokhmawati, Hesti. “Faktor–Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja: Studi Pada Karyawan Kantor Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah”, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Manggala Jalan Sriwijaya No. 32 & 36
- Rokhmawati, Puspita. 2013. “Analisis Penilaian Prestasi Kerja Pegawai”, *Jurnal Dinamika Manajemen* Vol. 4, No. 1.
- semuel, Hatane. 2003. “penerapan total quality management suatu evaluasi melalui karakteristik kerja: studi kasus pada perusahaan gula candi baru sidoarjo”, *jurnal manajemen & kewirausahaan*, Vol. 5, No. 1.
- Stephen, Robbins. 1996. *Organisasi* Jilid II, Alih Bahasa Hadayana Pujaatmaka.
Jakarta: Prenhalindo.
- Suiati, Opong. 2014. “Factor-Faktor Yang Berhubungan Dengan Prestasi Kerja Pustakawan”, *Al-Maktabah*. Vol.13, No.1.
- Tambunan, Sihar Tigor Benjamin. 2013. “Penyesuaian Skala Penilaian Behavioral
- Teguh, Ambar dan Rosidah,. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu. *Teller bank swasta di surabay*”, *Jurnal Teknik Industri* VOL. 5, NO. 2.
- Thayib. 2013. “Spiritual Leadership, kepuasan kerja, dan restasi kerja”, *Al-’adâlah*, Vol.16 No. 2.