

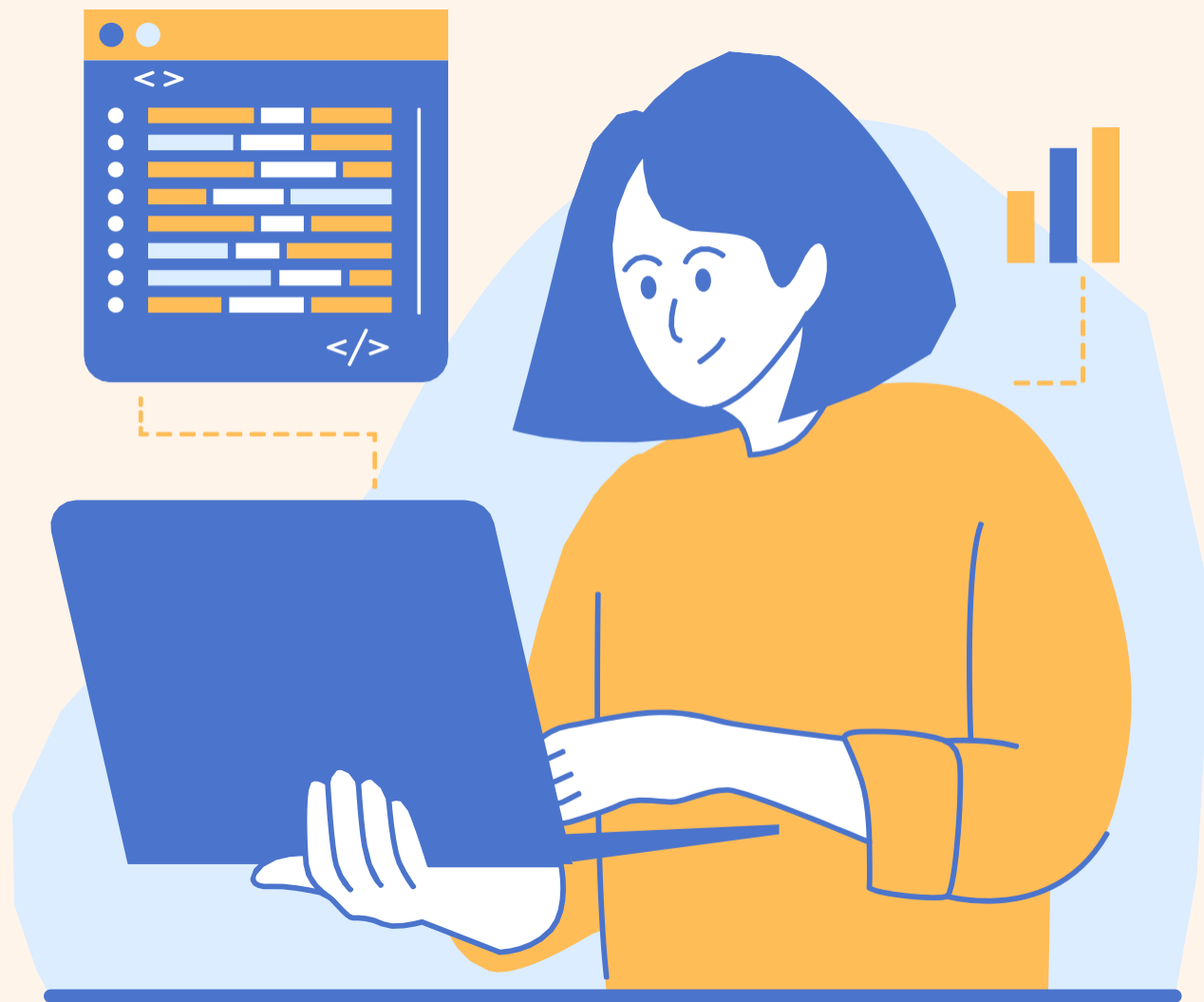
BAB 9

PENILAIAN PRESTASI KERJA



BAB 9

PENILAIAN PRESTASI KERJA



Penilaian prestasi kerja merupakan bagian penting dari seluruh proses pekerjaan pegawai yang bersangkutan. Terdapat dua kepentingan yaitu:

- Kepentingan pegawai
berperan sebagai umpan balik yang membantu mereka mengetahui kemampuan, kelelahan, kekurangan, dan potensi yang dimiliki. Hal ini berguna untuk menentukan tujuan, jalur, serta rencana pengembangan karier di masa depan.
- Kepentingan organisasi
penting dalam pengambilan keputusan, seperti mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan, serta berbagai aspek lain dalam manajemen sumber daya manusia.




BAB 9

PENILAIAN PRESTASI KERJA



Dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja, harus ada interaksi positif dan berkesinambungan antara pejabat pimpinan dan bagian kepegawaian. Interaksi ini tidak hanya menjamin objektivitas dan pendokumentasian yang rapi, tetapi juga memberikan kepuasan bagi pegawai yang dinilai. Dengan demikian, akan tumbuh rasa loyalitas dan semangat kerja karena pegawai merasa mendapatkan perlakuan yang adil. Dalam praktiknya, interaksi positif ini melibatkan tiga pihak utama, yaitu bagian kepegawaian, atasan langsung, dan pegawai yang dinilai. Ketiga pihak tersebut perlu memahami bahwa penilaian prestasi kerja adalah suatu sistem yang tidak hanya harus efektif, tetapi juga diterima oleh semua pihak yang berkepentingan.

sistem penilaian prestasi kerja terdiri dari berbagai faktor, yaitu:

- Pegawai yang dinilai adalah yang memiliki kemampuan tertentu, namun juga memiliki kelemahan dan kekurangan.
 - Penilaian dilakukan berdasarkan tolok ukur yang realistis, berkaitan langsung dengan tugas pegawai, serta menggunakan kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara objektif.
- 

BAB 9

PENILAIAN PRESTASI KERJA

- Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan tiga maksud, yaitu:
 - a. Jika hasilnya positif, dapat menjadi dorongan kuat bagi pegawai untuk berprestasi lebih baik di masa mendatang.
 - b. Jika hasilnya negatif, pegawai dapat mengetahui kelemahannya dan mengambil langkah untuk memperbaikinya.
 - c. Jika pegawai merasa penilaian tidak objektif, ia diberi kesempatan untuk menyampaikan keberatan agar dapat memahami dan menerima hasil akhirnya.
- Hasil penilaian harus terdokumentasi dengan rapi dalam arsip kepegawaian agar tidak ada informasi yang hilang, baik yang menguntungkan maupun merugikan pegawai
- Hasil penilaian juga menjadi bahan penting dalam setiap keputusan terkait mutasi pegawai, seperti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi, atau pemberhentian yang bukan atas permintaan sendiri.

Pengertian dan Tujuan

PENILAIAN PRESTASI KERJA



Penilaian prestasi kerja dilakukan untuk menilai kinerja pegawai secara objektif agar tercipta keadilan dan dorongan bagi peningkatan loyalitas terhadap organisasi. Setiap kelompok pegawai memiliki kriteria penilaian yang berbeda, namun harus tetap menjamin keseragaman dalam kelompoknya masing-masing.

Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

- Meningkatkan prestasi kerja.
Dengan mengetahui hasil penilaian, pimpinan dapat mengambil langkah perbaikan agar prestasi meningkat di masa depan.
- Dasar pemberian imbalan.
Hasil penilaian dijadikan acuan untuk menentukan bonus, hadiah, saham, atau penghargaan lainnya.

- 
- Pertimbangan mutasi pegawai.

Prestasi masa lalu menjadi dasar keputusan mutasi, promosi, atau demosi.

- Penyusunan program pendidikan dan pelatihan.

Untuk mengatasi kekurangan dan mengembangkan potensi pegawai.

- Menentukan rencana karier pegawai.

Membantu penyusunan program pengembangan karier yang sesuai kebutuhan individu dan organisasi.



Pentingnya Sistem Penilaian yang Baik

Sistem penilaian prestasi kerja yang baik menjadi sumber informasi penting bagi manajemen SDM. Prestasi kerja mencerminkan efektivitas rekrutmen, seleksi, dan penempatan pegawai. Jika sistem kepegawaian baik, prestasi pegawai juga akan baik; sebaliknya, sistem yang lemah dapat menurunkan prestasi kerja.

Informasi yang Dapat Diungkap dari Penilaian



Penilaian dapat menunjukkan ketidaktepatan dalam perencanaan tenaga kerja, analisis pekerjaan, atau pelatihan. Juga dapat mengungkap kelemahan dalam pembagian tugas dan tanggung jawab yang berdampak pada kinerja.




Faktor Eksternal yang Mempengaruhi Prestasi



Prestasi kerja juga dipengaruhi oleh faktor di luar pekerjaan seperti masalah keluarga, keuangan, dan tanggung jawab sosial. Oleh karena itu, sistem penilaian harus memberi ruang bagi pegawai untuk menyampaikan masalah pribadi yang berdampak pada kinerja, dan organisasi perlu memberi bantuan.

Tanggung Jawab dan Pengembangan Sistem



Bagian kepegawaian bertanggung jawab mengembangkan sistem penilaian yang objektif dan seragam. Sistem ini juga harus terdokumentasi dengan baik dan dapat memanfaatkan bantuan komputer agar lebih efisien.



Persiapan Sistem

PENILAIAN PRESTASI KERJA

Persiapan sistem penilaian prestasi kerja sangat penting karena menentukan keberhasilan sistem tersebut. Sistem yang baik harus dipersiapkan dengan matang dan memenuhi empat syarat utama, yaitu:

Keterkaitan Langsung Dengan Pekerjaan

- penilaian harus didasarkan pada perilaku dan sikap yang menentukan keberhasilan kerja.

Praktis

- penilaian harus mudah dipahami dan diterima oleh penilai serta yang dinilai.



Kejelasan Standar

standar kerja harus jelas, bersumber dari analisis pekerjaan, bukan karangan, dan diterapkan secara konsisten sebagai alat pembanding antarpegawai.



Adanya Kriteria Objektif

penilaian harus bebas dari subjektivitas agar hasilnya adil dan akurat.

Selain itu, sistem perlu memiliki takaran atau ukuran kinerja yang mudah digunakan, handal, dan memberikan informasi tentang perilaku penting dalam pelaksanaan pekerjaan. Takaran ini bisa digunakan melalui pengamatan langsung maupun tidak langsung.



CONTOH PENGAMATAN LANGSUNG & TIDAK LANGSUNG

Pengamatan Langsung

Dalam kegiatan pelayanan di bank saat menguangkan cek, penyelia mengamati:

- a. Kemahiran dalam menempuh prosedur yang ditentukan.
- b. Sikap menghadapi nasabah.
- c. Kecermatan dalam membayar uang.
- d. Kecepatan menyelesaikan tugas.

Pengamatan Tidak Langsung

Melalui ujian tertulis untuk menilai apakah pegawai memahami prosedur penguangan cek, seperti:

- a. Keabsahan tanda tangan,
- b. Ketersediaan dana,
- c. Identitas penerima cek,
- d. Waktu pemrosesan,
- e. Verifikasi, dan
- f. Kegiatan lain yang harus ditempuh.

OBJEKTIVITAS VS SUBJEKTIVITAS

01

Objektif: bila dua penyelia memberikan hasil penilaian yang relatif sama.

02

Subjektif: bila hanya satu penyelia menilai dan hasilnya tidak bisa diverifikasi.

Penilaian terbaik: gabungan antara pengamatan langsung dan penilaian objektif.



Menghindari Penilaian Subjektif

- Penilaian subjektif harus dihindari karena dapat menyebabkan:
- Ketidakadilan.
- Penurunan motivasi kerja.
- Hilangnya kepercayaan terhadap sistem penilaian.

FAKTOR PENYEBAB PENILAIAN SUBJEKTIF



- Halo Effect

Opini pribadi penilai memengaruhi hasil (positif atau negatif).

Contoh: penilai tidak menyukai seseorang sehingga memberi nilai rendah walau berprestasi.

- Menghindari Penilaian Ekstrem

Penilai enggan memberi nilai terlalu tinggi atau rendah.

Cenderung memilih “jalan tengah” – semua nilai rata-rata.

Akibat: yang berprestasi tinggi dirugikan, yang rendah diuntungkan.

FAKTOR PENYEBAB PENILAIAN SUBJEKTIF



- Bersikap Lunak / Murah Hati

Penilai memberi nilai tinggi kepada semua bawahan.

Biasanya dilakukan untuk mencari popularitas.

Dampak: mengurangi objektivitas dan merugikan organisasi.dipers

- Bersikap Keras / Pelit

Memberi nilai rendah kepada semua bawahan.

Tidak adil bagi yang berprestasi tinggi.

FAKTOR PENYEBAB PENILAIAN SUBJEKTIF



- Prasangka Pribadi

Penilaian dipengaruhi oleh:

1.Tradisi

2.Pertimbangan diskriminatif

3.Perbedaan budaya

- Contoh: wanita diberi nilai rendah di bidang yang dianggap “pekerjaan pria”, atau pegawai yang perilakunya berbeda dari budaya penyelia.

PENILAIAN PRESTASI KERJA DI MASA LALU



- Sasaran Utama:
 1. Menilai prestasi kerja pegawai secara objektif untuk suatu periode di masa lalu.
 2. Hasilnya bermanfaat bagi:
 - a. Organisasi: Dasar pengambilan keputusan (e.g., mutasi, promosi).
 - b. Pegawai: Pengembangan karier dan potensi diri.
- Memilih Metode yang Tepat
 - Pemahaman mendalam tentang berbagai metode penilaian sangat penting.
 - Setiap metode memiliki kebaikan (kelebihan) dan kekurangan (kelemahan).
 - Tidak ada satu metode pun yang sempurna.
- Tujuan: Memilih dan menerapkan metode yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi dan jenis pekerjaan.

PENILAIAN PRESTASI KERJA DI MASA LALU



METODE

Metode-1 Metode Skala Peringkat

- Merupakan metode tertua dan paling banyak digunakan.
- Karakteristik: Meskipun populer, metode ini diakui bersifat subyektif.
- Cara Penggunaan:
 - Lembaran penilaian memuat kolom faktor-faktor yang dinilai (e.g., kesetiaan, prakarsa, kerjasama, kepemimpinan).
 - Kolom lain berisi kategori penilaian.
- Bentuk Kategori:
 - Kualitatif: Amat Baik, Baik, Cukup, Kurang, Sangat Kurang.
 - Kuantitatif (Angka):
 - 90-100 = Amat Baik
 - 80-89 = Baik
 - 70-79 = Cukup
 - 60-69 = Kurang
 - 0-59 = Sangat Kurang

PENILAIAN PRESTASI KERJA DI MASA LALU



Kelebihan & Kekurangan Metode Skala Peringkat

- Kelebihan:
 - Mudah dipersiapkan.
 - Tidak sulit digunakan (user-friendly).
 - Dapat menilai banyak pegawai sekaligus.
- Kekurangan:
 - Tingkat subyektivitas penilai yang tinggi.
 - Interpretasi nilai kualitatif bisa berbeda-beda.
 - Faktor yang dinilai belum tentu berkaitan langsung dengan tugas pekerjaan.

Metode 2 - Checklist Terbobot

- Cara Kerja: Bagian kepegawaian menyiapkan formulir isian yang berisi:
 - Identitas pegawai dan penilai.
 - Faktor-faktor kritis yang dinilai.

PENILAIAN PRESTASI KERJA DI MASA LALU



- Ciri Khas G Keunggulan:
 - Setiap faktor diberi bobot (weight) yang berbeda, sesuai dengan jenis pekerjaan.
 - Penilaian menjadi lebih terkait langsung dengan tugas.
- Contoh: Jabatan manajerial bobot "kepemimpinan"-nya tinggi, sedangkan pekerja operasional tanpa bawahan bobotnya rendah atau tidak dinilai.

Kelebihan & Kekurangan Metode Checklist

- Kelebihan:
 - Sistem pembobotan membuat penilaian lebih relevan dengan job desk.
 - Lebih terstruktur dan spesifik.
- Kekurangan:
 - Tetap ada kecenderungan subyektif.
 - Risiko interpretasi yang tidak tepat terhadap suatu faktor.
 - Pembobotan yang kurang tepat dapat mengurangi akurasi penilaian.

PENILAIAN PRESTASI KERJA DI MASA LALU



Metode 3 - Pilihan Terarah (Forced Choice)

- Konsep: Penilai memilih dari serangkaian pernyataan berpasangan (positif & negatif) yang paling menggambarkan pegawai.
- Fokus: Mengukur sikap dan perilaku, di samping prestasi kerja.
- Contoh Pernyataan Berpasangan:
 - Positif:
 - "Kemampuan belajar dengan cepat" vs. "Kerja keras"
 - "Mampu bekerja dalam tim" vs. "Senang bergaul"
 - Negatif:
 - "Sering mangkir" vs. "Sering terlambat"
 - "Tidak tanggap" vs. "Menunjukkan kecenderungan malas"
- Tahap Selanjutnya: Bagian kepegawaian yang mengklasifikasikan pilihan untuk menentukan tindakan perbaikan.

PENILAIAN PRESTASI KERJA DI MASA LALU



Metode 4 - Metode Insiden Kritisal

Pengertian:

Metode insiden kritisal adalah peristiwa tertentu yang terjadi dalam pelaksanaan tugas seorang pegawai yang menggambarkan perilaku pegawai tersebut, baik yang bersifat positif maupun negatif.

Langkah-langkah dan Penerapan:

- Penilai harus mencatat berbagai insiden yang terjadi secara kontinu agar penilaian bermanfaat bagi organisasi.
- Dalam praktiknya, banyak penilai yang tidak rajin mencatat dan hanya menulis insiden yang baru terjadi.
- Hal ini menjadi kelemahan karena hanya insiden baru yang tercatat dengan rapi.
- Pegawai bisa merasa dirugikan jika perilaku negatif yang tercatat terlalu banyak.

PENILAIAN PRESTASI KERJA DI MASA LALU



Kunci Keberhasilan:

- Ketekunan dan ketelitian penilai dalam mencatat setiap insiden kritikal yang relevan secara berkesinambungan.
- Objektivitas dalam penilaian dapat diwujudkan jika semua insiden yang relevan tercatat.

Metode 5 -Skala Peringkat yang Dihubungkan dengan Perilaku

Pengertian:

Metode ini menilai prestasi kerja dengan mengaitkan skala peringkat prestasi terhadap perilaku tertentu dari pegawai.

Kelebihan:

- Mengurangi subjektivitas dalam penilaian.
- Deskripsi prestasi kerja disusun oleh pekerja, rekan kerja, dan atasan.

PENILAIAN PRESTASI KERJA DI MASA LALU



Langkah-langkah:

- Menentukan skala peringkat penilaian prestasi kerja (misalnya: sangat memuaskan, memuaskan, cukup memuaskan, dst).
- Menentukan kategori prestasi kerja seseorang untuk dikaitkan dengan skala tersebut.
- Membuat uraian prestasi kerja sedemikian rupa agar kecenderungan perilaku pegawai yang dinilai terlihat jelas.

Metode 6 -Metode Evaluasi Lapangan

Pengertian:

Metode ini menekankan pada penilaian objektif yang dilakukan oleh ahli penilai dari bagian kepegawaian yang turun langsung ke lapangan.

Tujuan:

Menghindari pengaruh halo effect dan mengurangi subjektivitas penilai.

Pelaksanaan:

PENILAIAN PRESTASI KERJA DI MASA LALU



- Ahli penilai melakukan observasi langsung terhadap pegawai.
- Hasil penilaian disampaikan kepada atasan dan pegawai yang dinilai.
- Dapat digunakan untuk memperbaiki kinerja atau mengatasi kelemahan pegawai.

Kelebihan:

Objektivitas lebih terjamin karena dilakukan oleh ahli.

Kelemahan:

- a. Penilai tetap tidak bebas dari bias tertentu.
- b. Biaya mahal, terutama bagi organisasi besar karena harus mendatangkan ahli.

PENILAIAN PRESTASI KERJA DI MASA LALU



Metode 7 -Metode Tes dan Observasi

- Pengertian:
 - Digunakan untuk pekerjaan tertentu dengan cara menguji kemampuan pegawai, baik melalui tes tertulis maupun praktek langsung.
- Contoh:
 - Seorang sekretaris diuji dalam mengetik, menulis cepat, menggunakan telepon, komputer, dan alat kantor lain.
 - Penerbang diuji dalam simulasi penerbangan untuk melihat kepatuhan terhadap prosedur penerbangan aman.
- Kebaikan:
 - Ada keterkaitan langsung antara prestasi kerja dan tugas pekerjaan.
 - Prinsip standardisasi dapat diterapkan.
- Kelemahan:
 - Membutuhkan biaya tinggi karena perlunya alat seperti simulator, komputer, atau mesin tik.
 - Perlu mendatangkan penilai ahli dari luar organisasi.
 - Meski biaya besar, kehadiran ahli penilai tetap tidak terhindarkan dan harus diperhitungkan.

PENILAIAN PRESTASI KERJA DI MASA LALU

Metode 8 : Pendekatan yang Bersifat Komparatif

Metode yang mengutamakan perbandingan prestasi kerja seorang dengan pegawai lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis. Bermanfaat untuk hal kenaikan gaji atau upah, promosi dan pemberian berbagai bentuk imbalan kepada pegawai.

Tiga metode yang digunakan dalam penerapan pendekatan komparatif :

1. **Metode Peringkat** : Menggunakan metode ini berarti seseorang atau beberapa penilai menentukan peringkat bagi sejumlah pegawai, mulai dari yang paling berprestasi hingga kepada yang paling tidak berprestasi.

- **Kelebihan** metode ini akan segera terlihat klasifikasi para pegawai yang dinilai ditinjau dari sudut pandangan prestasi kerjanya. Akan tetapi metode ini mempunyai **dua kelemahan utama**. **Kelemahan yang pertama** ialah bahwa peringkat yang dibuat tidak memberikan gambaran yang jelas tentang makna peringkat tersebut. **Kelemahan kedua** terletak pada kenyataan bahwa subyektivitas penilai sulit dihindari yang seperti telah dikemukakan di atas, dapat didasarkan pada perasaan suka dan tidak suka atau karena perilaku pegawai tertentu, positif atau negatif, yang karena baru saja terjadi masih segar dalam ingatan penilai.

2. Distribusi Terkendali : Metode penilaian melalui para penilai menggolongkan sejumlah pegawai yang dinilai ke dalam klasifikasi yang berbeda-beda berdasarkan berbagai faktor kritikal yang berlainan pula seperti prestasi kerja, ketaatan, disiplin, pengendalian biaya dan lain sebagainya. Penggolongan dimaksud kemudian dinyatakan dalam persentase.

- **Kelemahan** metode ini terletak pada tidak jelasnya perbedaan antara satu golongan dengan golongan yang lain. Sebaliknya, **kelebihan** metode ini ialah tersedianya berbagai klasifikasi sehingga kecenderungan menyamaratakan prestasi kerja pegawai yang dinilai, sikap penilai yang terlalu "lemah" atau terlalu "keras" dapat dihindari.

3. Metode Alokasi Angka : Menggunakan metode ini yang terjadi ialah bahwa para penilai memberi nilai dalam bentuk angka kepada semua pegawai yang dinilai. Pegawai yang mendapat angka tertinggi berarti dipandang sebagai pegawai “terbaik” dan pegawai yang mendapat angka paling rendah merupakan pegawai yang dinilai paling tidak mampu bekerja.

PENILAIAN DENGAN ORIENTASI MASA DEPAN

Penilaian kinerja tidak seharusnya hanya berfokus pada kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas masa lalu atau masa kini, tetapi juga harus menjadi alat untuk memprediksi potensi di masa depan. Tujuannya agar setiap pegawai dapat mengenali kemampuannya, menyusun rencana karier yang realistis, dan memilih metode pengembangan diri yang tepat. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan penilaian berorientasi masa depan.



PENILAIAN DENGAN ORIENTASI MASA DEPAN



1. Penilaian Diri Sendiri (Self-Assessment)

Konsep dasar dari penilaian diri sendiri adalah keyakinan bahwa setiap pekerja dapat mencapai kedewasaan mental, intelektual, dan psikologis. Pegawai yang matang mampu menilai dirinya secara objektif, baik dari segi kelebihan maupun kekurangannya.

Melalui pengenalan terhadap kekuatan dan kelemahannya, pegawai akan lebih terdorong untuk: Mengembangkan kemampuan yang sudah dimiliki, dan Mengurangi kelemahan secara sistematis.

- Penilaian diri dapat dilakukan dengan menjawab pertanyaan seperti:
 - Apa tugas pokok saya?
 - Keterampilan apa yang dibutuhkan?
 - Bagaimana kaitan tugas saya dengan tugas orang lain?
 - Dalam hal apa saya berhasil?
 - Apa kesulitan yang saya hadapi?
 - Langkah perbaikan apa yang perlu saya tempuh?

Tujuan utama metode ini adalah agar pegawai meningkatkan kesadaran diri dan tanggung jawab pribadi terhadap kinerjanya.

PENILAIAN DENGAN ORIENTASI MASA DEPAN

2. Manajemen Berdasarkan Sasaran (Management by Objectives / MBO)

MBO adalah metode penilaian yang melibatkan pegawai dalam menetapkan sasaran kerjanya sendiri. Prinsip dasarnya ialah bahwa keterlibatan pegawai dalam penentuan tujuan akan menumbuhkan rasa tanggung jawab dan motivasi lebih besar untuk mencapainya.

- Dalam penerapannya, pegawai dan atasan bersama-sama:
 - Menetapkan sasaran kerja yang ingin dicapai di masa depan
 - Menentukan ukuran keberhasilan secara objektif.

Bagi pegawai, MBO memberikan arah dan dorongan untuk menyesuaikan perilakunya agar mencapai tujuan yang ditetapkan.

Bagi atasan, metode ini membantu mengenali bidang yang perlu ditingkatkan dan memudahkan pemberian bimbingan yang tepat. Penilaian kinerja dengan orientasi masa depan bukan hanya alat untuk menilai prestasi masa lalu, tetapi juga sarana pengembangan potensi dan karier pegawai. Dengan penerapan metode seperti penilaian diri sendiri dan manajemen berdasarkan sasaran, organisasi dapat membangun sistem penilaian yang mendorong pegawai berkembang secara berkelanjutan dan lebih siap menghadapi tantangan masa depan.

3. Penilaian Psikologikal

- 01** Penilaian terkait faktor intelektual, emosional, dan motivasional.
- 02** Tujuannya memprediksi potensi pegawai di masa depan.
- 03** Penilaian biasanya dilakukan oleh ahli psikologi.
- 04** Banyak organisasi besar mempekerjakan psikolog secara penuh.
- 05** Organisasi kecil biasanya menggunakan konsultan psikologi.

Peran Ahli Psikologi dalam Penilaian

- 01** Mengidentifikasi potensi pegawai.
- 02** Penilaian bukan hanya berdasarkan prestasi masa lalu.
- 03** Hasil digunakan untuk promosi atau persiapan jenjang karier.
- 04** Teknik yang digunakan: wawancara, tes psikologi, diskusi penyelia.



4. Pusat-Pusat Penilaian

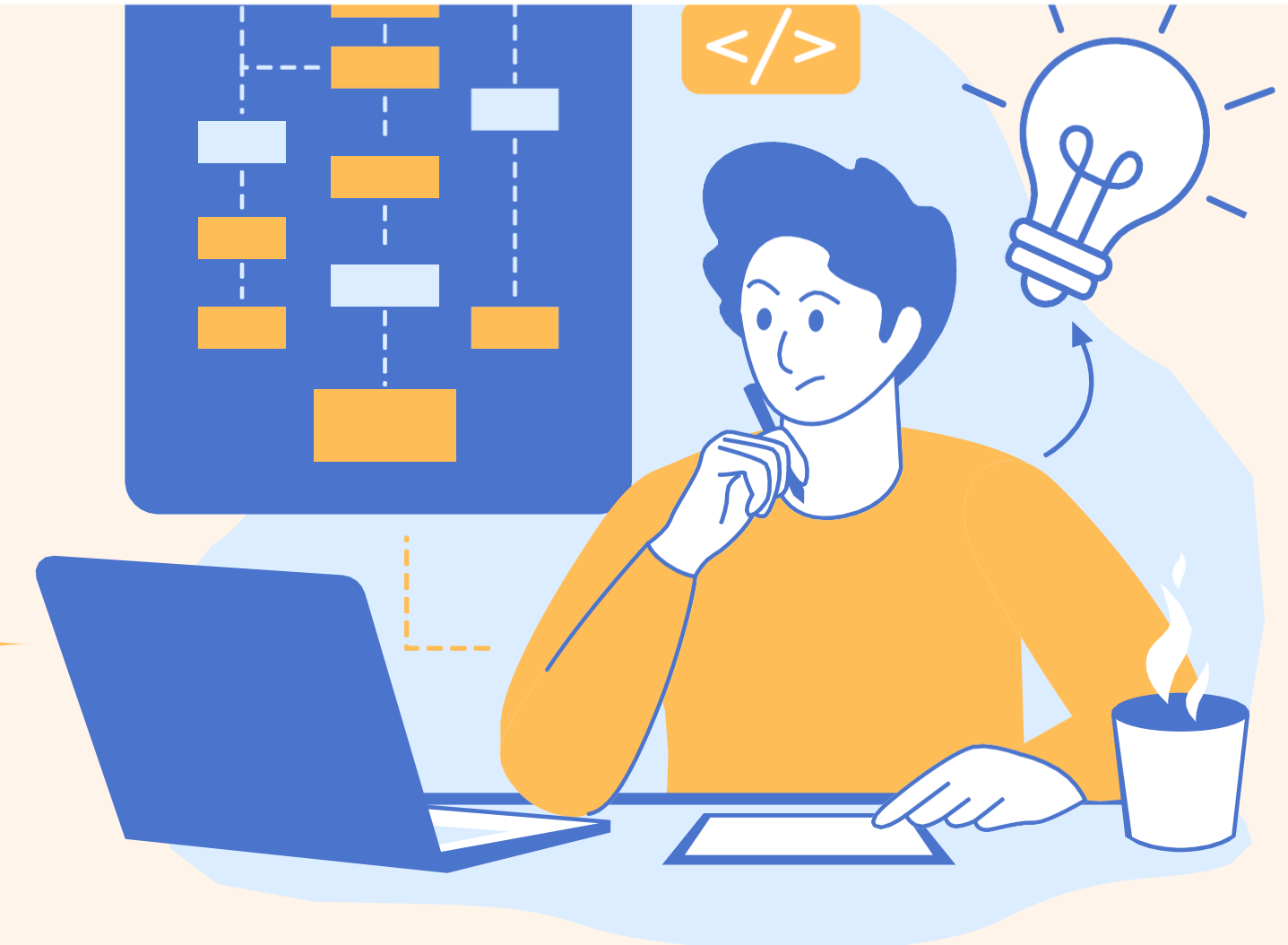
1. Digunakan menilai potensi manajer tingkat menengah.
2. Format penilaian sudah baku dan digunakan oleh banyak penilai.
3. Teknik mencakup wawancara, tes psikologi, diskusi kelompok, simulasi kerja.

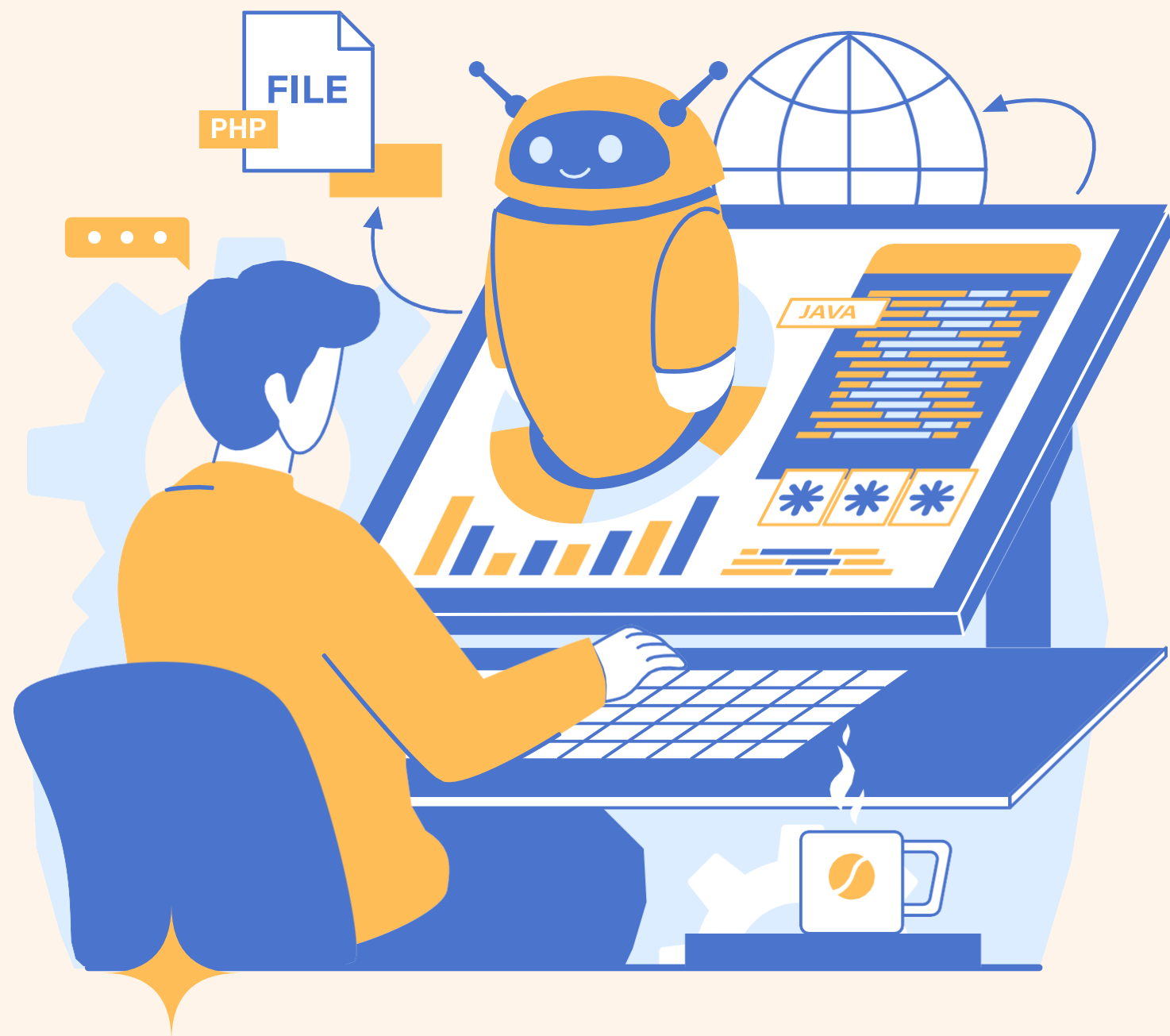
Proses dalam Pusat Penilaian

1. Organisasi membentuk pusat penilaian khusus.
2. Peserta terdiri dari pegawai yang dinilai, atasan, pejabat kepegawaian, psikolog.
3. Penilaian dilakukan melalui berbagai instrumen terstandar.
4. Simulasi permainan pengambilan keputusan dan latihan lain.

Manfaat Hasil Penilaian

1. Membantu manajemen menentukan program pengembangan pegawai.
2. Menentukan penempatan pegawai, promosi, atau alih tugas.
3. Pegawai memperoleh umpan balik untuk mengetahui kekuatan & kelemahan.






Bagian kepegawaian berperan dalam memilih teknik penilaian, menyiapkan instrumen seperti formulir/pertanyaan, melatih penilai supaya objektif, dan mendokumentasikan hasil penilaian sebagai bahan keputusan karier pegawai. Atasan langsung juga wajib terlibat karena paling tahu kinerja bawahannya, tetapi harus tetap menjaga objektivitas agar tidak terpengaruh bias pribadi. Oleh karena itu, langkah-langkah penjelasan tujuan, pelatihan prosedur, dan penekanan untuk hindari subjektivitas perlu dilakukan agar penilaian berjalan adil.



tiga hal perlu dilakukan.

1. Menjelaskan maksud dan tujuan penilaian serta penggunaan teknik tertentu dengan harapan bahwa dengan penggunaan teknik-teknik tersebut maksud dan tujuan penilaian benar-benar tercapai. Penjelasan ini, oleh bagian kepegawaian, sangat penting karena tidak sedikit manajer yang kurang menyadari pentingnya penilaian yang obyektif dilakukan secara berkala, apalagi kalau harus menilai bawahan secara negatif.
 2. Membantu para penilai memahami secara mendalam segala prosedur dan mekanisme penggunaan instrumen penilaian tertentu sehingga obyektivitas semakin terjamin. Bantuan tersebut dapat berupa lokakarya yang diselenggarakan oleh bagian ke-pegawaian, tetapi dapat pula sekedar pertemuan informal antara bagian kepegawaian dengan para penilai.
 3. Menekankan pentingnya usaha para penilai untuk menghindari subyektivitas dalam melakukan penilaian. Segi penting dari usaha ini ialah peningkatan kemampuan para penilai menginterpretasikan jawaban yang diberikan oleh para pegawai yang dinilai.
- 

Keterlibatan Pihak Ketiga (Pegawai yang Dinilai)

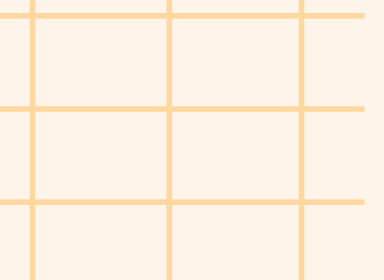
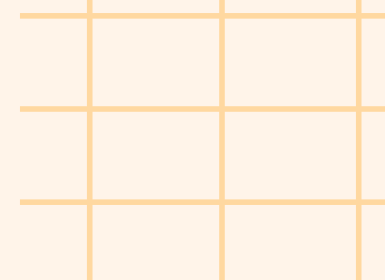

- Pegawai yang dinilai juga terlibat melalui penerimaan umpan balik dari hasil penilaian kinerjanya.
- Umpan balik penting agar pegawai mengetahui kekuatan yang bisa dikembangkan dan kelemahan yang harus diperbaiki.
- Tanpa umpan balik, pegawai tidak bisa merencanakan pengembangan karier secara realistis.
- Penyampaian umpan balik paling umum dilakukan melalui wawancara penilaian.

Teknik apapun yang digunakan, pewawancara harus selalu berusaha agar wawancara yang diselenggarakannya berlangsung secara efektif, dalam arti:

a. pewawancara berangkat dari segi-segi positif prestasi kerja

pegawai yang dinilai;

b. memberikan penekanan bahwa wawancara dimaksudkan untuk membantu yang bersangkutan meningkatkan prestasi kerjanya

- 
- 
- 
- wawancara diselenggarakan tanpa interupsi yang dapat mengganggu jalannya wawancara;
- penekanan bahwa penilaian merupakan kegiatan yang ber-langsung terus-menerus sebagai bagian integral dari keselu-ruhan proses manajemen sumber daya manusia;
 - adanya jaminan bahwa jika harus memberikan kritik, sa-sarannya adalah prestasi kerja dan bukan bersifat pribadi;
 - mengidentifikasi faktor-faktor yang perlu diperbaiki oleh pegawai yang bersangkutan;
 - menekankan bahwa pewawancara bersedia untuk mem-bantu pegawai yang bersangkutan meningkatkan prestasi kerjanya dan mengatasi berbagai kelemahannya.

Hanya dengan demikianlah penilaian prestasi kerja berguna bagi organisasi dan bagi para pegawai, baik dalam rangka pencapai-an tujuan dan sasaran organisasional maupun dalam rangka usaha para pegawai meniti karier secara tepat dalam organisasi yang ber-sangkutan.

