

ASPEK-ASPEK PSIKOLOGIS DALAM PENILAIAN UNJUK KERJA^{*)}

Dr. Liche Seniati Chairy, psi^{**)}

Pengantar

Setiap karyawan dalam organisasi atau perusahaan apapun menjalankan pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk menilai apakah karyawan melaksanakan tugas sesuai tuntutan atau kriteria yang ditetapkan maka salah satu kegiatan yang dilakukan organisasi adalah melakukan *performance appraisal*.

Bagi sebagian besar organisasi, kegiatan *performance appraisal* ini merupakan kegiatan yang rutin dan dilakukan secara bersinambung. Namun bagi organisasi lain, kegiatan ini kadang tidak dilakukan secara konsisten, bahkan tidak pernah dilakukan.

Performance appraisal ini melibatkan berbagai aspek psikologis, seperti validitas dan reliabilitas alat penilaian serta kesalahan-kesalahan dalam penilaian.

Makalah ini akan membahas mengenai definisi, tujuan, teknik-teknik, dan kesalahan-kesalahan umum dalam *performance appraisal*, serta aspek-aspek psikologis yang perlu diperhatikan dalam kegiatan *performance appraisal*.

Definisi

Secara umum, *performance appraisal* merupakan proses dimana organisasi mengevaluasi performa atau unjuk kerja karyawannya dengan tujuan untuk meningkatkannya (Attwood & Dimmock, 1999; Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright 2000; Werther & Davis, 1996).

Banyak istilah bahasa Indonesia yang digunakan sebagai terjemahan dari *performance appraisal*. Misalnya Munandar (2001) menggunakan istilah penimbangan karya, yang didefinisikan sebagai proses penilaian dari ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja seorang tenaga kerja atau karyawan (pekerja dan manajer), yang dianggap menunjang unjuk kerjanya, yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadapnya di bidang ketenagakerjaan.

^{*)} Disampaikan dalam Seminar APIO (Asosiasi Psikologi Industri dan Organisasi), Jakarta, Sabtu, 5 Oktober 2002.

^{**)} Dosen Fakultas Psikologi Universitas Indonesia

Padanan kata lain yang juga sering digunakan untuk *performance appraisal* adalah penilaian prestasi (kerja), penilaian karya, dan penimbangan unjuk kerja. Dalam makalah ini, istilah yang digunakan adalah penilaian unjuk kerja, karena kegiatan yang dilakukan adalah menilai perilaku dan hasil kerja yang ditunjukkan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

Tujuan Penilaian Unjuk Kerja

Penilaian unjuk kerja memiliki beberapa tujuan, yang dapat dikelompokkan menjadi tiga tujuan utama, yaitu tujuan strategis, tujuan administratif, dan tujuan pengembangan karyawan (Dipboye, Smith, & Howell, 1994; Munandar, 2001; serta Noe dkk, 2000).

Tujuan strategis dari penilaian unjuk kerja adalah menghubungkan aktivitas karyawan dengan tujuan organisasi. Ini berarti, organisasi menilai apakah karakteristik, perilaku, dan hasil kerja yang ditampilkan karyawan mengarah pada pencapaian tujuan yang ditetapkan organisasi. Hasil penilaian unjuk kerja juga dapat digunakan untuk membantu mendiagnosis masalah-masalah organisasi, seperti rendahnya produktivitas di satuan-satuan kerja tertentu sehingga dalam dilakukan tindakan strategis dalam menata organisasi. Selain itu, hasil penilaian unjuk kerja dapat digunakan untuk mengabsahkan tes yang digunakan dalam seleksi karyawan sehingga organisasi dapat memutuskan apakah tes yang digunakan akan tetap dipertahankan atau tidak.

Penilaian unjuk kerja juga dilakukan untuk keputusan-keputusan administratif seperti: peningkatan gaji, promosi, mutasi, pemutusan hubungan kerja, dan pemberian penghargaan atas prestasi kerja. Karena tujuan administrasi ini, kadang atasan merasa penilaian unjuk kerja sebagai sesuatu yang tidak menyenangkan karena mereka mempertimbangkan dampak penilaian tersebut terhadap hubungannya dengan bawahan.

Tujuan ketiga dari penilaian unjuk kerja adalah mengembangkan karyawan. Dalam tujuan pengembangan ini, hasil penilaian unjuk kerja digunakan untuk memberikan konseling dan bimbingan serta merancang program pelatihan dan pengembangan bagi karyawan yang dianggap kurang prestasi. Dalam hal ini, penilaian unjuk kerja tidak hanya melihat defisiensi dalam hasil kerja karyawan, tetapi juga penyebab dari defisiensi tersebut, misalnya kurangnya keterampilan, masalah motivasi kerja, atau beberapa hal lain, baik di dalam maupun di luar diri karyawan, yang menghambat karyawan untuk menampilkan unjuk kerja yang optimal.

Menurut Robbins (1998), berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada tahun 1984 terhadap 600 organisasi, penilaian unjuk kerja paling banyak digunakan untuk penetapan kompensasi (85%), umpan balik hasil kerja (65,1%), pelatihan (64,3%), promosi (45,3%), perencanaan sumber daya manusia (43,1%), pemutusan hubungan kerja (30,3%), dan penelitian (17,2%).

Karakteristik Alat Penilai Unjuk Kerja yang baik

Apapun tujuan dari penilaian unjuk kerja, semua bentuk penilaian harus memiliki karakteristik alat penilaian yang baik, yaitu valid, reliabel, praktis, relevan, adil, dan diskriminatif (Dipboye dkk, 1994). Karakteristik pertama dari alat penilaian yang baik adalah valid, artinya mengukur apa yang hendak diukur. Dalam hal ini, yang akan diukur adalah unjuk kerja yang ditampilkan karyawan dalam periode waktu tertentu. Karakteristik kedua adalah reliabel atau dapat diandalkan, yaitu alat penilaian secara konsisten mengukur apa yang hendak diukur. Ini berarti, penilaian terhadap unjuk kerja karyawan akan memperoleh hasil yang kurang lebih sama jika dilakukan oleh penilai yang berbeda. Karakteristik ketiga adalah praktis, dalam arti alat penilaian sudah tersedia, masuk akal, dan dapat diterima oleh mereka yang akan menggunakan penilaian unjuk kerja sebagai alat pengambil keputusan. Karakteristik penting keempat adalah relevansi penilaian unjuk kerja, yang berarti seberapa baik alat penilaian merefleksikan kriteria dari unjuk kerja yang akan dinilai. Kriteria berkaitan dengan semua perilaku dan hasil kerja dalam pekerjaan dianggap sebagai standar keunggulan yang harus ditampilkan oleh setiap karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Karakteristik lain adalah diskriminatif, artinya alat penilaian dapat membedakan unjuk kerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya. Karakteristik terakhir adalah alat penilaian harus adil, artinya alat penilaian harus bebas dari bias jender dan minoritas, serta memberikan penilaian yang sesuai dengan apa yang ditampilkan oleh karyawan.

Apa yang dinilai

Ada tiga hal yang dievaluasi dalam penilaian unjuk kerja yaitu: hasil kerja, perilaku, dan karakteristik pribadi karyawan (Munandar, 2001; Robbins, 1998). Penilaian terhadap hasil kerja dilakukan jika yang diperhitungkan adalah output yang dihasilkan karyawan. Misalnya jumlah rokok yang dapat dilinting oleh karyawan pelinting rokok, atau volume penjualan yang dihasilkan seorang sales.

Seringkali tidak mudah untuk melakukan penilaian hasil kerja jika karyawan berada dalam posisi manajerial atau karyawan bekerja dalam suatu kelompok. Dalam hal ini cara yang sering digunakan adalah penilaian terhadap perilaku. Hal yang diukur dari seorang manajer penjualan misalnya ketepatan waktu dalam menyerahkan laporan penjualan atau gaya kepemimpinan yang dijalankannya. Salah satu kelemahan penilaian perilaku adalah karyawan cenderung memusatkan perhatian pada aspek tertentu dari perilaku dan mengabaikan perilaku lain.

Penilaian lain dilakukan terhadap karakteristik pribadi yang dimiliki karyawan. Bentuk penilaian ini merupakan penilaian yang paling lemah karena seringkali karakteristik pribadi tidak berkaitan langsung dengan unjuk kerja seseorang. Meskipun demikian, bentuk penilaian ini merupakan bentuk yang paling sering dilakukan karena dapat dengan mudah digunakan untuk jabatan yang berbeda atau organisasi yang berbeda. Karakteristik pribadi yang sering dipergunakan misalnya sikap yang baik, kepercayaan diri, kemampuan bekerja sama, atau memiliki pengalaman.

Teknik-teknik Penilaian Unjuk Kerja

Teknik-teknik yang dipergunakan untuk mengevaluasi unjuk kerja karyawan pada umumnya didasarkan pada tiga hal yang disebutkan di atas, yaitu hasil kerja, perilaku, dan karakteristik pribadi (Dipboye dkk, 1994; Munandar, 2001; Noe dkk, 2000; Werther & Davis, 1996).

Teknik penilaian terhadap hasil kerja yang umum digunakan adalah *management by objective (MBO)*. Teknik ini didasarkan pada adanya sasaran atau tujuan yang secara obyektif dapat diukur dan disepakati bersama oleh karyawan dan atasannya. Karena karyawan secara aktif berpartisipasi dalam menentukan sasaran maka karyawan memiliki arah yang lebih jelas dan lebih termotivasi dalam menjalankan pekerjaannya. Selain itu, sasaran ini akan membantu karyawan dan atasan untuk mendiskusikan unjuk kerja yang ditampilkan karyawan serta cara yang dapat

dilakukan untuk meningkatkan unjuk kerja. Karena penilaian dilakukan terhadap hasil kerja yang ditunjukkan karyawan, dan bukan kepribadiannya maka bias subyektif dalam pengukuran MBO ini dapat dikurangi. Namun pada kenyataannya, teknik MBO ini juga memiliki kelemahan, antara lain sasaran yang ditetapkan terlalu ambisius atau terlalu spesifik sehingga sulit untuk dicapai karyawan.

Dalam penilaian unjuk kerja berdasarkan perilaku, salah satu teknik yang digunakan adalah *critical incident method*. Dalam metode ini, penilai menuliskan berbagai pernyataan yang menggambarkan perilaku-perilaku yang baik dan buruk yang berkaitan dengan unjuk kerja karyawan. *Critical incident* (kejadian-kejadian kritis) yang dituliskan dalam pernyataan juga meliputi penjelasan singkat mengenai apa yang terjadi. Tabel dibawah ini merupakan contoh kejadian-kejadian kritis yang dialami seorang manajer perkebunan.

Tabel 1. Contoh *Critical Incidents* pada manajer perkebunan

Tugas yang sedang dijalankan	Target yang akan dicapai	Kejadian-kejadian kritis
Menjadwalkan produksi untuk perkebunan	Pemanfaatan maksimal dari sumber daya manusia dan peralatan di perkebunan; permintaan dipenuhi sesuai jadwal	Menerapkan sistem penjadwalan produksi yang baru; menurunkan 10% keterlambatan permintaan bulan lalu; meningkatkan 20% penggunaan peralatan dibandingkan bulan lalu.
Mengawasi pembelian bahan baku dan kontrol terhadap barang inventaris	Mengurangi biaya inventaris sekaligus menjaga persediaan barang yang secara adekuat	Meningkatkan 15% biaya penyimpanan inventaris; memesan barang A dan barang B lebih banyak 20%; mengurangi pesanan barang C sebanyak 30%.
Mengawasi perawatan peralatan	Tidak ada penghentian pekerjaan akibat kerusakan mesin	Menerapkan sistem perawatan preventif yang baru untuk perkebunan; mencegah kerusakan mesin dengan menemukan peralatan yang rusak.

Sumber: Dessler. (1997). *Human Resource Management*. Hal. 351

Alat lain yang sering digunakan untuk menilai perilaku karyawan adalah *behaviorally anchored rating scales (BARS)*. Skala ini merupakan gabungan dari kejadian kritis yang diuraikan secara naratif dengan peringkat kuantitatif, dimana setiap angka kuantitatif dikaitkan dengan perilaku kerja yang baik dan buruk. Pada tabel 2 ditampilkan contoh penggunaan *behaviorally anchored rating scale*.

Penilaian unjuk kerja berdasarkan perilaku dapat menjadi pendekatan yang paling efektif karena memberikan arahan dan umpan balik yang spesifik bagi karyawan mengenai unjuk kerja yang diharapkan. Kelemahan utama dari pendekatan ini adalah

pengukuran perilaku ini harus selalu dimonitor dan direvisi untuk meyakinkan bahwa perilaku tersebut memang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Pendekatan perilaku ini sesuai untuk pekerjaan-pekerjaan yang tidak terlalu kompleks dimana setiap karyawan memiliki informasi yang jelas mengenai bagaimana mencapai hasil kerja tertentu (Noe dkk, 2000).

Tabel 2. Contoh *Behaviorally Anchored Rating Scales* mengenai Hubungan dengan Klien

Contoh Perilaku	Nilai
Sering menelepon klien untuk menanyakan kabar klien dan menawarkan produk baru	A
Cukup sering menyediakan waktu bagi klien untuk mencari sumber dari masalah yang dihadapi klien	B
Biasanya tetap bersikap tenang dalam menghadapi klien yang mudah tersinggung	C
Jika belum menemukan jawaban terhadap masalah klien, ia akan memberitahukan bahwa ia belum mendapatkan informasi	D
Kadang-kadang membiarkan klien menunggu di meja resepsionis sampai sekitar 10 menit meskipun ia sedang tidak sibuk dengan pekerjaan lain	E
Umumnya membiarkan klien menunggu lebih dari 10 menit dan memberikan respons terhadap masalah klien dengan komentar seperti “Saya tidak diharapkan untuk mengetahui hal itu” atau “Anda bertanya pada tempat yang salah”	F

Sumber: Torrington & Hall. (1991). *Personnel Management: A New Approach*. Hal. 489.

Dalam penilaian unjuk kerja berdasarkan karakteristik pribadi, salah satu alat yang sering digunakan adalah *grafic rating scales*. Pada teknik ini, setiap karakteristik dinilai berdasarkan skala tertentu, misalnya skala 1 sampai dengan 5. Berikut ini adalah contoh dari *grafic rating scale*.

Tabel 3. Contoh *Grafic Rating Scales*

	Sangat Rendah	Rendah	Rata-rata	Di atas Rata-rata	Tinggi
Kerjasama	1	2	3	4	5
Kualitas kerja	1	2	3	4	5
Kebiasaan kerja	1	2	3	4	5
Inisiatif	1	2	3	4	5
Kreativitas	1	2	3	4	5
Keterandalan kerja	1	2	3	4	5
Sikap	1	2	3	4	5
Adaptabilitas	1	2	3	4	5
Fleksibilitas berpikir	1	2	3	4	5

Sumber: Dipboye, Smith, & Howell. (1994). *Understanding Industrial and Organizational Psychology: An Integrated Approach*. Hal. 386.

Siapa yang melakukan Penilaian Unjuk Kerja

Pada umumnya, kegiatan penilaian unjuk kerja dilakukan oleh atasan langsung dari karyawan yang dinilai. Masalah-masalah dalam penilaian yang dilakukan oleh atasan langsung adalah atasan merasa tidak kompeten untuk melakukan penilaian sehingga penilaian yang dilakukan tidak konsisten, atau atasan langsung merasa tidak enak jika melakukan penilaian yang terlalu rendah bagi karyawan terutama jika penilaian unjuk kerja berkaitan dengan kenaikan gaji atau pemberian bonus.

Selain atasan langsung, rekan kerja juga dapat merupakan penilai yang paling dapat diandalkan dalam penilaian unjuk kerja karena rekan kerja sehari-hari berinteraksi dengan karyawan yang dinilai sehingga lebih mengenal karyawan. Selain itu, penilaian yang dilakukan oleh beberapa rekan kerja dapat meningkatkan konsistensi penilaian dibandingkan dengan penilaian yang dilakukan hanya oleh seorang penilai. Namun demikian, penilaian oleh rekan kerja juga mengandung kelemahan antara lain karena rekan kerja enggan untuk saling mengevaluasi dan kemungkinan adanya bias karena kedekatan hubungan atau persahabatan.

Penilaian unjuk kerja juga dapat dilakukan oleh karyawan itu sendiri (*self-evaluation*). Penilaian pribadi ini merupakan penilaian yang lebih sesuai untuk tujuan pengembangan daripada evaluatif. Melalui penilaian pribadi karyawan dapat lebih mengatur kegiatannya serta mengembangkan dirinya. Di sisi lain, penilaian pribadi ini akan mengurangi sikap defensif karyawan terhadap penilaian yang dilakukan orang lain, dan dapat merupakan alat yang baik untuk menstimulasi munculnya diskusi antara karyawan dengan atasan mengenai hasil kerja, serta hambatan dan dukungan yang dialami karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Namun demikian, penilaian pribadi ini juga memiliki kelemahan, antara lain adanya penilaian yang cenderung lebih tinggi daripada jika dilakukan oleh orang lain, dan seringkali tidak ada kesepakatan mengenai tingkat unjuk kerja berdasarkan penilaian karyawan dengan penilaian dari atasan.

Meskipun tidak terlalu sering dilakukan, penilaian unjuk kerja juga dapat dilakukan oleh bawahan langsung. Dengan kata lain, unjuk kerja seorang atasan dinilai oleh bawahannya. Melalui penilaian ini dapat diperoleh informasi yang lebih akurat dan terinci mengenai perilaku atasan karena bawahan sering bertemu dengan atasan. Masalah yang paling jelas dari penilaian oleh bawahan adalah bawahan kadang tidak

berani menilai atasannya karena takut akan 'balas dendam' yang mungkin dilakukan atasan terhadap dirinya. Oleh karena itu, anonimitas merupakan hal yang penting dalam penilaian oleh bawahan.

Cara penilaian yang dianggap paling komprehensif saat ini adalah penilaian dari berbagai pihak, yang dikenal dengan istilah *360 degree evaluation*. Dengan cara ini, penilaian unjuk kerja dapat dilakukan oleh atasan langsung, rekan kerja, bawahan, karyawan dari departemen lain yang berhubungan dengan karyawan yang dinilai, serta orang lain di luar organisasi seperti pemasok atau konsumen. Jumlah penilai dalam penilaian ini dapat berkisar antara 3-4 orang penilai sampai dengan 25 orang penilai. Bentuk penilaian 360 derajat ini merupakan bentuk yang paling tepat untuk meningkatkan partisipasi berbagai pihak dalam kegiatan penilaian unjuk kerja serta meningkatkan keakuratan hasil penilaian unjuk kerja.

Kesalahan-kesalahan yang ada dalam Penilaian Unjuk Kerja

Dalam melakukan penilaian unjuk kerja, siapapun yang akan menjadi penilai seringkali tidak dapat melakukan penilaian secara obyektif. Dipboye dkk (1994), Munandar (2001), dan Noe (2000) menyebutkan sejumlah kesalahan yang umumnya dilakukan oleh seorang penilai. Munandar (2001) mengelompokkan kesalahan-kesalahan tersebut dalam kesalahan konstan/pendistribusian, kesalahan faktor dominan, dan kesalahan egosentrik.

Kesalahan konstan meliputi: (1) kesalahan kelembutan (*leniency error*), yaitu kecenderungan untuk memberi nilai murah dalam penilaian unjuk kerja; (2) kesalahan kekerasan (*strictness/severity error*), yaitu kecenderungan untuk terlalu keras atau pelit dalam menilai karyawan; dan (3) kesalahan kecenderungan berpusat (*central tendency*), yaitu kecenderungan yang memberi nilai rata-rata kepada semua karyawannya, sehingga tidak ada karyawan yang menonjol baik atau tidak baik.

Kesalahan faktor dominan meliputi: (1) dampak halo, yaitu penilai memberikan penilaian berdasarkan kesan-kesan global, serta memberikan nilai yang sama pada semua dimensi penilaian. Misalnya seorang karyawan yang pandai, juga akan dinilai jujur; atau sebaliknya karyawan yang penampilannya tidak rapih akan dinilai tidak teliti dalam bekerja; (2) dampak kesan pertama, yaitu penilai memberikan nilai berdasarkan kesan pertama yang dibentuknya terhadap karyawan, bukan berdasarkan unjuk kerjanya selama periode penilaian; (3) dampak perilaku terakhir, yaitu penilai memberikan

penilaian hanya berdasarkan perilaku yang terlihat pada akhir periode penilaian unjuk kerja; (4) dampak hasil penilaian sebelumnya, yaitu penilaian dilakukan hanya berdasarkan hasil penilaian yang sebelumnya, dan bukan unjuk kerja pada periode penilaian yang berjalan.

Kesalahan egosentrik meliputi: (1) kesalahan kontras, yaitu kecenderungan untuk menilai orang lain berdasarkan perbandingan dengan diri penilai sendiri atau dengan orang lain, dan bukan berdasarkan standar obyektif; (2) kesalahan kesamaan (*similar to me effect*), yaitu penilai cenderung menilai orang lain sesuai dengan persepsi penilai. Misalnya, karyawan yang memiliki karakteristik pribadi dan kesukaan yang sama dengan penilai akan mendapat nilai yang tinggi.

Optimalisasi Penilaian Unjuk Kerja

Dalam uraian di atas telah disebutkan bahwa penilaian unjuk kerja merupakan suatu proses atau kegiatan dimana organisasi menilai unjuk kerja yang ditampilkan karyawan dalam periode tertentu. Penilaian tersebut dapat dilakukan berdasarkan hasil kerja, perilaku dalam menjalankan pekerjaan, serta karakteristik pribadi karyawan untuk tujuan strategis, tujuan administratif, dan tujuan pengembangan karyawan. Dalam melakukan penilaian unjuk kerja, alat penilai harus memenuhi beberapa kriteria, yaitu: valid, reliabel, praktis, relevan, adil, dan diskriminatif. Selain itu, juga disebutkan bahwa penilai dapat melakukan berbagai kesalahan dalam melakukan penilaian unjuk kerja yang membuat hasil penilaian menjadi tidak obyektif.

Berdasarkan hal-hal yang dikemukakan di atas maka ada berbagai hal yang patut dipertimbangkan dalam melakukan penilaian unjuk kerja sehingga penilaian dapat optimal, efektif, dan berhasil guna. Hal pertama yang harus diperhatikan dalam penilaian unjuk kerja berkaitan dengan alat penilaian. Setiap organisasi atau perusahaan memiliki tujuan dan budaya yang berbeda dengan organisasi atau perusahaan lain. Oleh karena itu, organisasi tidak dapat begitu saja mengambil alat penilaian unjuk kerja yang digunakan organisasi lain untuk dipakai pada organisasinya. Selain itu, setiap unit kerja dalam satu organisasi dapat memiliki tujuan dan karakteristik pekerjaan yang berbeda. Ini berarti, alat penilaian unjuk kerja tidak dapat diberlakukan secara sama untuk semua karyawan dari unit kerja yang berbeda. Dengan demikian, organisasi perlu menyusun alat penilaian yang paling tepat dan paling sesuai untuk organisasinya dan setiap unit

kerja dalam organisasi, sehingga alat tersebut merupakan alat yang valid, yaitu mengukur apa yang hendak diukur.

Hal penting kedua dalam penilaian unjuk kerja adalah penilai, yaitu orang yang melakukan penilaian. Karena setiap penilai memiliki karakteristik pribadi dan kemampuan yang berbeda, maka penilai dapat melakukan berbagai kesalahan dalam melakukan penilaian. Oleh karena itu, organisasi perlu menyediakan waktu khusus untuk melatih penilai mengenai cara melakukan penilaian sesuai dengan alat penilaian, sehingga hasil penilaian dapat diandalkan. Selain itu, penilai juga perlu mendapatkan pelatihan mengenai cara melakukan wawancara penilaian atau menyampaikan hasil penilaian kepada karyawan sehingga kegiatan penilaian dapat berjalan lancar dan terbuka.

Efektivitas dari penilaian unjuk kerja juga ditentukan oleh bagaimana kepribadian penilai, kepribadian karyawan yang dinilai, serta hubungan antara penilai dan yang dinilai. Oleh karena itu, diperlukan adanya saling percaya, saling terbuka, saling menghormati, dan saling menghargai antara penilai dan orang yang dinilai, sehingga hasil penilaian lebih mudah diterima dan dirasakan manfaatnya oleh karyawan. Selain itu, karyawan dan penilai dapat mendiskusikan berbagai hal yang mendukung dan menghambat unjuk kerja, serta merencanakan berbagai hal untuk meningkatkan unjuk kerja karyawan.

Apa yang dinilai merupakan hal penting lain dalam penilaian unjuk kerja. Hal yang harus dilakukan dalam penilaian adalah menilai unjuk kerja dan perilaku karyawan, bukan kepribadiannya. Selain itu, apa yang dinilai haruslah sesuatu yang khusus dan konkret, bukan hal yang umum dan samar. Dengan demikian, pada saat umpan balik penilaian, penilai misalnya jangan mengatakan: “Anda kurang teliti dalam bekerja”, tetapi katakan: “Ketika mengetik laporan untuk perusahaan X pada bulan Y anda melakukan kesalahan ketik yang cukup banyak, khususnya untuk kata-kata bahasa Inggris, sehingga anda harus mengulanginya sebanyak tiga kali”.

Dalam uraian mengenai siapa yang menjadi penilai telah disebutkan bahwa penilaian unjuk kerja dapat dilakukan oleh atasan, karyawan sendiri, rekan kerja, bawahan, bahkan orang lain yang berkaitan dengan karyawan yang dinilai. Semakin banyak orang yang melakukan penilaian maka akan dapat diperoleh gambaran yang lebih lengkap dan lebih akurat mengenai orang yang dinilai. Oleh karena itu, organisasi

perlu mendorong dan menunjang peran serta dari berbagai pihak di dalam dan di luar organisasi dalam kegiatan penilaian unjuk kerja ini.

Hal penting terakhir dalam penilaian unjuk kerja adalah melakukan penilaian unjuk kerja secara periodik, konsisten, bersinambung. Selain itu, organisasi harus memonitor kegiatan penilaian unjuk kerja, memberikan umpan balik kepada karyawan yang dinilai mengenai hasil penilaian unjuk kerjanya, dan menindaklanjuti hasil penilaian agar penilaian dirasakan manfaatnya oleh penilai dan karyawan yang dinilai. Beberapa tindak lanjut yang umumnya diharapkan karyawan dari hasil penilaian unjuk kerja karyawan adalah pemberian imbalan yang sesuai dengan unjuk kerja yang baik, adanya program pelatihan dan pengembangan bagi karyawan yang kurang trampil, adanya sanksi bagi karyawan yang menampilkan unjuk kerja yang rendah, serta adanya perubahan sistem dalam organisasi.

Daftar Pustaka

- Attwood, M., & Dimmock, S. (1999). *Manajemen Personalialia* (Kusnedi, Penerjemah). Bandung: Penerbit ITB.
- Dessler, G. (1997). *Human Resource Management* (7th Ed.). Upper Saddle River, NJ: A Simon & Schuster Company.
- Dipboye, R.L., Smith, C.S., & Howell, W.C. (1994). *Understanding Industrial and Organizational Psychology: An Integrated Approach*. Fort Worth: Harcourt Brace.
- Munandar, A.S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia (UI Press).
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M. (2000). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (3rd Ed.). Boston: Irwin McGraw Hill.
- Robbins, S.P. (1998). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications* (8th Ed.). Upper Saddle River, NJ: A Simon and Schuster Company.
- Torrington, D., & Hall, L. (1991). *Personnel Management: A New Approach*. New York: Prentice Hall.
- Werther, W.B., Jr., & Davis, K. (1996). *Human Resource and Personnel Management* (5th Ed.). Boston: Irwin McGraw Hill.