

**PERANAN PENILAIAN KINERJA DALAM MENINGKATKAN KEMAMPUAN  
KARYAWAN  
(STUDI KASUS PT. BASIRIH INDUSTRIAL BANJARMASIN).**

H. Abdul Wahab HJ

Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Indonesia (STIMI) Banjarmasin

**Abstract**

Periodic Performance Assessment can be a clear parameter for employees. Some things that must be considered in the assessment process include: Objectivity assessment is preferred, not on the personality traits or character of a person but on how employees carry out their work. Employees generally argue that performance appraisals will not affect the compensation they earn. This is because based on the consideration that during this salary increase tends to be made equal and mass so there is no difference between outstanding employees and employees not achievers. Management has socialized the Company Rules, Standart Operation Procedure and each employee has known their job description, and this helps to clarify what activities should be done to the employee to achieve the job objectives. Performance appraisal results have not been followed up with guidance or training required by employees. Yet by looking at the results of these assessments it can be seen the strengths and weaknesses of each employee, and can make planning for training to improve the performance.

Keyword : Employees Performance

**Abstrak**

Penilaian Kinerja yang dilakukan secara periodik dapat menjadi parameter yang jelas bagi karyawan. Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam proses penilaian tersebut antara lain :Obyektifitas penilaian lebih diutamakan, jangan pada ciri-ciri kepribadian atau karakter seseorang tetapi pada bagaimana karyawan melaksanakan pekerjaannya. Karyawan pada umumnya berpendapat bahwa penilaian kinerja tidak akan berpengaruh terhadap kompensasi yang mereka peroleh. Hal ini karena berdasarkan pertimbangan bahwa selama ini kenaikan gaji cenderung dibuat sama dan masal sehingga tidak ada perbedaan antara karyawan berprestasi dan karyawan tidak berprestasi. Manajemen telah mensosialisaikan Peraturan Perusahaan, Standart Operation Procedure dan masing-masing karyawan telah mengetahui job description masing-masing, dan hal ini membantu memperjelas apa saja kegiatan yang harus dilakukan karyawan agar tujuan pekerjaannya tercapai. Hasil penilaian kinerja belum di tindak lanjuti dengan bimbingan atau pelatihan-pelatihan yang dibutuhkan karyawan. Padahal dengan melihat hasil penilaian tersebut maka dapat dilihat kekuatan dan kelemahan masing-masing karyawan, dan dapat membuat perencanaan terhadap pelatihan untuk meningkatkan kemampuannya.

Kata kunci : Kinerja Karyawan

## PENDAHULUAN

Bekerja merupakan kegiatan manusia untuk mengubah keadaan tertentu dari suatu alam lingkungan. Perubahan itu ditujukan untuk memenuhi kebutuhan hidup, memepertahankan hidup, dan memelihara hidup yang pada dasarnya semuanya untuk memenuhi tujuan hidup. Tujuan hidup melalui bekerja meliputi tujuan yang khusus dan pengelompokan kerja yang menimbulkan rasa berprestasi (sense of accomplishment) dalam diri individu pekerja tersebut. Pada dasarnya kebutuhan hidup manusia tersebut tidak hanya berupa material, tetapi juga bersifat nonmaterial, seperti: kebanggaan, dan kepuasan kerja. Didalam proses pencapaian kebutuhan yang diinginkan, tiap individu cenderung akan dihadapkan pada hal-hal baru yang mungkin tidak diduga sebelumnya sehingga melalui bekerja dan pertumbuhan pengalaman, seseorang akan memperoleh kemajuan dalam hidupnya. Dalam proses bekerja itulah, seseorang dapat dilihat bagaimana kinerjanya.

PT. Basirih Industrial Banjarmasin, merupakan perusahaan yang berbentuk PT (Perseroan Terbatas) milik swasta, artinya PT. Basirih Industrial berdiri berdasarkan modal para pemilik saham yang dimiliki oleh perseorangan. Perusahaan menyadari kemajuan perusahaan tergantung pada faktor kerja sumberdaya manusia. Upaya meningkatkan kualitas karyawan PT. Basirih Industrial Banjarmasin memberikan tekanan pada pentingnya karyawan agar dapat melaksanakan kinerja secara efektif dan efisien. Tingkat efektivitas dan efisiensi

pelaksanaan pekerjaan sangat ditentukan oleh kemampuan karyawan yang mencakup aspek pengetahuan, sikap, kerjasama, pemecahan masalah dan kemampuan lainnya. Dari peningkatan kemampuan tersebut diharapkan akan terwujud suatu tingkat produktivitas kerja yang diharapkan.

Dengan adanya kualitas yang baik tentunya akan mudah didapati sasaran yang diinginkan perusahaan yaitu untuk menghasilkan kualitas dengan mutu yang bersaing. Oleh karena itu penilaian kinerja karyawan menjadi sangat penting sebagai tolok ukur perkembangan sumber daya manusia di perusahaan, sampai sejauh mana perkembangan tersebut serta untuk mengetahui kelebihan dan kelemahan masing-masing karyawan. Dengan mengetahui kelebihanannya maka manajemen dapat memprogramkan karir karyawan selanjutnya apakah akan di promosikan ke jabatan yang lebih tinggi, begitu juga dengan mengetahui kelemahan karyawan maka manajemen dapat mengevaluasi apakah ada ketidaksesuaian keterampilan karyawan bersangkutan dengan jenis pekerjaan atau untuk merencanakan program pelatihan apa yang diperlukan untuk meningkatkan keterampilan karyawan.

Mengingat pentingnya fungsi penilaian, maka penulis bermaksud mengadakan penelitian dengan tema "Peranan Penilaian Kinerja Dalam Meningkatkan Kemampuan Karyawan (Studi Kasus PT. Basirih Industrial Banjarmasin).

## TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) terdiri atas dua kata yaitu Penilaian dan Kinerja. Veithzal Rivai (2008:17) "*Penilaian merupakan proses yang digunakan perusahaan untuk mengevaluasi kemampuan kerja (job performance)*" sedangkan arti Kinerja masih adalah "*hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika*". Dengan demikian definisi Penilaian Kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan.

Hampir sama dikemukakan Lance A. Berger & Dorothy R. Berger (2007:31) "*menyatakan penilaian kinerja adalah pengukuran terhadap realisasi kinerja yang dicapai sesuai dengan tanggung jawab karyawan dan / atau kompetensi-kompetensi yang sangat penting bagi keberhasilan pekerjaan dan organisasi*". Hasil yang diperoleh dalam penilaian kinerja biasanya dibagi atas beberapa klasifikasi antara lain:

1. Superkeeper, yaitu karyawan yang mampu mencapai kinerja jauh melebihi yang diharapkan.

2. Keeper, yaitu karyawan yang mampu mencapai kinerja melebihi yang diharapkan,
3. Solid Citizen yaitu karyawan yang kinerjanya sesuai dengan yang diharapkan,
4. Misfit, yaitu karyawan yang kinerjanya dibawah yang diharapkan.

Dalam penilaian kinerja ada istilah-istilah yang lazim digunakan dan sering kita jumpai karena sangat berkaitan antara lain:

1. Appraisal yaitu peninjauan secara periodik terhadap keseluruhan performansi seorang peserta organisasi sebagai pekerja dan pekerja Perusahaan.
2. Appraiser yaitu orang yang memandu jalannya penilaian kinerja, jabatan satu tingkat di atas yang dinilai (Appraisee) dan serendah-rendahnya jabatan Supervisor
3. Appraisee yaitu pekerja yang menjadi subjek penilaian.

### 2. Asesmen

Asesmen merupakan proses yang dilakukan oleh asesor untuk menentukan level kompetensi seseorang. Menurut R. Palan (2003:77) Assesmen adalah Proses mencakup pengumpulan data dan bukti untuk menentukan apakah seseorang mempunyai level kompetensi yang dibutuhkan.

Pendapat hampir sama diungkapkan Tony Davis (2007:99) yang menyatakan Assesmen Pengetahuan adalah proses mengukur pengetahuan dasar yang dimiliki seorang praktisi dalam bisnis, industri, atau profesi untuk

mengetahui pemahaman mereka mengenai apa yang harus dilakukan dan kapan melakukannya, untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif, yaitu menjelaskan dan mendeskripsikan fenomena yang ada berdasarkan data yang diperoleh dengan menggunakan tabel persentase.

### **HASIL PENELITIAN**

#### **Penilaian Kinerja PT. Basirih Industrial**

Berdasarkan penelitian pada PT. Basirih Industrial diketahui bahwa semua karyawan telah menjalani penilaian kinerja yang dilakukan oleh atasan masing-masing. Karyawan mengerti dan memahami hal-hal yang menjadi objek penilaian, dan mengetahui secara terbuka hasil penilaian kinerja karena setiap pengisian formulir harus di tanda tangani oleh kedua belah pihak baik penilai maupun yang dinilai.

Namun pada umumnya karyawan tidak merasakan secara langsung manfaat dari penilaian kinerja tersebut, walaupun ada beberapa karyawan telah mengalami kemajuan dan bertambah nilai keterampilannya.

Hal itu dikarenakan pihak manajemen tidak menindak lanjuti hasil penilaian kinerja tersebut dengan pengembangan (development) pelatihan-pelatihan yang diperlukan untuk meningkatkan keterampilan (skill). Selain minimnya pelatihan,

karyawan juga mengeluhkan kompensasi atau gaji yang diperoleh karena dianggap standar gaji tersebut di bawah pasar.

Dalam dunia bisnis kerjasama kelompok sering kali merupakan solusi yang terbaik untuk mencapai kesuksesan. Kerjasama yang baik akan memudahkan manajemen dalam mendelegasikan tugas-tugas organisasi. Pendekatan kerja kelompok sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja didasarkan pada pertimbangan bahwa sebuah kelompok dapat meningkatkan keterlibatan anggota dalam proses pelaksanaan produksi. Namun menurut penelitian didapat bahwa kerjasama kelompok kurang dilakukan dan masing-masing departemen yang ada cenderung menggunakan ego masing-masing untuk menunjukkan bahwa departemennya yang paling baik, berjasa dan benar. Hal ini mengakibatkan kecenderungan mencari-cari kesalahan pihak lain dan kurang nya tanggung jawab terhadap pekerjaannya.

#### **Analisa Hasil Penelitian**

Berdasarkan data masukan yang diperoleh dari jawaban kuisioner yang diisi oleh responden yaitu karyawan PT. Basirih Industrial, kemudian penulis mencoba menganalisa secara deskriptif dengan jalan melakukan tabulasi terhadap jawaban responden tersebut, maka diperoleh data sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Peraturan perusahaan**

No	Jawaban Responden	Jumlah Jawaban	Persentase
a	Sangat Baik	6	18%
b	Baik	15	45%
C	Cukup	7	21%
D	Kurang	2	6%
E	Sangat Kurang	3	9%
Jumlah		33	100%

Sumber : Diolah dari hasil penelitian, 2015

Dari data dalam tabel 1 di atas menjelaskan sebagian besar karyawan menyatakan bahwa peraturan perusahaan telah di sosialisasikan secara maksimal dimana terdapat 6 orang (18%) yang menyatakan sangat baik, sebanyak 15 orang atau 45% menyatakan baik, sebanyak 7 orang atau 21% menyatakan cukup, sebanyak 2 orang atau 6% menyatakan kurang, dan sebanyak 3 orang atau 9% menjawab sangat kurang.

**Tabel 2**  
**Standart Operating Procedure**

No	Jawaban Responden	Jumlah Jawaban	Persentase
a	Sangat Baik	4	12%
b	Baik	9	27%
c	Cukup	13	39%
d	Kurang	3	9%
e	Sangat Kurang	4	12%
Jumlah		33	100%

Sumber : Diolah dari hasil penelitian, 2015

Dari data dalam tabel 2 menjelaskan bahwa karyawan menjawab Standart Operating Procedure telah di terapkan dalam kegiatan operasional yang menyatakan sangat baik adalah 4 orang atau 12%, sebanyak 9 orang atau 27% menyatakan baik, sebanyak 13 orang atau 39% menyatakan cukup, sebanyak 3 orang atau 9% menyatakan kurang, dan 4 orang atau 12% menjawab sangat kurang.

**Tabel 3**  
**Job Description**

No	Jawaban Responden	Jumlah Jawaban	Persentase
a	Sangat Baik	3	9%
b	Baik	9	27%
c	Cukup	6	18%
d	Kurang	10	30%
e	Sangat Kurang	5	15%
Jumlah		33	100%

Sumber : Diolah dari hasil penelitian, 2015

Dari data dalam tabel 3 menjelaskan bahwa jawaban karyawan atas job description telah di mengerti dan di pahami karyawan yang menjawab sangat baik adalah 3 orang atau 9%, sebanyak 9 orang atau 27% menyatakan baik, sebanyak 6 orang atau 18% menyatakan cukup, sebanyak 10 orang atau 30% menyatakan kurang, dan 5 orang atau 15% menjawab sangat kurang.

**Tabel 4**  
**Pembagian tugas karyawan dalam sruktur organisasi.**

No	Jawaban Responden	Jumlah Jawaban	Persentase
a	Sangat Baik	9	27%
b	Baik	11	33%
c	Cukup	9	27%
d	Kurang	4	12%
e	Sangat Kurang	0	0%
Jumlah		33	100%

Sumber : Diolah dari hasil penelitian, 2015

Dari data dalam tabel 4.32 menjelaskan karyawan menjawab bahwa Pembagian tugas karyawan sudah teratur di dalam struktur organisasi adalah karyawan yang menyatakan sangat baik adalah 9 orang atau 27%, sebanyak 11 orang atau 33% menyatakan baik, sebanyak 9 orang atau 27% menyatakan cukup, sebanyak 4 orang atau 12% menyatakan kurang, dan tidak seorangpun yang menjawab sangat kurang.

**Tabel 5**  
**Pelatihan untuk pengembangan**

No	Jawaban Responden	Jumlah Jawaban	Persentase
a	Sangat Baik	0	0%
b	Baik	5	15%
c	Cukup	6	18%
D	Kurang	14	42%
E	Sangat Kurang	8	24%
Jumlah		33	100%

Sumber : Diolah dari hasil penelitian, 2015

Dari data dalam tabel 5 dapat dilihat bahwa perusahaan masih kurang memberikan pelatihan pada karyawan untuk pengembangan keahlian dalam melaksanakan tugas-tugas pokok, dimana 14 orang atau 42% menyatakan kurang, 8 orang atau 24% menyatakan sangat kurang, 5 orang atau 15% menyatakan baik, 6 orang atau 18% menyatakan cukup, dan tidak ada seorang pun yang menyatakan sangat baik.

**Tabel 6**  
**Manfaat Penilaian Kinerja**

No	Jawaban Responden	Jumlah Jawaban	Persentase
A	Sangat Baik	3	9%
B	Baik	8	24%
C	Cukup	15	45%
D	Kurang	3	9%
E	Sangat Kurang	4	12%
Jumlah		33	100%

Sumber : Diolah dari hasil penelitian, 2015

Dari data dalam tabel 6 Penilaian kinerja bermanfaat bagi peningkatan kinerja karyawan, dimana 3 orang atau 9% menyatakan sangat baik, 8 orang atau 24% menyatakan baik, 15 orang atau 45% menjawab cukup, 3 orang atau 9% menyatakan kurang dan 4 orang atau 12% menyatakan sangat kurang.

**Tabel 7**  
**Aspek dalam penilaian kinerja**

No	Jawaban Responden	Jumlah Jawaban	Persentase
A	Sangat Baik	4	12%
B	Baik	13	39%
C	Cukup	9	27%
D	Kurang	4	12%
E	Sangat Kurang	3	9%
Jumlah		33	100%

Sumber : Diolah dari hasil penelitian, 2015

Dari data dalam tabel 7 dapat dilihat bahwa tolok ukur yang digunakan dalam penilaian kinerja sudah mencakup semua aspek penilaian, yang menjawab sudah baik 13 orang atau 39%, diikuti dengan 27% atau 9 orang yang menyatakan cukup, 12% atau 4 orang masing-masing menyatakan sangat baik dan kurang, serta 3 orang atau 9% menyatakan sangat kurang.

**Tabel 8**  
**Obyektif Penilai dalam menilai kinerja karyawan**

No	Jawaban Responden	Jumlah Jawaban	Persentase
A	Sangat Baik	2	6%
B	Baik	9	27%
C	Cukup	3	9%
D	Kurang	8	24%
E	Sangat Kurang	11	33%
Jumlah		33	100%

Sumber : Diolah dari hasil penelitian, 2015

Dari data dalam tabel 8 dapat dilihat bahwa hanya 6% atau 2 orang menyatakan sangat baik penilai dapat bertindak obyektif dalam menilai kinerja karyawan, diikuti dengan 27% atau 9 orang yang berpendapat baik, 9% atau 3 orang yang berpendapat cukup, 8 orang atau 24% menjawab kurang dan sebanyak 11 orang atau 33% yang berpendapat sangat kurang.

**Tabel 9**  
**Pengaruh penilaian terhadap karir dan kompensasi**

No	Jawaban Responden	Jumlah Jawaban	Persentase
A	Sangat Baik	1	3%
B	Baik	6	18%
C	Cukup	9	27%
D	Kurang	16	48%
E	Sangat Kurang	1	3%
Jumlah		33	100%

Sumber : Diolah dari hasil penelitian, 2015



Dari data dalam tabel 9, Hasil penilaian akan berpengaruh terhadap karir dan kompensasi karyawan, dimana 3% atau 1 orang berpendapat sangat baik dan sangat kurang, 18% atau 6 orang berpendapat baik, 27% atau 9 orang berpendapat cukup, dan 48% atau 16 orang berpendapat kurang.

**Tabel 10**  
**Kemampuan melaksanakan tugas-tugas**

No	Jawaban Responden	Jumlah Jawaban	Persentase
A	Sangat Baik	9	27%
B	Baik	11	33%
C	Cukup	9	27%
D	Kurang	4	12%
E	Sangat Kurang	0	0%
Jumlah		33	100%

Sumber : Diolah dari hasil penelitian, 2015

Dari data dalam tabel 10 dapat dilihat bahwa 27% atau 9 orang karyawan beranggapan bahwa karyawan mampu melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan pekerjaan dan adakah peningkatan disbanding tahun sebelumnya dengan sangat baik dan cukup, 33% atau 11 orang beranggapan baik, 12% atau 4 orang beranggapan kurang, dan tidak seorangpun menjawab sangat kurang.

### **Pembahasan Hasil Penelitian**

Menurut Steve Sudjatmiko (2009:135) semua penanggung jawab perusahaan mengharapkan lima hal yang saling mendukung yaitu: *“laba yang cukup, pertumbuhan yang sehat, biaya yang terkendali, pelanggan yang puas, dan karyawan yang berbahagia”*.

Dan untuk mencapai semua tujuan tersebut tentu tidak terlepas dari fungsi karyawan sebagai sumber daya yang menggerakkan operasionalnya. Oleh sebab itu sumberdaya manusia (karyawan) tersebut harus dikelola sedemikian rupa sehingga berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai misi dan tujuan organisasi.

Untuk memperoleh dan mempertahankan karyawan yang cakap memerlukan suatu pendidikan dan pelatihan karena pendidikan dan

pelatihan merupakan upaya untuk mempersiapkan karyawan yang berkualitas agar tujuan perusahaan dapat tumbuh dan berkembang sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi seperti sekarang ini. Indikator yang digunakan untuk melihat kualitas karyawan adalah dengan penilaian kinerja, namun sayangnya hasil penilaian kinerja tidak ditindak lanjuti dengan pelatihan dan pendidikan. Seperti diketahui bahwa salah satu manfaat penilaian kinerja adalah untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang ada pada karyawan. Dengan melihat kelemahan yang ada maka perusahaan akan dapat merencanakan pelatihan apa yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas dan kemampuan karyawan di bidang pekerjaannya masing-masing.

Dari hasil penelitian maka dapat dilihat bahwa kurang maksimalnya kualitas karyawan disebabkan oleh:

1. Tidak dilakukannya pelatihan dan pendidikan untuk mengembangkan kemampuan karyawan
2. Tidak adanya korelasi antara penilaian kinerja dan kompensasi yang diterima karyawan

### **Sebab-sebab kurang maksimalnya hasil penilaian kinerja karyawan PT. Basirih Industril Banjarmasin**

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa dalam pelaksanaan penilaian kinerja yang dilakukan di PT. Basirih Industrial Banjarmasin mengalami beberapa hambatan atau kelemahan yang mengakibatkan kurang maksimalnya peran penilaian kinerja karyawan. Kelemahan tersebut antara lain adalah:

1. Data-data yang di dapat dari hasil penilaian kinerja tidak ditindak lanjuti oleh kebijakan perusahaan dalam hal peningkatan keterampilan kerja.
2. Proses penilaian kinerja yang dilakukan tidak sesuai standar yang ditentukan. Hal ini karena para penilai cenderung menilai bawahannya secara subyektif.
3. Proses penilaian kinerja tidak disambut secara positif oleh karyawan karena karyawan merasa bahwa penilaian tersebut tidak berdampak langsung terhadap karir mereka.
4. Hasil penilaian kinerja tidak dijadikan acuan oleh manajemen perusahaan dalam kebijakan kompensasi. Perusahaan selalu

meningkatkan gaji dengan sistem masal dan sama, tanpa membedakan karyawan berprestasi dan tidak berprestasi.

5. Kebijakan perusahaan dalam hal promosi, mutasi dan rotasi tidak mengacu pada hasil penilaian kinerja, padahal hal tersebut penting mengingat salah satu tujuan penilaian adalah untuk menentukan kecakapan seseorang dalam bidang pekerjaan.

### **Usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.**

Usaha –usaha yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar dapat bersaing dalam industri yang begitu sarat dengan teknologi serta untuk menghadapi dunia global memang tidaklah mudah. Selain diperlukan waktu dan biaya yang tidak sedikit, diperlukan pula sebuah visi dari pemimpin perusahaan untuk melakukan perubahan. Rhenald Kasali dalam bukunya mengungkapkan (2007:19), *bayangkan kalau sebuah organisasi tidak memiliki 'pemimpin' dengan visi yang kuat. Orang hanya dipacu untuk bekerja dan bekerja, bergerak merespon semua yang ada.*

Untuk meningkatkan kinerja terbaik dari karyawan maka diperlukan usaha-usaha antara lain:

1. Pengembangan keahlian dan keterampilan karyawan.  
Diharapkan memberikan fasilitas untuk pelatihan dan pendidikan bagi karyawannya. Selain untuk meningkatkan keahlian karyawan dengan memberikan pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan tanggungjawabnya. Pelatihan

merupakan suatu kegiatan yang bermaksud untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap tingkah laku karyawan sesuai dengan keinginan dan kebutuhan perusahaan. Adapun pelatihan ini memberikan tambahan pengetahuan bagi karyawan dalam rangka usaha pengembangan diri karyawan. Pelaksanaan pelatihan bagi karyawan memang memerlukan pengorbanan yang lebih besar terutama biaya yang dikeluarkan, sarana dan prasarana serta instruktur atau pelatih. Pelatihan ini mempunyai tujuan pekerjaan yang diharapkan dapat dilakukan lebih cepat dan lebih baik. Pemberian pendidikan dan pelatihan ini diharapkan agar dapat mendorong semangat kerja karyawan, meningkatkan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan loyalitas karyawan pada perusahaan, pekerjaan dapat diselesaikan tepat pada waktu, dan adanya hubungan yang baik antar karyawan. Keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan kualitas karyawan dapat dinilai dari keberhasilan pengembangan sumberdaya manusia itu sendiri sebagai investasi jangka panjang. Pelatihan dapat dilakukan sendiri namun dapat juga dilakukan dengan mengirimkan karyawan ke lembaga-lembaga pelatihan (outside).

2. Menggunakan hasil penilaian kinerja sebagai sumber kebijakan. Sangat diharapkan bahwa hasil penilaian kinerja dijadikan data penting yang akan ipergunakan oleh manajemen sebagai sumber kebijakan, baik kebijakan

mengenai mutasi, promosi an pelatihan. Juga dijadikan dasar bagi kebijakan kompensasi berupa gaji, imbalan, asuransi dan tunjangan-tunjangan lainnya.

3. Melaksanakan penilaian kinerja sesuai dengan prosedur. Sebagaimana diamati dalam penelitian bahwa dalam melaksanakan penilaian kinerja karyawan para penilai cenderung menilai secara subyektif . Penilaian mengarah pada pribadi seseorang, enggan untuk menilai yang sebenarnya dan cari aman dengan menilai sedang. Untuk menghindari penilaian seperti diatas maka diperlukan pengarahan dan pelatihan bagi para penilai / appraiser tentang teknik penilaian yang baik dan benar.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap responden yaitu dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Penilaian Kinerja yang dilakukan secara periodik dapat menjadi parameter yang jelas bagi karyawan. Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam proses penilaian tersebut antara lain:
  - a. Obyektifitas penilaian lebih diutamakan, jangan pada ciri-ciri kepribadian atau karakter seseorang tetapi pada bagaimana karyawan melaksanakan perkerjaannya.
  - b. Seringkali karyawan tidak mengetahui bagaimana mereka dinilai dan standar apa yang digunakan. Hal ini karena

- penilaian dilakukan oleh atasan masing-masing dan setiap atasan memiliki standar yang berbeda.
- c. Penilaian kinerja menuntut terlalu banyak kesibukan. Banyak atasan yang menilai hanya berdasarkan apa yang baru saja dilakukan karyawan dibandingkan dengan apa yang telah dilakukan beberapa bulan sebelumnya. Penilaian cenderung didasarkan pada kesan yang sesaat.
- d. Banyak atasan yang enggan menilai baik terhadap bawahannya karena takut karyawan tersebut akan dipromosikan ke bagian lain, dan hal tersebut akan membuat atasan tersebut kehilangan karyawan terbaiknya.
2. Karyawan pada umumnya berpendapat bahwa penilaian kinerja tidak akan berpengaruh terhadap kompensasi yang mereka peroleh. Hal ini karena berdasarkan pertimbangan bahwa selama ini kenaikan gaji cenderung dibuat sama dan masal sehingga tidak ada perbedaan antara karyawan berprestasi dan karyawan tidak berprestasi
3. Manajemen SDM telah mensosialisaikan Peraturan Perusahaan, Standart Operation Procedure dan masing-masing karyawan telah mengetahui job description masing-masing, dan hal ini membantu memperjelas apa saja kegiatan yang harus dilakukan karyawan agar tujuan pekerjaannya tercapai.

Hasil penilaian kinerja belum di tindak lanjuti dengan bimbingan atau pelatihan-

pelatihan yang dibutuhkan karyawan. Padahal dengan melihat hasil penilaian tersebut maka dapat dilihat kekuatan dan kelemahan masing-masing karyawan, dan dapat membuat perencanaan terhadap pelatihan untuk meningkatkan kemampuan kerjanya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Analisa Variabel,  
<http://openpdf.com/ebook/contoh-analisa-variabel-intervening-pdf.html>.
- Berger, Lance A., dan Berger, Dorothy R.(2007). *The Handbook of Best Practices on Talent Management*, Cetakan pertama, PPM,2007
- Collins,J.(2001), *Good to Great (Baik menjadi Hebat)*, Terjemahan: Drs.Alexander Sindoro, Karisma Publishing Group, Jakarta, 2004.
- Davis, Tony.,(2007), *Talent Assessment: Mengukur, Menilai, dan Menyeleksi Orang-Orang Terbaik dalam Perusahaan*, Terjemahan: Abdul Rosyid, Cetakan pertama, PPM, 2009.
- Kasali,R.(2007). *Re-Code Your Change DNA: Membebaskan Belenggu-Belenggu untuk Meraih Keberanian dan Keberhasilan dalam Pembaharuan*, P.T Gramedia Pustaka Utama.
- Metode Penelitian 4.1,  
<http://www.osun.org/sugiono+buku+metode+penelitian+bisnis-pdf.html>.

Penjelasan Sistematika Penulisan Skripsi  
Model Penelitian Kuantitatif,  
<http://y-boyan.blogspot.com/2009/03/penjelasan-sistematika-penulisan.html>.

Palan, R. Ph.D., (2003), *Competency management: Teknik Mengimplementasi Manajemen SDM Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi*, Terjemahan: Octa Melia Jalal, PPM, 2007

Ruky,A.S.(2001), *Manajemen Penggajian & Pengupahan Untuk Karyawan Perusahaan*, Cetakan ketiga, P.T. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2006

Sudjatmiko,S.(2009) *Mengapa Departemen SDM Dibenci?*, P.T Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

*Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003*, Karina, Surabaya, 2004.

Veithzal Rivai ; Ahmad Fawzi Mohd Basri.(2008).*Performance Appraisal: Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan*, Edisi kedua, Rajawali Pers, Jakarta.