

## PENILAIAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA

Siti Kholija Hasibuan<sup>1</sup>, Dianty Permata Sari M<sup>2</sup>  
<sup>1,2</sup>Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.  
Email: *sitikholija334@gmail.com*.<sup>1</sup>, *diantymanullang177@gmail.com*.<sup>2</sup>

---

---

### Abstract

The development and training of human resources (HR) play a crucial role in improving work effectiveness and the competitiveness of an organization. Training programs aim to provide employees with the practical skills and knowledge necessary to perform their tasks efficiently. Meanwhile, employee development is designed to prepare them for future challenges and support long-term professional growth. The purpose of this study is to examine the definitions and objectives of training and development, describe the steps involved, analyze the benefits of training and development, and evaluate employee training and development programs. The method used in this research is a qualitative approach that involves a literature review and analysis of best practices in HR management. The research findings indicate that structured and continuous training and development have a positive impact on work motivation, employee satisfaction, and the achievement of organizational goals. Therefore, strengthening HR capacity is an investment in creating sustainable competitive advantage.

**Keywords:** *Training, Development, Human Resources, Performance, Organization*

### Abstrak

Penilaian kinerja dalam konteks manajemen sumber daya manusia memiliki sejumlah manfaat penting, antara lain untuk menilai pencapaian kerja, mendorong pengembangan dan motivasi karyawan, memastikan karyawan memenuhi standar yang telah ditetapkan, serta membantu mereka dalam mengelola kinerjanya. Namun demikian, proses ini juga dapat menimbulkan kecemasan bagi karyawan maupun manajer, terutama jika terdapat ketidakjelasan atau ambiguitas dalam proses penilaiannya. Oleh karena itu, penilaian kinerja sebaiknya dilakukan secara sistematis, dengan mencakup identifikasi standar kinerja, pengukuran kriteria evaluasi, serta pemberian umpan balik yang konstruktif kepada karyawan guna mendorong perbaikan dan peningkatan kinerja di masa depan. Terdapat berbagai metode yang digunakan dalam penilaian kinerja, seperti daftar cek (checklist), skala penilaian (rating scale), insiden kritis (critical incidents), naratif, skala penilaian berbasis perilaku (BARS), kunjungan lapangan, manajemen berdasarkan tujuan (MBO), serta pendekatan psikologis. Berbagai bias atau kesalahan juga dapat memengaruhi objektivitas penilaian, di antaranya efek halo, kecenderungan rata-rata, kelonggaran atau keketatan penilaian, prasangka pribadi, stereotip, dan efek kejadiannya yang terbaru. Penilaian kinerja bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979, yang mengevaluasi berbagai aspek seperti kesetiaan, kinerja, tanggung jawab, kepatuhan, kejujuran, kerjasama, inisiatif, dan kepemimpinan. Hasil penilaian tersebut dicatat dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) dan mulai berlaku setelah disahkan oleh atasan pejabat penilai.

**Kata Kunci:** *penilaian, kinerja, sumber daya manusia, manajemen.*

## Pendahuluan

Peran sumber daya manusia (SDM) semakin penting dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Banyak perusahaan mulai menyadari bahwa faktor manusia dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif. (Robert L. Mathis, John H. Jackson, 2001). SDM sendiri merujuk pada individu yang memiliki potensi untuk berkontribusi melalui berbagai aktivitas yang bermanfaat. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki dua fungsi utama. Dari sisi manajerial, mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Sementara dari aspek operasional, meliputi proses perekrutan, pengembangan, pemberian kompensasi, integrasi, pemeliharaan tenaga kerja, hingga pemutusan hubungan kerja. (Petrus Maharsi, 2011:1) Manajemen berfungsi sebagai sarana untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengelolaan yang efektif akan membantu perusahaan, karyawan, dan masyarakat dalam mencapai sasaran mereka. Terdapat enam elemen penting dalam manajemen yang dikenal dengan konsep 6M, yaitu: manusia (man), uang (money), metode (method), mesin (machines), material (materials), dan pasar (market).

Manajemen dapat diartikan sebagai proses pengelolaan semua unsur 6M tersebut agar dapat digunakan secara optimal dan efisien demi mencapai tujuan organisasi. Semua elemen ini harus dikoordinasikan secara menyeluruh dan terpadu agar berkontribusi maksimal terhadap keberhasilan perusahaan. Proses pengelolaan dilakukan oleh pimpinan bersama dengan jajaran manajemen, yang terdiri dari pimpinan tertinggi, manajer menengah, dan supervisor. Pengelolaan tersebut mengikuti tahapan-tahapan dalam fungsi manajemen. Dengan demikian, manajemen dapat dipahami sebagai gabungan ilmu dan seni dalam mengelola berbagai sumber daya, terutama manusia, secara efektif dan efisien demi tercapainya tujuan tertentu. dalam tulisan ini akan mencakup pemahaman menyeluruh mengenai pengertian dan tujuan penilaian SDM, tahapan implementasinya, manfaat yang dapat diperoleh, dan bagaimana mengevaluasi efektivitas program tersebut.

### Metode Penelitian

Jenis penelitian ini mengadopsi pendekatan deskriptif yang bertujuan untuk memberikan gambaran secara sistematis, faktual, dan akurat tentang fakta-fakta dan karakteristik objek yang diteliti. Metode yang digunakan adalah studi pustaka, yakni dengan mengumpulkan data dan informasi dari berbagai sumber literatur, seperti buku, jurnal, artikel ilmiah, dan dokumen lainnya yang relevan dengan topik penelitian. Pendekatan ini bertujuan untuk menggambarkan konsep, teori, serta praktik penilaian kinerja berdasarkan sumber-sumber ilmiah yang relevan.

## Hasil dan Pembahasan

### A. Pengertian penilaian kinerja SDM.

Sumber Daya Manusia (SDM), atau human resource dalam konteks bisnis, merujuk pada individu-individu yang menjadi bagian dari suatu organisasi dan dikenal sebagai karyawan. Manajemen SDM meliputi serangkaian kebijakan serta praktik yang diterapkan oleh manajer dalam mengatur berbagai aspek terkait tenaga kerja. Untuk memahami manajemen SDM secara menyeluruh, dibutuhkan waktu dan pemahaman yang mendalam karena bidang ini juga mencakup kajian dari disiplin ilmu lain seperti manajemen, psikologi, dan ilmu-ilmu yang berkaitan dengan perilaku manusia. Pembelajaran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebaiknya dilakukan secara terstruktur, dimulai dengan pemahaman mengenai definisi dan ruang lingkupnya. MSDM merupakan perpaduan antara ilmu dan seni dalam mengatur hubungan serta peran tenaga kerja, dengan tujuan agar mereka dapat berkontribusi secara efektif dan efisien dalam mencapai sasaran perusahaan, karyawan, maupun masyarakat (Hasibuan, 2014). Fokus utama MSDM terletak pada bagaimana mengelola sumber daya manusia di dalam organisasi, termasuk memperhatikan berbagai faktor lingkungan yang dapat memengaruhi kinerja dan kontribusi terhadap tercapainya tujuan organisasi.

Menurut Hasibuan (2014), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berfungsi untuk merancang dan menetapkan berbagai program kepegawaian yang mencakup berbagai aspek, seperti menentukan jumlah dan kualitas tenaga kerja, distribusi tenaga kerja, program kesejahteraan, perkiraan kebutuhan SDM, kebijakan serta peraturan ketenagakerjaan, pendidikan dan pelatihan, serta pengaturan terkait pensiun, pemutusan hubungan kerja, dan pemberian pesangon. Peran SDM sangat krusial dalam mencapai tujuan organisasi, namun mengelola sumber daya manusia merupakan tugas yang rumit. Selain keterampilan teknis dan kemampuan yang diperlukan, faktor motivasi dan dedikasi dalam bekerja juga sangat penting untuk mencapai efektivitas dan efisiensi dalam pekerjaan. Kemampuan semata tidak akan cukup tanpa disertai dengan disiplin dan etos kerja yang baik. Penilaian kinerja yang efektif harus dapat memberikan gambaran yang jelas dan akurat tentang prestasi kerja karyawan yang dinilai, dengan penekanan pada perilaku kerja yang relevan dengan tugas dan jabatan yang dijalankan. Proses penilaian juga harus mampu menetapkan standar kinerja yang jelas dan mengukur kriteria kinerja dengan tepat.

Kriteria yang digunakan dalam penilaian harus dapat memberikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan terkait hasil evaluasinya, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja di masa depan dan memperbaiki aspek-aspek yang masih belum memenuhi standar yang ditetapkan. Agar penilaian dapat berjalan dengan efektif, standar penilaian harus langsung terkait dengan hasil yang diharapkan dari setiap tugas, sehingga standar tersebut berfungsi sebagai alat untuk mengukur kinerja. Alat ukur yang baik harus memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas yang tinggi. Validitas menunjukkan bahwa alat ukur tersebut benar-benar mengukur aspek yang seharusnya diukur, sementara reliabilitas menunjukkan bahwa alat tersebut memberikan hasil pengukuran yang konsisten. Sebagai contoh, standar kinerja seorang tenaga penjual bisa diukur melalui pencapaian target penjualannya.

Penilaian kinerja memberikan berbagai manfaat, di antaranya: memberikan umpan balik bagi manajer dan karyawan untuk meningkatkan kinerja, memastikan adanya kesempatan yang adil bagi karyawan untuk menduduki posisi yang sesuai dengan kemampuannya, mengidentifikasi potensi karyawan yang dapat dimanfaatkan dalam program pelatihan dan pengembangan, mendukung pengambilan keputusan manajerial seperti pemberian kompensasi, promosi bagi karyawan berprestasi, serta demosi bagi yang kurang berprestasi, dan juga membantu mendiagnosis kesalahan dalam desain pekerjaan serta mengevaluasi kegagalan dalam proses rekrutmen dan seleksi berdasarkan rendahnya indikator prestasi kerja. Penilaian kinerja karyawan (*performance appraisal*) berbeda dengan evaluasi pekerjaan (*job evaluation*). Penilaian kinerja berfokus pada seberapa baik seorang karyawan melaksanakan tugas yang diberikan. Hasil dari proses ini digunakan sebagai dasar evaluasi rutin untuk menilai apakah karyawan tersebut memiliki kompetensi, efektivitas, dan kelayakan untuk dipromosikan, berdasarkan informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja tersebut.

### **B. Proses penilain kinerja.**

Penilaian kinerja merupakan elemen penting dalam manajemen pegawai di sebuah organisasi. Menurut Gary Dessler (2015: 290), penilaian kinerja adalah proses yang melibatkan penetapan standar kerja, pengukuran kinerja aktual karyawan dibandingkan dengan standar tersebut, serta pemberian umpan balik untuk memotivasi karyawan, memperbaiki kinerja yang kurang baik, atau mempertahankan kinerja yang sudah optimal. Manajemen kinerja dapat diartikan sebagai suatu proses di mana manajer memastikan bahwa aktivitas dan hasil kerja karyawan selaras dengan tujuan organisasi. Oleh karena itu, setiap karyawan harus memahami konsep kinerja yang diterapkan dan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka. Selain itu, semua pihak yang terlibat dalam proses penilaian juga harus memahami aspek-aspek yang menjadi dasar penilaian tersebut. Salah satu faktor kunci dalam proses ini adalah perhatian dan komitmen pimpinan organisasi terhadap pentingnya penilaian kinerja. Pemimpin yang memiliki komitmen yang kuat akan senantiasa berupaya

menemukan metode terbaik dan paling tepat untuk melakukan penilaian, serta melaksanakannya dengan konsisten. Tahapan dalam proses penilaian kinerja meliputi

1. Penentuan Sasaran

Sasaran yang ditetapkan harus spesifik, terukur, menantang, dan memiliki batasan waktu yang jelas. Selain itu, proses penentuan sasaran sebaiknya dilakukan secara bersama-sama antara atasan dan bawahan, agar kedua belah pihak memiliki pemahaman dan komitmen yang sama terhadap tujuan yang ingin dicapai.

2. Penetapan Standar Kinerja

Agar penilaian kinerja berjalan objektif, maka perlu dilakukan pengukuran terhadap kinerja nyata karyawan yang berkaitan langsung dengan pekerjaannya (*job related*). Oleh karena itu, sistem penilaian kinerja harus memiliki standar yang jelas, menggunakan ukuran yang andal, serta mudah diterapkan.

3. Pemilihan Metode dan Pelaksanaan Penilaian

Yang dimaksud metode di sini adalah pendekatan, teknik, serta alat bantu seperti formulir yang digunakan dalam proses penilaian. Beberapa metode yang umum digunakan antara lain metode perbandingan, tes, dan teknik lainnya.

4. Evaluasi Hasil Penilaian

Evaluasi hasil penilaian dilakukan dengan memberikan umpan balik kepada pegawai tentang aspek-aspek kinerja yang perlu diperbaiki maupun dipertahankan. Selain itu, evaluasi juga mencakup langkah-langkah yang harus dilakukan baik oleh organisasi maupun pegawai untuk meningkatkan kinerja di masa depan.

**D. Alat penilain kinerja**

Dalam menilai kinerja karyawan, terdapat beberapa alat yang dapat digunakan (Noe, 2010; Jackson, 2011), antara lain:

1. Pendekatan Perbandingan (*Comparative Approach*)

a. Peringkat Langsung (*Ranking*)

Pada metode peringkat langsung, atasan menyusun daftar karyawan berdasarkan urutan dari yang berkinerja terbaik hingga yang terendah, biasanya berdasarkan penilaian terhadap kinerja keseluruhan.

b. Peringkat Alternatif (*Alternative Ranking*)

Dalam pendekatan ini, penilai akan terlebih dahulu memilih karyawan dengan kinerja terbaik untuk ditempatkan di peringkat teratas, kemudian memilih karyawan dengan kinerja terburuk untuk ditempatkan di peringkat terbawah.

c. Perbandingan Berpasangan (*Paired Comparison*)

Pendekatan perbandingan berpasangan melibatkan perbandingan antara setiap individu dengan individu lainnya, dua orang sekaligus, menggunakan standar yang sama untuk menilai siapa yang memiliki kinerja lebih baik.

d. Metode Distribusi Paksaan (*Forced Distribution*)

Metode distribusi paksaan merujuk pada format penilaian di mana penilai diwajibkan untuk mengklasifikasikan individu yang dinilai ke dalam beberapa kategori kinerja tertentu.

2. Pendekatan Berdasarkan Sifat (*Attribute Approach*),

a. Skala Rating Grafik (*Graphic Rating Scale*)

Pada metode ini, penilai akan menentukan dimensi atau aspek kinerja yang akan dievaluasi.

b. Skala Standar Campuran (*Mixed Standard Scale*)

Dalam pendekatan ini, penilai menyusun sejumlah pernyataan untuk menilai apakah karyawan telah melaksanakan tugasnya dengan baik, melampaui ekspektasi, atau bahkan tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh atasan.

3. Pendekatan Berdasarkan Hasil (Result Approach) (Jackson, 2011: 205)
  - a. Manajemen Berdasarkan Sasaran (Management by Objectives)

Metode ini melibatkan penilai yang memiliki pengalaman dan kinerja tinggi, yang mampu merancang strategi mereka sendiri untuk mencapai tujuan.
  - b. Pendekatan Standar Kinerja

Pendekatan ini serupa dengan Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBO), namun lebih mengutamakan penggunaan ukuran langsung dengan fokus pada pengujian kinerja.
  - c. Pendekatan Indeks Langsung

Pendekatan ini menilai kinerja berdasarkan kriteria objektif yang tidak bersifat personal, seperti tingkat produktivitas, absensi, serta pergerakan masuk dan keluar karyawan.
4. Pendekatan Berdasarkan Perilaku (Jackson, 2011: 209)
  - a. Kejadian Kritis (*Critical Incident*)

Metode ini mengharuskan penilai untuk cermat dalam mengamati dan mencatat setiap perilaku yang ditunjukkan oleh individu yang dinilai.
  - b. Skala Rating yang Diberi Bobot Berdasarkan Perilaku (Behaviorally Anchored Rating Scales)

Langkah pertama dalam metode ini adalah mengumpulkan data yang menggambarkan perilaku yang dianggap baik, rata-rata, dan buruk untuk setiap kategori jabatan.
  - c. Skala Pengamatan Perilaku (Behavioral Observation Scales)

Metode ini mirip dengan BARS atau skala standar campuran, karena keduanya menggunakan pendekatan serupa dalam penilaian.

#### D. Manfaat penilaian kinerja

Menurut Rivai dan Basri (2015: 51), hasil dari penilaian kinerja memiliki beberapa kegunaan atau manfaat sebagai berikut :

1. Peningkatan Kinerja (*Performance Improvement*)

Peningkatan kinerja berkaitan erat dengan umpan balik yang diberikan mengenai kinerja, yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, supervisor, dan spesialis SDM. Umpan balik tersebut digunakan untuk merencanakan langkah-langkah yang tepat guna meningkatkan kinerja di masa depan. Tingkat pemahaman atau pengetahuan yang diperoleh peserta sebagai hasil dari pengalaman selama mengikuti pelatihan dan pengembangan dapat bervariasi, mulai dari peningkatan yang rendah hingga peningkatan yang sangat signifikan.
2. Penyesuaian Kompensasi (*Compensation Adjustment*)

Penilaian kinerja memainkan peran krusial dalam proses pengambilan keputusan terkait pemberian kenaikan kompensasi atau bentuk pembayaran lainnya. Gaji, bonus, atau kompensasi lainnya diberikan berdasarkan sistem yang telah ditetapkan, yang sering kali dipengaruhi oleh hasil dari penilaian kinerja tersebut.
3. Keputusan Penempatan (*Placement Decision*)

Keputusan terkait promosi atau demosi jabatan dapat didasarkan pada kinerja masa lalu serta bersifat antisipatif, seperti memberikan penghargaan kepada karyawan yang telah menunjukkan hasil kinerja yang baik dalam tugas-tugas sebelumnya.
4. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development Needs*)

Kinerja yang kurang memadai mengindikasikan perlunya pelatihan ulang, sehingga setiap karyawan perlu memiliki kemampuan untuk terus mengembangkan diri agar dapat memenuhi tuntutan pekerjaan yang diemban saat ini.
5. Perencanaan Pengembangan Karier (*Career Planning Development*)

Umpan balik mengenai kinerja sangat berguna dalam proses pengambilan keputusan, terutama terkait dengan jalur karier karyawan, sebagai bagian dari proses pengembangan diri mereka.

#### 6. Kekurangan dalam Proses Penempatan (*Staffing Process Deficiencies*)

Kinerja yang baik atau buruk dapat mencerminkan kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan yang dilakukan oleh departemen SDM.

#### **Kesimpulan**

Penilaian kinerja dalam manajemen sumber daya manusia memiliki manfaat untuk mengevaluasi, mengembangkan, dan memotivasi karyawan. Namun, proses ini bisa menjadi sumber kecemasan dan frustrasi bagi karyawan maupun manajer jika terdapat ketidakpastian atau ketidakjelasan dalam pelaksanaannya. Penilaian kinerja bertujuan untuk memastikan apakah karyawan memenuhi standar yang telah ditetapkan, serta membantu karyawan dalam mengelola dan memperbaiki kinerjanya. Kinerja yang diukur harus mencerminkan dengan akurat prestasi kerja karyawan yang dinilai. Penilaian tersebut harus relevan dengan pekerjaan (*job-related*), artinya hanya menilai perilaku atau kinerja yang benar-benar berkaitan dengan tugas yang dikerjakan oleh karyawan. Proses penilaian kinerja harus dapat: mengidentifikasi standar kinerja, mengukur kriteria yang digunakan untuk penilaian, serta memberikan umpan balik kepada karyawan untuk memperbaiki kinerja di masa depan dan memenuhi standar yang ditetapkan. Penilaian kinerja sebaiknya bersifat praktis, mudah dipahami, dan jelas baik bagi pihak yang menilai maupun yang dinilai.

#### Daftar Pustaka

- Hasibuan, Melayu S.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hanggraeni, Dewi. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Jackson, Schuler & Warner. 2011. *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salamba Empat
- Dewi Hanggraeni, S.E., M.B.A., DR, 2012 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Hasibuan, Melayu S.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Selemba Empat.