

ANALISIS PENTINGNYA PENILAIAN PRESTASI KERJA DALAM HUBUNGANNYA DENGAN PENINGKATAN MOTIVASI KARYAWAN

Oleh: Okky Chandra

Abstract:

Performance appraisal is one of many aspects that are very important in human resource management. On the other hand, motivation is also vital for a manager because it drives and directs all human behavior, including an employee's performance. This short essay tries to analyze the relationship between performance appraisal and motivation, and how performance appraisal system can enhance motivation of employees. The motivation itself is seen in the light of content and process theories.

Prestasi merupakan ukuran keberhasilan dari suatu perusahaan. Prestasi perusahaan, tidak dapat disangkal lagi, bergantung pada prestasi para karyawannya. Prestasi karyawan apabila secara keseluruhan telah baik maka akan menentukan prestasi perusahaan menjadi baik pula. Prestasi karyawan tidak dapat dikatakan baik atau buruk begitu saja tetapi diperlukan pengukuran atau penilaian. Oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja karyawan sangatlah penting.

Tujuan penilaian prestasi kerja adalah untuk mengambil keputusan yang tepat terhadap karyawan. Maksudnya adalah bahwa manajemen dapat menentukan tindakan selanjutnya yang tepat bagi para karyawan dengan lembaran penilaian prestasi kerja sebagai acuannya. Salah satu tindakan yang dapat diambil adalah memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi. Penghargaan tersebut dapat meningkatkan motivasi karyawan sehingga akan memacu karyawan untuk berprestasi lebih baik lagi. Penghargaan termasuk salah satu kebutuhan manusia yang cukup berperan dalam peningkatan motivasi. Penghargaan yang tidak sesuai dengan prestasi kerja yang telah disumbangkan karyawan akan mengakibatkan penurunan motivasi karyawan.

Sebelum melangkah lebih jauh dalam melihat hubungan antara penilaian prestasi kerja dengan motivasi kerja, terlebih dahulu akan dibahas mengenai teorinya masing-masing. Pertama-tama kita akan melihat secara sekilas teori penilaian prestasi kerja: definisi, tujuan, dan macam-macam metode penilaian. Kemudian akan dibahas mengenai secara sekilas pula teori motivasi kerja: pengertian, proses motivasi, teori kepuasan, dan teori proses. Terakhir, kita akan menganalisa hubungan antara penilaian prestasi kerja dengan motivasi kerja.

Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui sejauh mana seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan.

Untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas tentang penilaian prestasi kerja, di bawah ini akan diberikan definisi menurut beberapa ahli:

- Performance appraisal is the process by which organization evaluated job performance. (Werther & Davis 1993:338)
- Performance appraisal is the process of evaluating individuals in order to arrive at objective personnel decision." (Stephen P. Robbins 1995:348)
- Performance appraisal is a formal system of periodic review and evaluation of an individual's job performance." (R. Wayne Moody & Robert M.Noë 1990:382)
- Performance appraisal may be defined as any procedure that involves (1) setting work standards; (2) assessing the employee's actual performance relative to these standards; and (3) providing feedback to the employee with the aim of motivating that person to eliminate performance deficiencies or to continue to perform above par." (Gary Dessler 1994:331)

Dari pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja adalah suatu sistem formal yang dilaksanakan perusahaan secara periodik untuk mengevaluasi apakah prestasi kerja karyawan sudah sesuai dengan standar untuk kemudian digunakan sebagai acuan untuk mengambil keputusan manajemen personalia.

Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Pada dasarnya ada 5 tujuan penilaian prestasi kerja (Steers&Black 1994:201), yaitu:

1. Feedback to employee

Dalam penilaian prestasi karyawan dapat memperoleh umpan balik mengenai kuantitas maupun kualitas dari pekerjaan yang dilakukan. Tanpa informasi ini karyawan hanya mempunyai sedikit pengetahuan mengenai seberapa baik ia bekerja dan bagaimana cara mengembangkan pekerjaannya.

2. Self-development

Penilaian prestasi dapat juga menjadi sarana untuk dapat mengembangkan diri sendiri. Karyawan dapat mempelajari kelemahan dan kekuatan yang ada pada diri mereka masing-masing.

3. Reward system

Penilaian prestasi merupakan dasar bagi perusahaan untuk melakukan reward system.

4. Personnel Decision

Dalam pengambilan keputusan bagian personalia seperti promotions, transfers, terminations, maka penilaian prestasi kerja memegang peranan yang sangat penting.

5. Training and development

Penilaian prestasi dapat membantu manajer untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam diri seorang karyawan untuk kemudian diperbaiki melalui program pelatihan dan pengembangan.

Dari pendapat – pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa penilaian prestasi kerja selain membantu karyawan untuk mengetahui kualitas prestasinya saat itu, dapat juga memotivasi karyawan agar mau meningkatkan prestasinya untuk masa mendatang.

Metode Penilaian Prestasi Kerja

Metode yang lazim digunakan dalam menilai prestasi kerja dibagi dalam 2 golongan besar, yaitu metode evaluasi individu dan metode evaluasi kelompok. Namun, penulis hanya akan membahas metode penilaian individu karena berkaitan dengan motivasi pekerja secara individu.

Beberapa metode penilaian individu antara lain (Steers&Black 1994:347):

1. Rating scale

Dalam metode ini penilai memberikan evaluasi subyektif terhadap prestasi karyawan dengan skala tertentu mulai dari yang terendah sampai dengan yang tertinggi. Evaluasi subyektif adalah evaluasi berdasarkan pendapat penilai dibandingkan prestasi karyawan dengan kriteria-kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja.

2. Checklist

Dalam metode ini penilai perlu memilih kata-kata atau kalimat-kalimat yang telah diberi bobot yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik karyawan.

3. Forced choice method

Metode ini mengharuskan penilai untuk memilih satu pernyataan deskriptif yang kelihatannya mempunyai arti sama atau yang paling sesuai dengan perilaku atau prestasi karyawan.

4. Critical Incident Method

Metode ini berdasarkan pada catatan-catatan penilai tentang perilaku karyawan yang sangat baik dan sangat buruk dalam kaitannya dengan pelaksanaan pekerjaan.

5. Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)

Metode ini menggabungkan metode critical incident method dengan rating scale untuk menghasilkan skala penilaian yang berdasarkan pada perilaku tertentu yang berhubungan dengan pekerjaan tertentu (specific job related behavior) yang telah ditetapkan sebagai perilaku standar dalam penilaian prestasi kerja.

6. Field Review Method

Dalam metode ini seorang wakil yang ahli dari departemen personalia diturunkan ke lapangan dan membantu supervisor untuk menilai prestasi kerja karyawan, kemudian menyiapkan suatu laporan berdasarkan informasi tersebut. Evaluasi tersebut dikirimkan ke supervisor untuk pengulasan, perubahan, dan didiskusikan dengan para karyawan yang dinilai.

7. Performance tests and observations

Dengan suatu jumlah karyawan yang terbatas maka penilaian prestasi kerja dapat didasarkan pada suatu tes keahlian. Tes itu mungkin merupakan tes tertulis atau demonstrasi keahlian yang sebenarnya.

8. Comparative Evaluation Approaches

Metode ini mengevaluasi kelompok karyawan dengan membandingkan prestasi karyawan atau dengan karyawan lain di dalam kelompok tersebut.

Pengertian Motivasi

Istilah motivasi berasal dari bahasa Latin "movere" yang berarti bergerak atau menggerakkan. Tetapi pengertian motivasi sebenarnya tidaklah sesederhana itu. Motivasi merupakan dasar bagi seseorang untuk berperilaku karena motivasi dapat menggerakkan, mengarahkan, menguatkan dan menghentikan tingkah laku manusia yang merupakan subyek yang penting bagi perusahaan.

Berikut ini definisi dari beberapa ahli untuk mendapat pengertian yang lebih mendalam tentang motivasi:

- Motivation is a general term applying to the entire class of drives, desire, needs, wishes, and similar forces. (Koontz & Weihrich 1994: 478)
- Motivation is the desire within an individual that stimulates him or her to action. (Werther & Davis 1993:354)
- Motivation is the concept we use when we describe the forces acting on or within an individual to initiate and direct behavior. (Gibson, Ivancevich, & Donnelly 1985:100)

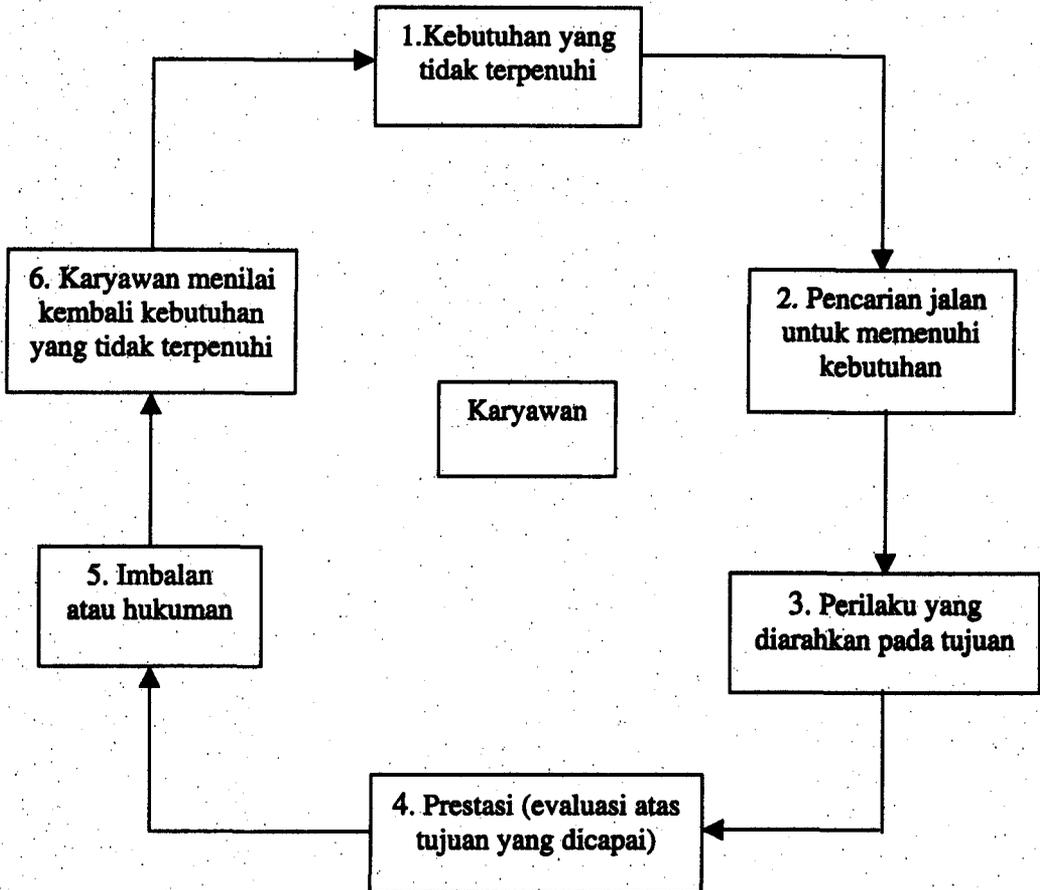
Dari definisi-definisi di atas dapat kita simpulkan bahwa motivasi adalah dorongan dalam diri seseorang untuk menunjukkan perilaku yang diarahkan kepada tujuan tertentu.

Proses Motivasi

Proses motivasi diawali dengan adanya kebutuhan, yang menunjukkan adanya kekurangan yang dialami seseorang pada suatu waktu tertentu. Kebutuhan yang tidak terpenuhi akan menyebabkan orang mencari jalan untuk memenuhi kebutuhan tersebut, dengan memilih tindakan untuk mencapai tujuan tersebut. Perilaku atau tindakan tersebut dievaluasi. Hasil dari evaluasi tersebut dipakai untuk menetapkan imbalan atau hukuman. Jika ada hasil yang tidak memuaskan, misalnya jika kebutuhan karyawan tidak terpenuhi maka

diadakan peninjauan kembali, demikian seterusnya proses ini terulang dari awal hingga membentuk pola seperti yang kita lihat pada gambar 1.

Gambar 1. Proses Motivasi



Teori Kepuasan

Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri manusia yang menguatkan (energizes), mengarahkan (direct), mendukung (sustain), dan menghentikan (stop) suatu perilaku. Beberapa teori penting yang termasuk dalam teori kepuasan yaitu:

1. Teori A.H.Maslow (teori hirarki kebutuhan)

Menurut teori Maslow, kebutuhan tiap orang merupakan suatu hirarki karena kalau kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah sudah terpenuhi dan terpuaskan maka akan timbul kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi, demikian seterusnya menurut urutannya. Hirarki kebutuhan manusia menurut Maslow adalah sebagai berikut:

- a. Physiological Needs
- b. Safety and Security Needs
- c. Affiliation or accepted by others
- d. Esteem needs.
- e. Need for self-actualization

Menurut Maslow setiap manajer yang ingin memotivasi bawahannya perlu memahami hirarki kebutuhan manusia. Hal ini disebabkan pemuas kebutuhan manusia secara terus-menerus merupakan kunci untuk memotivasi karyawan agar mereka mau bekerjasama dengan baik.

2. Teori Frederich Herzberg (Teori Dua Faktor)

Menurut Herzberg, kebutuhan-kebutuhan yang mendasari motivasi dibedakan menjadi dua golongan, yaitu:

a. Maintenance factors

Yaitu faktor-faktor atau kondisi-kondisi yang dapat menimbulkan rasa tidak puas kepada karyawan jika faktor-faktor tersebut tidak ada. Tetapi walaupun faktor-faktor tersebut ada maka hal itu tidak membawa pengaruh positif pada sikap kerja atau tidak menimbulkan motivasi yang kuat bagi karyawan.

Faktor-faktor tersebut antara lain: gaji dan upah, status, kualitas keamanan kerja, kondisi kerja, hubungan antar pekerja, kualitas supervisor, kebijaksanaan dan administrasi perusahaan.

b. Motivational factors

Motivational factors adalah faktor-faktor yang dapat menimbulkan motivasi yang kuat pada karyawan tetapi bila faktor-faktor tersebut tidak ada maka hal itu tidak akan menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan.

Faktor-faktor tersebut antara lain: prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, dan kemungkinan untuk berkembang.

3. Teori David McClelland (Teori Kebutuhan)

Teori McClelland mengemukakan teori motivasi yang berhubungan erat dengan konsep belajar. Ia membagi kebutuhan ke dalam tiga jenis, yaitu:

- Need for achievement (kebutuhan akan prestasi)
- Need for affiliation (kebutuhan akan afiliasi)
- Need of power (kebutuhan kekuasaan)

4. Teori ERG Alderfer

Alderfer sependapat dengan Maslow bahwa tiap orang mempunyai kebutuhan yang tersusun dalam suatu hirarki. Tetapi Alderfer menyusunnya menjadi tiga tingkatan yaitu:

a. Existence (Keberadaan)

Merupakan kebutuhan yang terpuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, air, udara, upah, dan kondisi kerja.

b. Relatedness (Keterkaitan)

Yaitu kebutuhan yang terpuaskan oleh hubungan sosial dan hubungan antar pribadi yang bermanfaat.

c. Growth (Pertumbuhan)

Yaitu kebutuhan di mana individu merasa puas dengan membuat suatu kontribusi yang kreatif dan produktif.

Teori Proses

Teori ini berusaha menjawab pertanyaan tentang bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara, dan menghentikan perilaku individu. Beberapa teori proses antara lain:

1. Expectancy theory

Menurut teori ini tingkah laku manusia adalah alat untuk mencapai kesenangan dan kenikmatan yang paling menguntungkan dirinya. Jadi setiap individu secara sadar menentukan besarnya waktu, pikiran, dan tenaga yang dikeluarkan dibandingkan dengan hasil yang diperolehnya

2. Equity theory (teori keadilan)

Teori ini mempunyai asumsi bahwa individu dimotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil dalam pekerjaan. Keadilan tercapai apabila karyawan merasa bahwa rasio dari usaha mereka terhadap perolehan sama dengan rasio yang didapat oleh pekerja lain dengan situasi kerja yang sama.

3. Reinforcement theory (Teori penguatan)

Reinforcement adalah setiap objek atau kejadian yang membantu meningkatkan atau mempertahankan kekuatan sebuah perilaku.

Jenis-jenis reinforcement:

- a. Reinforcement positif; memberikan suatu keadaan yang baik sehingga dapat memodifikasi perilaku sesuai dengan yang diharapkan.
- b. Reinforcement negatif; membuang atau mengurangi keadaan yang buruk atau yang tidak disukai
- c. Hukuman (Punishment); merupakan konsekuensi yang tidak menyenangkan dari tanggapan atas perilaku tertentu.
- d. Peredaan (Extinction); mengurangi perilaku yang tidak diharapkan atau tidak ada penguatan.

Hubungan Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja dan Motivasi Kerja

Setiap perusahaan selalu berusaha untuk mencapai tujuan dengan efisien di mana dibutuhkan para karyawan yang termotivasi dengan baik dalam bekerja, sehingga dapat memberikan kontribusi yang terbaik mungkin sesuai dengan kemampuan mereka. Untuk memperoleh hasil kerja yang optimal dari para karyawannya, maka perusahaan harus dapat memotivasi para karyawannya.

Dari keempat teori kepuasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa manusia berusaha dengan suatu motivasi untuk dapat memenuhi kebutuhannya. Oleh karena itu perusahaan hendaknya mengetahui terlebih dahulu kebutuhan-kebutuhan para karyawannya apabila ingin memotivasi mereka.

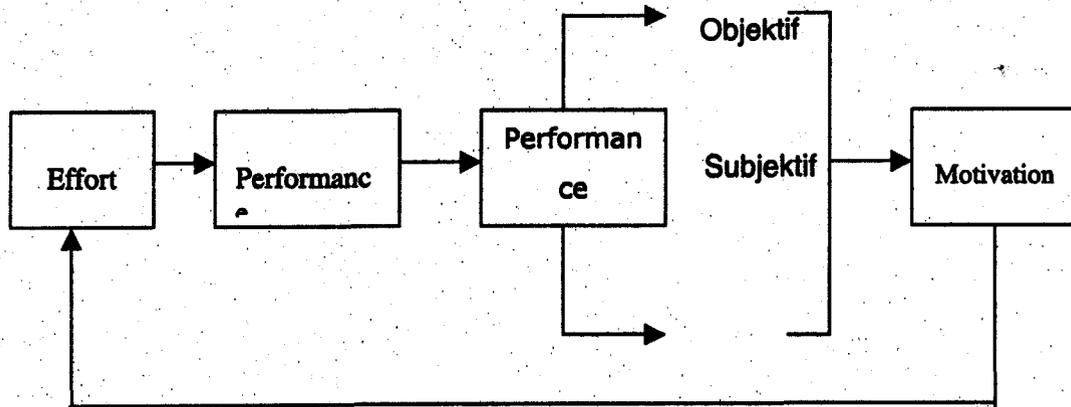
Setelah mengetahui kebutuhan-kebutuhan apa saja yang dapat memotivasi karyawannya dalam bekerja, langkah selanjutnya adalah mengupayakan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Manajer harus memahami proses motivasi yang terjadi pada manusia. Caranya adalah dengan memberikan imbalan (reward) kepada karyawan. Salah satu tujuan pemberian imbalan itu sendiri adalah (Gibson, Ivancevich, & Donnelly 2000: 179): "The main objectives of reward programs are...(3) to motivate employees to achieve high levels of performance".

Keseluruhan teori proses motivasi yang telah dibahas sebelumnya, yaitu expectancy theory, equity theory, dan reinforcement theory, sangat menekankan pemberian imbalan sebagai faktor yang sangat penting dalam meningkatkan motivasi. Pemberian imbalan tersebut, seperti yang telah kita ketahui, merupakan salah satu tujuan pelaksanaan prestasi kerja karyawan. Itu sebabnya mengapa penilaian prestasi kerja sangat penting dalam hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan.

Dalam prosesnya, para karyawan yang dinilai harus mengetahui apa yang diharapkan dari mereka. Mereka harus mengetahui bagaimana prestasi mereka diukur. Mereka juga harus merasa yakin bahwa bila mereka berusaha sesuai dengan kemampuan mereka, maka akan dihasilkan kinerja yang memuaskan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Pada akhirnya mereka harus merasa yakin bahwa apabila mereka berprestasi sesuai dengan yang diharapkan maka mereka akan mendapatkan imbalan yang tepat.

Jika tujuan yang harus dicapai karyawan tidak jelas, kriteria yang digunakan untuk mengukur prestasi tidak jelas, karyawan tidak yakin bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang memuaskan atau merasa bahwa imbalan yang diterima tidak akan memuaskan walaupun tujuan yang sudah ditetapkan tercapai, maka dapat diperkirakan bahwa karyawan akan bekerja di bawah kemampuan mereka yang sesungguhnya.

Untuk lebih jelasnya maka penulis mencoba membuat model hubungan antara pelaksanaan penilaian prestasi kerja dengan motivasi kerja karyawan:



Gambar 2. Model Hubungan Antara Pelaksanaan Penilaian dengan Motivasi Kerja

Dari gambar 2 jelas terlihat bahwa usaha karyawan akan menghasilkan prestasi kerja yang selanjutnya akan dinilai melalui proses performance appraisal. Apabila prestasi kerja karyawan dinilai secara objektif dan diberikan imbalan yang sesuai dengan prestasi kerjanya tersebut maka ia akan merasa puas." To the extent that rewards are adequate and equitable, the individual achieves a level of satisfaction" (Gibson, Ivancevich, and Donnelly 2000:180). Kepuasan tersebut akan meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja, dan akhirnya peningkatan itu akan disertai dengan peningkatan usaha kerja karyawan tersebut.

Kesimpulan

Manajer hendaknya menyadari bahwa setiap karyawan bekerja dengan didorong oleh motivasi. Motivasi muncul karena adanya kebutuhan yang berbeda-beda. Manajer kemudian berusaha untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut dalam bentuk pemberian imbalan. Imbalan tersebut tentunya harus diberikan berdasarkan prestasi kerja karyawan itu sendiri. Di sinilah peran penilaian prestasi kerja menjadi sangat penting

Apabila penilaian prestasi kerja dilaksanakan dengan metode yang tepat sehingga hasilnya objektif, yaitu sesuai dengan prestasi kerja karyawan, dan imbalan yang diberikan sesuai dengan keobjektifan penilaian tersebut; maka motivasi karyawan akan meningkat seiring dengan dipenuhinya kebutuhan mereka. Oleh karena itu para manajer hendaknya memperhatikan pelaksanaan penilaian prestasi kerja dalam usaha peningkatan motivasi karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Gary, 1994 *Human Resource Management*, sixth edition, New Jersey: Prentice-Hall.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., and Donnelly, James H., 1985 *Organization: Behavior-Structure-Process*, fifth edition, Texas: Business Publications, Inc.
- , 2000
Organizations: Behavior-Structure-Process, tenth edition, Irwin McGraw-Hill.
- Koontz, Harold and Weihrich, Heinz, 1994 *Management*, tenth edition, McGraw-Hill, Singapore.
- Moody, R.Wayne and Noe, Robert M., 1990 *Human Resource Management*, fourth edition, Massachusetts: Simon and Schuster.
- Robbins, Stephen P., 1995 *Management*, third edition, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Steers, Richard M. and Black, J. Stewart, 1994 *Organization Behavior*, fifth edition, New York: Haroer Collins College Publisher.

Werther, William B.Jr and Davis, Keith, 1993 *Human Resources and Personnel Management*, fourth edition, Singapore: McGrawHill Book Inc.