

# Manajemen Bakat Dan Penilaian Kinerja pegawai

**M. Munir**

STAI Darussalam Krempyang Nganjuk

Email : [m.munir.nganjuk@yahoo.co.id](mailto:m.munir.nganjuk@yahoo.co.id)

**Abstract.** Human resources are important factors in an organization. Because the role of human resources in an organization are very important. This is very necessary to develop the potential that exists in each individual employee. When talent management has been implemented well, this is not separated from an employee performance appraisal. Because talent here can be analogous to the performance carried out by employees while carrying out their assigned tasks. Talent management and performance appraisal have a reciprocal relationship, when the employee performance appraisal has been obtained, the next step is stabilizing talent management. Competencies in each employee will be managed, developed, and ultimated performance appraisal at the final stage of the period. In evaluating the party entitled to conduct an assessment is direct supervisor, self-assessment, assessment by colleagues or team members upward assessment or reverse assessment, customer valuation, computer monitoring. The thing that is assessed is the behavior of the employees at work and the personalities of each employee. More broadly the assessed is the type of position assessed, the purpose of the assessment, the object of assessment that includes the work performance and personal character of the employee. When the assessment was conducted there were two systems and methods namely the anniversary model and the focal point system.

**Keyword :** *Manajemen Bakat, Penilaian, Kinerja*

---

Accepted	:	January, 13 2018
Reviewed	:	February 09 2019
Published	:	April 10 2019

---

## **Pendahuluan**

Dewasa ini keberadaan sumber daya manusia yang handal memiliki peran yang sangat urgen dibandingkan sumber daya lainnya. Manusia merupakan salah satu faktor keberhasilan jalannya suatu organisasi. Manusia yang dimaksud di sini ialah seluruh pegawai yang ada dalam struktur organisasi.

Karena dianggap sangat penting peran dari sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi. Hal ini sangat perlu mengembangkan potensi yang ada pada setiap masing-masing individu pegawai. Langkah yang tepat dalam hal ini ialah bagaimana suatu organisasi mengelola bakat yang telah ada pada setiap pegawainya. Hal ini tidaklah semudah membalikkan tangan, karena manajemen bakat untuk saat ini belum banyak terealisasi diorganisasi. Tetapi dapat dengan mudah ketika memang benar-benar mau memahami dan mengaplikasikannya.

Ketika manajemen bakat telah terlaksana dengan baik, yang demikian itu tidak lepas dari sebuah kegiatan penilaian kinerja pegawai. Karena bakat di sini dapat dianalogikan dengan kinerja yang dilakukan oleh pegawai selama melaksanakan tugas-tugas yang diembannya.

Hal inilah yang menjadi latar belakang untuk mengulas secara detail tentang manajemen bakat dan penilaian kinerja pegawai. Dalam pembahasan berikutnya akan dibahas keterkaitan antara manajemen bakat dengan penilaian kinerja, ruang lingkup sistem penilaian kinerja pegawai, elemen pokok sistem penilaian pegawai, dan implikasi penilaian kinerja pegawai.

## **Kajian Pustaka**

### **Hubungan Manajemen Bakat dengan Penilaian Kinerja Pegawai**

Istilah manajemen bakat atau biasa disebut dengan talent management pertama kali diperkenalkan oleh McKinsey & Company following melalui salah satu studi yang dilakukannya tahun 1997. Pada tahun berikutnya, talent management kemudian menjadi salah satu judul yang di tulis bersama oleh Ed Michaels, Helen Hanfield-Jones, dan Bert Axelrod. Manajemen bakat merupakan suatu proses manajemen SDM terkait tiga proses. Pertama, mengembangkan dan memeperkuat karyawan baru pada proses pertama kali masuk perusahaan. Kedua, memelihara dan mengembangkan pegawai yang sudah ada diorganisasi. Ketiga, menarik sebanyak mungkin pegawai yang memiliki kompetensi, komitmen dan karakter kerja pada sebuah organisasi.

Tujuan dari manajemen bakat adalah mengembangkan top management terbaik dalam menghadapi persaingan, mencari kandidat eksternal yang baik untuk mengisi pekerjaan kunci, saling mengisi talent antar unit yang berbeda, mempertahankan seorang bertalenta melalui kesempatan pengembangan karir, memperluas kelompok talent internal dengan memfokuskan pada sejumlah karyawan yang berbeda, membangun kebutuhan bersama untuk memiliki pemain terbaik sebagai kunci untuk keberhasilan bisnis mendatang.

Berlandasan pada sebuah tujuan dari manajemen bakat, hal ini sangatlah berkesinambungan dengan pelaksanaan penilaian kinerja pegawai dalam sebuah organisasi. Kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku, dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya. Sedangkan penilaian adalah proses

menilai suatu kegiatan yang sedang berlangsung atau akan berlangsung dengan suatu tindakan lanjutan setelah melakukan penilaian.

Kemudian beralih kepada pengertian penilaian kinerja menurut Gary Dessler adalah mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau dimasa lalu relatif terhadap standar prestasinya. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Viethzal Rivai kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Titik temu kedua hal tersebut ketika proses penilaian telah purna maka manajemen bakatlah di sini yang berperan. Lebih luas terdapat pada sama-sama ingin menghasilkan pegawai yang berkomitmen dengan latar belakang berbeda baik pada psikologi maupun kompetensi yang dimiliki masing-masing pegawai. Penilaian pegawai merupakan salah satu kegiatan yang masuk dalam kegiatan manajemen bakat untuk mendapatkan hasil yang telah dicapai selama pegawai dalam sebuah organisasi yang sedang berjalan.

Adapun manajemen bakat merupakan suatu rangkaian kegiatan yang menfokuskan pada pengelolaan keahlian pegawai dalam bidang tertentu dalam sebuah organisasi guna mencapai sebuah tujuan organisasi. Jadi, untuk mendapatkan hasil maksimal dari sesuatu yang ingin dicapai dalam sebuah organisasi harus memperhatikan kedua hal tersebut yaitu pengelolaan bakat yang tersusun rapi dengan memperhatikan sebuah penilaian pegawai yang dilakukan secara berhati-hati.

Dapat dilihat pada roadmap di atas, pada langkah keempat dan keenam terjadi proses evaluasi kinerja dan evaluasi potensi. Tahap inilah yang dijadikan tolok ukur bagaimana sebuah organisasi melakukan kegiatan penilaian terhadap masing-masing pegawai. Dapat dikatakan ketika manajemen bakat yang dilaksanakan oleh sebuah organisasi berjalan sesuai dengan apa yang telah direncanakan maka, kegiatan penilain pegawai akan sendirinya mendapatkan hasil yang memuaskan dan hal ini mempermudah sebuah organisasi mengambil tindakan selanjutnya kepada para pegawai yang ada di dalamnya.

Dari pelaksanaan manajemen bakat ini terdapat beberapa manfaat yang didapatkan oleh organisasi atau perusahaan dan juga manfaat yang dirasakan oleh karyawan.

Manfaat yang diperoleh oleh organisasi/perusahaan ialah:

- a. Meningkatkan kepuasan pelanggan.
- b. Meningkatkan penerimaan dan profitabilitas.
- c. Meningkatkan efisiensi biaya melalui reduksi pemborosan terus-menerus.
- d. Meningkatkan kualitas, produktivitas dan kapabilitas.
- e. Mengaitkan usaha-usaha individual dengan sasaran bisnis.

- f. Menurunkan tingkat keluar masuk karyawan.
- g. Mengidentifikasi dan menangani: pengembangan karir pegawai, keanekaragaman.

Manfaat yang diperoleh karyawan ialah:

- a. Meningkatkan motivasi dan komitmen; mengembangkan dan mengkomunikasikan jalur karir.
- b. Meningkatkan pengetahuan tentang kontribusi kepada sasaran perusahaan.
- c. Meningkatkan kepuasan kerja.

### **Ruang Lingkup Penilaian Kinerja Pegawai**

Seluruh kegiatan yang mendukung pengembangan dan pemanfaatan penilaian kinerja pegawai, sering disebut sebagai sistem manajemen kinerja. Sistem tersebut dapat terlaksana dengan baik apabila seluruh komponen yang ada dalam suatu lembaga pendidikan dapat melakukan kerja sama ketika memutuskan apa yang harus dinilai, kapan harus melakukan penilaian, dan siapa yang harus menilai kinerja pegawai tersebut.

#### **1. Apa yang harus dinilai**

Adanya berbagai jenis jabatan, seperti jabatan pemimpin, jabatan administrasi, jabatan operasional, dan sebagainya, memerlukan kriteria-kriteria penilaian yang berbeda-beda dan dengan tujuan yang berbeda dan sasaran yang berbeda pula. Sifat yang paling umum yang dinilai dari pegawai yang bekerja di berbagai jabatan dari orang yang memegang posisi pimpinan, antara lain *knowledge of job, cooperative, dependability, quality of work, judgement, initiative, quantity of work, leadership, planning and organizing, dan health*.

Dalam menetapkan jumlah dan jenis objek yang dinilai, harus mempertimbangkan tiga hal, yaitu jenis jabatan yang dinilai, tujuan penilaian, objek penilaian yang mencakup prestasi kerja dan watak pribadi karyawan.

Kinerja yang diharapkan seringkali lebih didasarkan pada perilaku keanggotaan organisasi daripada kinerja jabatan itu sendiri, tetapi tidak kalah pentingnya untuk diukur dan berusaha ditingkatkan.

Jenis-jenis kriteria kinerja:

- a. Kriteria berdasarkan sifat. Kriteria ini memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang pegawai, misal loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin. Sifat-sifat tersebut sering dinilai selama proses penilaian pegawai.
- b. Kriteria berdasarkan perilaku. Kriteria ini terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan, dan penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antarpersonal.
- c. Kriteria berdasarkan hasil. Kriteria jenis ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan, daripada bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

## 2. Kapan harus melakukan penilaian

Dalam menentukan kapan penilaian pegawai ini dilakukan perlu mempertimbangkan dua aspek penetapan waktu yakni lamanya siklus dan tanggal penilaian. Ketika dilihat dari sisi tujuan penilaian salah satunya untuk komunikasi dan evaluasi, fokusnya harus pada kinerja pegawai saat ini selama satu periode kinerja.

Dalam hal ini terdapat dua sistem yang dapat digunakan untuk menentukan kapan penilaian dilakukan, yaitu:

- a. Anniversary model. Menurut model ini, karyawan dinilai sejak dia bergabung dengan organisasi.
- b. Focal point system. Dalam sistem ini, seluruh karyawan dinilai pada waktu kira-kira sama, biasanya pada akhir tahun fiskal atau tahun kalender.

## 3. Siapa yang harus melakukan penilaian

Masalah yang berkaitan dengan penilaian pegawai adalah siapa yang menilai kinerja para pegawai yang ada dalam suatu lembaga. Hal yang terpenting dalam menentukan siapa yang harus melaksanakan penilaian adalah jumlah dan jenis hubungan kerja yang dimiliki penilai dengan orang yang dinilai. Kualitas dan kuantitas pengetahuan atas tugas yang bervariasi sesuai dengan tingkat dari organisasi.

Dalam persoalan siapa yang menilai pegawai dalam lembaga organisasi, John J. W. Neuner, Ph. D. Memberikan tiga kemungkinan berikut ini:

- a. Penilaian oleh atasan langsung kemudian direvisi oleh kepala bagian/
- b. Penilaian oleh atasan langsung dengan dibantu oleh satu atau dua orang pembantunya.
- c. Penilaian oleh atasan langsung, dan jika tidak memuaskan dibuat suatu verifikasi dengan melakukan penelitian sekali lagi oleh satu atau dua orang teman.

Lebih luas disebutkan beberapa pihak yang bertindak sebagai penilai, yaitu antara lain:

- a. Atasan langsung
- b. Penilaian oleh diri sendiri
- c. Penilaian oleh rekan sejawat atau anggota tim
- d. Penilaian ke atas atau penilaian terbalik
- e. Penilaian pelanggan
- f. Pemantauan komputer

Pada dasarnya, ada dua aspek yang dapat dinilai, yaitu keluaran dan proses. Hal yang bergantung pada jenis pekerjaan dan fokus penilaian yang dilakukan. Pada pekerjaan yang sifatnya berulang dan keluarannya mudah diidentifikasi, penilaian pada keluaran. Pada pekerjaan yang hasilnya sulit diidentifikasi, fokus penilaian ditujukan pada proses. Baik penilaian keluaran maupun proses dapat digunakan untuk penilaian prestasi kerja, bergantung

pada tujuan penilaiannya. Jika tujuan penilaian adalah untuk meningkatkan upah atau memberikan bonus atau meningkatkan kegiatan manajemen pegawai, fokus penilaian adalah keluaran. Apabila penilaian diutamakan untuk pengembangan pegawai, penilaian sebaiknya pada proses pegawai melaksanakan pekerjaan.

Malayu S.P. Hasibuan berpendapat ruang lingkup penilaian pegawai dicakup dalam what, why, where, when, who, dan how yang mana sering disingkat dengan 5W+1H.

What, apa yang dinilai. Dalam hal ini yang dinilai ialah perilaku kerja karyawan seperti kesetiaan, kejujuran, kerja sama, kepemimpinan, loyalitas, pekerjaan saat sekarang, potensi akan datang, sifat dan hasil kerjanya.

Why, kenapa dinilai. Beberapa alasan mengapa hal tersebut dinilai. Karena untuk menambah tingkat kepuasan para karyawan dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kerjanya. Untuk membantu kemungkinan pengembangan personel bersangkutan. Untuk memelihara potensi kerja. Untuk mengukur prestasi kerja para karyawan. Untuk mengukur kemampuan dan kecakapan karyawan. Untuk mengumpulkan data guna menetapkan program kepegawaian selanjutnya.

Where, dimana penilaian dilakukan. Tempat penilaian dilakukan di dalam pekerjaan dan di luar pekerjaan. Dimaksud dilakukan di dalam pekerjaan ialah secara formal dengan sistematis yang jelas, sedangkan di luar pekerjaan dapat dilakukan secara formal maupun informal.

When, kapan penilaian dilakukan. Penilaian dilakukan secara formal dan informal. Maksudnya ialah secara formal ialah penilaian yang dilakukan secara periodik, sedangkan secara informal adalah penilaian yang dilakukan secara terus menerus.

Who, siapa yang akan dinilai. Semua tenaga kerja yang melakukan pekerjaan di sebuah organisasi. Yang menilai atasan langsungnya, atasan dari atasan langsung, dan atau suatu tim yang dibentuk oleh organisasi tersebut.

How, bagaimana menilainya. Dalam hal ini lebih fokus pada metode atau teknik apa yang akan digunakan dan problem apa yang dihadapi oleh penilai dalam melakukan penilaian pegawai.

Sejalur dengan pembahasan di atas, jelaslah bagian kepegawaianlah yang secara terpusat bertanggung jawab untuk mengembangkan sistem penilaian kinerja bagi semua satuan kerja dalam suatu organisasi. Tujuan utama dari pemusatan tugas ini di bagian kepegawaian ialah untuk menjamin keseragaman yang tidak hanya tercermin pada obyektifitas, akan tetapi juga mempermudah pendokumentasian.

Disadari atau tidak, sesungguhnya prestasi kinerja para pegawai juga merupakan pencerminan prosedur pengadaan/rekrutmen pegawai yang ditempuh oleh bidang kepegawaian. Artinya, jika sistem rekrutmen, seleksi,

pengenalan, dan penempatan pegawai sudah baik, sangat besar kemungkinan prestasi kerja para pegawai pun akan memuaskan. Sebaliknya, jika sistem tersebut kurang baik, tidak mustahil prestasi kerja para pegawai pun tidak setinggi yang diharapkan. Secara tersirat hal ini juga berkaitan langsung dengan sistem manajemen bakat yang dilakukan dalam organisasi tersebut. Keseluruhannya dapat terungkap melalui penilaian pegawai atau prestasi pegawai jika pelaksanaan penilaian berjalan sesuai prosedur yang telah disepakati bersama.

Untuk menilai atau mengukur kinerja pegawai hendaknya memperhatikan beberapa berbagai prinsip dasar yang akan menjadi tolok ukur sehingga penilaian terhadap kinerja pegawai tersebut benar-benar tepat sasaran. Terkait hal tersebut ada sembilan prinsip dasar menurut Manning dan Curtis yang dikutip Satibi dalam buku Manajemen Publik Dalam Perspektif Teoritik Dan Empirik yaitu:

- a. Penilaian kinerja harus meliputi tiga tahap, yaitu tahap perencanaan, tahap pelaksanaan dan tahap evaluasi
- b. Penilaian kinerja harus dapat memecahkan permasalahan yang berkaitan dengan pekerjaan dan pengembangan kemampuan karyawan
- c. Penilaian kinerja harus didasarkan atas tujuan yang telah disepakati bersama
- d. Penilaian kinerja harus dikaitkan dengan sasaran yang ingin dicapai pada setiap karyawan
- e. Penilaian kinerja harus bersamaan dengan penilaian prestasi individu
- f. Penilaian kinerja harus merupakan komunikasi dua arah
- g. Waktu, tempat serta suasana haruslah menunjang ke arah pengembangan karyawan
- h. Adanya kesesuaian antara kata dan perbuatan atasan.
- i. Permasalahan yang berhubungan dengan nilai kinerja harus dihindari.

Sedangkan menurut Sutrisno, pengukuran kinerja diarahkan pada enam aspek yaitu:

- a. Hasil kerja, tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.
- b. Pengetahuan pekerjaan, tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.
- c. Inisiatif, tingkat inisiatif selama menjalankan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.
- d. Kecakapan mental, tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.
- e. Sikap, tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.



f. Disiplin waktu dan absensi, tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

### **Elemen Pokok Sistem Penilaian Kinerja**

Dalam menentukan standar yang akan ditetapkan oleh organisasi maka sangat perlu kiranya mengetahui standar penilaian kinerja pegawai yang harus diperhatikan dengan baik dan benar. Karena hal yang demikian itulah yang akan menjadi tolok ukur atau patkan terhadap kinerja yang akan diukur. Ketika akan membuat standar penilaian tentu saja harus berhubungan dengan jenis pekerjaan yang akan diukur dan hasil yang diharapkan akan terlihat dengan adanya penilaian kinerja yang dilaksanakan.

Terdapat empat hal yang harus diperhatikan dalam menentukan standar penilaian kinerja pegawai:

1. Validity adalah keabsahan standar tersebut sesuai dengan jenis pekerjaan yang dinilai.
2. Agreement adalah persetujuan, yaitu standar penilaian tersebut disetujui dan diterima oleh semua karyawan yang akan mendapat penilaian.
3. Realism berarti standar penilaian tersebut bersifat realistis, dapat dicapai para karyawan dan sesuai dengan kemampuan karyawan.
4. Objectivity berarti standar tersebut bersifat obyektif, yaitu adil, mampu mencerminkan keadaan yang sebenarnya dan sulit untuk dipengaruhi oleh bias-bias penilaian.

Karyawan yang memiliki kompetensi ataupun bakat kemudian dilakukan penilaian, selanjutnya akan diadakan proses umpan balik. Dalam hal umpan balik ini bisa berbentuk reward baik berupa finansial maupun nonfinansial misalnya aktualisasi diri. Garis catatan yang didapat selama karyawan melakukan tugasnya juga akan mendapatkan umpan balik dan keputusan dari pihak personalia. Di mana keputusan tersebut akan berpengaruh pada prestasi kerja karyawan. Hal yang mempengaruhi penialain ini adalah kriteria yang ada hubungannya dengan pelaksanaan tugas yang didapat oleh masing-masing karyawan dan ukuran prestasi kerja. Keduanya ini berlandasan pada aturan yangtelah disepakati.

Penilaian hendaknya memberikan suatu gambaran akurat mengenai prestasi karyawan. Untuk tujuan ini, sistem-sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (job-related), praktis, mempunyai standar-standar dan menggunakan berbagai ukuran yang dapat di andalkan. Job-relate berarti bahwa sistem menilai perilaku-perilaku kritis yang mewujudkan kebersihan suatu organisasi sedangkan suatu sistem disebut praktis bila di pahami atau di mengerti oleh para karyawan.

Di samping harus "job-related" dan praktis, penilaian prestasi kerja memerlukan standar-standar pelaksanaan kerja (performance standards), dengan mana prestasi kerja dapat diukur. Agar efektif, standar hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan pada setiap pekerjaan. Lebih lanjut, penilaian juga memerlukan ukuran-ukuran prestasi kerja yang dapat diandalkan.



Observasi-observasi penilaian dapat dilakukan secara langsung atau tidak langsung. Observasi langsung terjadi bila penilai secara nyata melihat pelaksanaan kerja. Di lain pihak, observasi tidak langsung terjadi bila penilai tidak hanya dapat menilai “tiruan” pelaksanaan kerja sehingga kurang akurat. Sebagai contoh, seorang penilai yang memonitor petugas penerima telepon adalah observasi langsung, sedangkan tes tertulis tentang prosedur-prosedur perusahaan untuk penanganan penanganan panggilan darurat adalah observasi tidak langsung.

Dimensi lain ukuran-ukuran prestasi kerja adalah apakah hal itu bersifat objektif atau subjektif. Ukuran-ukuran prestasi kerja objektif adalah ukuran-ukuran yang dapat dibuktikan atau diuji oleh orang-orang lain. Ukuran-ukuran subjektif adalah ukuran-ukuran penilaian yang dapat dibuktikan atau diuji oleh orang-orang lain.

Kolom di bawah ini adalah perbandingan tipe dan akurasi (ketepatan) ukuran-ukuran objektif dan subjektif.

Tipe ukuran prestasi kerja Derajat Akurasi Relatif

	Langsung	Tidak langsung
Objektif	Sangat tinggi	Tinggi
Subjektif	Rendah	Sangat rendah

Kemudian dalam melakukan penilaian terdapat beberapa metode yang cukup baik untuk diterapkan, yaitu sebagai berikut:

#### 1. Graphic Rating Sistem

Hal ini merupakan suatu metode penilaian karyawan dimana label penilaian mengandung beberapa obyek penilaian yang digambarkan dalam garis atau skala. Pada skala tersebut terletak masing-masing sifat pegawai atau karyawan.

Graphic Rating System ini masih di anggap metode penilaian yang terbaik, meskipun diakui adanya segi-segi kelemahan, seperti:

- Bahaya “hallo effect” (efek penilaian yang bersifat pribadi).
- Masing-masing sifat yang dinilai dianggap sama peranannya.

Untuk mengatasi kelemahan-kelemahan tersebut, penilaian harus mendapatkan pelatihan harus mendapatkan pelatihan dalam mengadakan penilaian. Objek yang dinilai sebaiknya dinilai pada waktu yang berlainan dan memberikan perbedaan masing-masing objek yang dinilai. Perbedaan nilai yang dimaksud adalah untuk sifat yang kurang peranannya, dapat diberikan nilai berturut-turut: 10, 20, 30, 40, dan 50. Sedangkan untuk sifat yang besar peranannya dapat diberi nilai berturut-turut: 20, 40, 60, 80, dan 100. Di samping itu, perlu dimengerti pula dengan penilaian yang disebut “buruk”, “kurang”, “sedang”, “baik”, dan “istemewa”. Disebut “buruk” apabila misalnya karyawan tidak mau berpartisipasi dalam setiap macam kegiatan kerja sama. “Kurang”, apabila karyawan yang bersangkutan belum menunjukkan dirinya

sebagai anggota tim yang baik. “Sedang”, apabila karyawan sudah menunjukkan sikap sebagai anggota tim yang baik, namun belum sam[ai pada “full capacity”-nya. “Baik”, apabila mereka yang bersangkutan selalu siap mengambil bagian dengan penuh antusiasme dalam mengambil peranan kegiatan kerja sama. Dengan kejelasan kriteria-kriteria tersebut, penilaian baik bersifat individual maupun tim, tidak akan ragu-ragu dalam memberikan penilaian.

## 2. Rangking Method

Rangking Method disebut pula dengan “man to man comparison” atau “man to man scale”, yaitu suatu metode penilaian dengan cara menyusun orang yang dinilai berdasar tingkatannya pada berbagai sifat yang dinilai. Dalam metode penilaian ini, setiap penilaian membuat sebuah “master scale”, yaitu pengukur yang tepat pada umumnya menunjukkan lima tingkatan tertentu. Misalnya, sifat yang akan dinilai adalah sifat “leadership” dari beberapa karyawan. Kelemahan utama metode ini adalah terlalu banyak memerlukan waktu dan sulit untuk mengerjakannya.

## 3. Force Choiced Method

Dalam metode ini, para penilai diberikan masing-masing blok berisi lima kalimat. Masing-masing blok kalimat itu oleh penilai dicoret atau ditandai. Kalimat yang ditandai pertama adalah kalimat yang paling cocok pada keadaan orang yang dinilai, sedangkan kalimat yang ditandai kedua adalah kalimat yang paling bertentangan.

Kelebihan metode ini adalah penilai tidak mengetahui tinggi randahnya nilai karyawan yang dinilai yang dinilai sehingga dapat terjamin onjektifitasnya. Penilaian dilakukan oleh kantor pusat, terutama cara-cara penilaiannya. Namun demikian, metode ini agak jarang digunakan dalam perusahaan.

## **Implikasi Penilaian Kinerja Pegawai**

Proses penilaian kinerja pegawai menghasilkan suatu evaluasi atas prestasi kerja pegawai di waktu lalu atau untuk waktu yang akan datang dengan memprediksikan prestasi kerjanya. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya ketepatan penialaian terutama tergantung pada berbagai standar, ukuran dan teknik penilaian yang dipilih. Ketika penilaian selesai dan hanya sebagai dokumen saja, rasanya tidaklah adil untuk para pegawai yang mendapatkan penilaian. Dalam hal ini dilakukan umpan balik pada pegawai guna untuk memperbaiki kinerja yang kurang tepat dan meningkatkan kinerja yang telah baik.

Untuk itu dalam proses umpan balik atas penilaian kinerja pegawai dilakukan wawancara penilaian kepada pegawai yang bersangkutan. Wawancara penilaian adalah periode peninjauan kembali prestasi kerja yang memberikan kepada para karyawan umpan balik tentang prestasi kerja di masa lalu dan potensi mereka.

Wawancara penilaian ini dapat memberikan umpan balik melalui beberapa pendekatan wawancara, yaitu:

1. Tell-and-sell Approach

Mereview prestasi kerja karyawan dan mencoba untuk meyakinkan karyawan untuk berprestasi lebih baik. Pendekatan ini paling baik digunakan untuk para karyawan baru.

2. Tell-and Listen Approach

Memungkinkan karyawan untuk menjelaskan berbagai alasan, latar belakang dan perasaan defensip mengenai prestasi kerja. Ini bermaksud untuk mengatasi reaksi-reaksi tersebut dengan konseling tentang bagaimana berprestasi yang baik.

3. Problem Solving Approach

Mengidentifikasi masalah-masalah yang mengganggu prestasi kerja karyawan. Kemudian melalui latihan, konseling, upaya-upaya yang dilakukan untuk memecahkan penyimpangan-penyimpangan.

Ketiga pendekatan dapat digunakan sesuai situasi dan kondisi saat melakukan wawancara pada pegawai yang telah dilakukan penilaian kinerja. Diharapkan dengan adanya kejelasan siapa yang menilai, apa yang dinilai, kapan perlu melakukan penilaian, dan umpan balik atau implikasinya terhadap pegawai yang telah dinilai, maka suatu organisasi dapat dengan mudah meningkatkan mutu sumber daya manusia yang terdapat di dalam organisasi tersebut. Dengan tidak mengesampingkan manajemen bakat yang telah dibahas terdahulu.

## Kesimpulan

Dari paparan pada bahasan sebelumnya dapat diambil kesimpulan bahwasanya manajemen bakat dan penilaian kinerja terdapat hubungan timbal balik, di mana ketika penilaian kinerja pegawai telah didapatkan hasilnya maka langkah selanjutnya ialah pemantapan pada manajemen bakat. Kompetensi yang ada dalam diri masing-masing pegawai akan dikelola, dikembangkan, dan pada akhirnya terjadi penilaian kinerja pada tahap akhir periode.

Dalam melakukan penilaian pihak yang berhak melakukan penilaian ialah atasan langsung, penilaian oleh diri sendiri, penilaian oleh rekan sejawat atau anggota tim, penilaian ke atas atau penilaian terbalik, penilaian pelanggan, pemantauan komputer. Hal yang dinilai adalah tingkah laku para pegawai saat bekerja dan kepribadian yang ada pada masing-masing pegawai. Lebih luas lagi yang dinilai adalah jenis jabatan yang dinilai, tujuan penilaian, objek penilaian yang mencakup prestasi kerja dan watak pribadi karyawan. Kapan penilaian dilakukan ialah ada dua sistem dan metode yakni anniversary model dan focal point system.

Elemen-elemen pokok sistem penilaian kinerja mencakup kriteria yang ada hubungannya dengan pelaksanaan kerja, ukuran-ukuran kriteria tersebut, dan kemudian pemberian umpan balik pada karyawan.

Sedangkan implikasi pada penilaian pegawai ini ialah diadakannya proses wawancara penilaian dengan menggunakan tiga pendekatan yaitu, Wawancara

penilaian ini dapat memberikan umpan balik melalui beberapa pendekatan wawancara, yaitu: tell-and-sell approach, tell-and listen approach, problem solving approach.

## References

- Al Fajar, Siti dan Tri Heru, 2010, Manajemen Sumberdaya Manusia Sebagai Dasar Meraih Keunggulan Bersaing Jogjakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Endratno, Hermin, Talent Management dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi, tersedia di <http://JP.Feb.Unsoed.ac.id/indek.php/sca-1/article/viewfile/117>, diakses Senin, 10 Mei 2017.
- Dessler, Gary. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Indeks.
- Handoko, Hani, 2011, Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia, Jogjakarta:BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P., 2011, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Bumi Aksara.
- <http://www.sjdih.depkeu.go.id/fullText/2012/185-KMK.01-2012KepLamp.pdf>.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2000. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Jakarta: Refika Aditama.
- Rivai, Viethzal. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Jakarta: Gramedia.
- Sadili Samsudin, 2010, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bandung: Pustaka Setia.
- Satibi. 2012. Manajemen Publik Dalam Perspektif Teoritik Dan Empirik. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagan, Sondang P., 2010, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sutrisno. 2009. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung: Mandar Maju.
- Suwatno dan Donni Juni Priansa, 2013, Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis Bandung: Alfabeta.