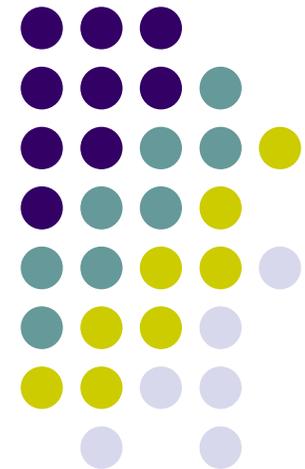


MSDM – Handout 9

Penilaian Kinerja



Dian Wahyuningsih, S.E.M.Si
Dosen Fakultas Ekonomi UNLA

Apa Arti “Kinerja” / “Performance”?

- **Kamus Besar Bahasa Indonesia**

- Sesuatu yang dicapai
- Kemampuan kerja
- Prestasi yang diperlihatkan

- **Webster Dictionary**

- The act of performing
 - Execution
 - A thing performed
 - Efficiency
-

Manajemen Kinerja

- Konsep **manajemen kinerja** (*performance management*) perlu sedikit dijelaskan di depan karena **penilaian kinerja** (*performance appraisal*) adalah salah satu unsur penting dalam manajemen kinerja.
 - **Sistem manajemen kinerja** adalah proses formal yang terstruktur untuk mengukur, mengevaluasi, dan mempengaruhi **sikap, perilaku**, dan **hasil kinerja** para **karyawan** yang terkait **dengan jabatan/pekerjaan** mereka. (Schuler & Jackson 2006)
 - **Sistem manajemen kinerja** membantu **mengarahkan** dan **memotivasi** para karyawan untuk memaksimalkan usaha mereka dalam mencapai **tujuan organisasi**. (Schuler & Jackson 2006)
-

Manajemen Kinerja

- **Manajemen kinerja** adalah proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa **proses-proses organisasi** ada pada tempatnya guna memaksimalkan **produktivitas** para **karyawan, tim, dan akhirnya organisasi** itu sendiri. (Mondy 2012)
 - Ada dua komponen manajemen kinerja (Schuler & Jackson 2012), yaitu:
 - **Pengukuran dan umpan balik kinerja**
 - **Komponen imbalan dari kompensasi total**
-

Penilaian Kinerja

- **Penilaian kinerja** adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi **hasil kerja** para karyawannya. (Werther & Davis 2009)
 - **Penilaian kinerja** adalah sistem formal untuk meninjau dan mengevaluasi **kinerja** para **individu** atau **tim** dalam menjalankan **tugasnya**. (Mondy)
 - **Penilaian kinerja** melibatkan evaluasi **kinerja** yang didasarkan pada **penilaian** dan **pendapat** dari para **bawahan, rekan kerja, atasan, manajer lainnya**, dan bahkan **karyawan itu sendiri**. (Schuler & Jackson 2012)
-

Penilaian Kinerja

- **Penilaian kinerja** adalah proses formal untuk mengevaluasi **kinerja** dan memberi **umpan balik**. (Schermerhorn)
 - **Penilaian kinerja** berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau di masa lalu relatif terhadap **standar prestasinya**. (Dessler)
-

Manfaat Penilaian Kinerja (Werther & Davis 1996)

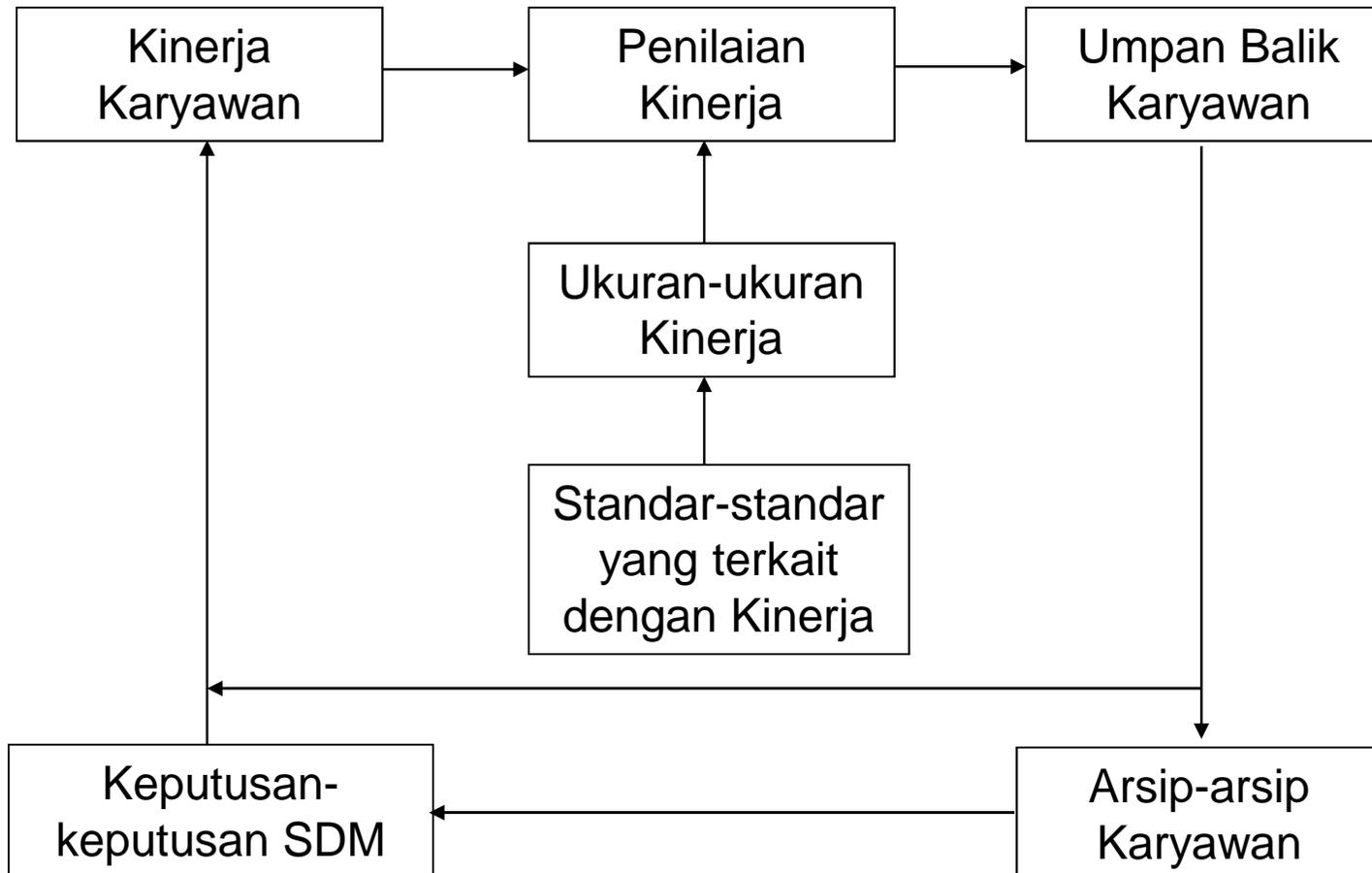
- Perbaiki kinerja
 - Penyesuaian kompensasi
 - Penempatan karyawan
 - Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
 - Perencanaan dan pengembangan karir
 - Mendeteksi kelemahan proses *staffing*
 - Mendeteksi ketidaktepatan informasi
 - Mendeteksi kesalahan desain jabatan
 - Menjamin kesempatan kerja yang setara
 - Mendeteksi faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja
 - Memberikan umpan balik bagi departemen SDM
-

Syarat Penilaian Kinerja

- Suatu sistem penilaian kinerja harus mampu menggambarkan secara akurat kinerja yang tipikal dari seorang karyawan. Untuk itu sistem penilaian kinerja harus:
 - ❑ **Job-related:** Mengevaluasi berbagai perilaku kritical yang dapat menghasilkan kinerja yang sukses.
 - ❑ **Praktis:** Dapat dipahami dengan mudah oleh para evaluator dan karyawan.
 - ❑ **Terstandarisasi:** Memungkinkan terwujudnya praktik penilaian kinerja yang seragam.
-

Elemen-elemen Kunci Penilaian Kinerja

(Werther & Davis)



Standar Kinerja

- **Standar kinerja (*performance standards*)** adalah tolok ukur (*benchmark*) yang digunakan untuk mengukur kinerja.
 - Agar efektif, standar tersebut harus terkait dengan hasil yang diharapkan dari suatu jabatan.
 - Standar-standar kinerja yang terkait dengan suatu jabatan (*job-related*) bisa diperoleh melalui proses **analisis jabatan**.
-

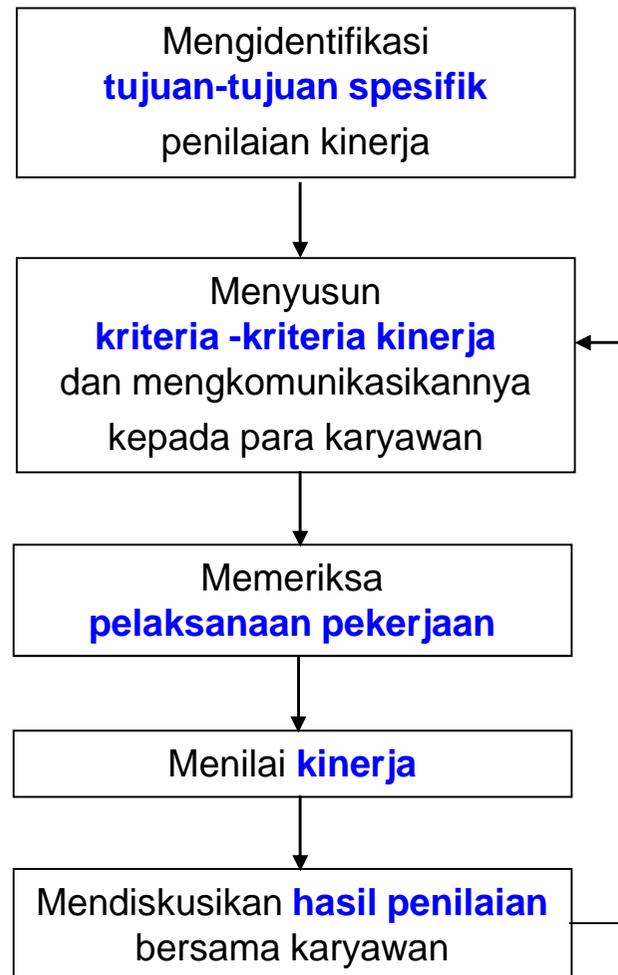
Standar Kinerja (2)

- Prinsip SMART dalam penetapan standar kinerja:
 - ❑ **Specific**: Jelas dan rinci
 - ❑ **Measurable**: Dapat diukur
 - ❑ **Achievable**: Dapat dicapai (berdasarkan kesepakatan antara karyawan dengan atasannya).
 - ❑ **Result oriented**: Berorientasi pada hasil
 - ❑ **Time framed**: Jelas jangka waktu pencapaiannya.
-

Ukuran Kinerja

- **Ukuran kinerja (*performance measures*)** adalah nilai atau peringkat yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja.
 - Ukuran kinerja harus **mudah digunakan, dapat diandalkan (*reliable*), dan mampu melaporkan perilaku-perilaku kritis yang menentukan kinerja.**
-

Proses Penilaian Kinerja (Mondy)



Beberapa Syarat Penilaian Kinerja dan Umpan Balik yang Bisa Dipertanggungjawabkan Secara Hukum

(Diringkas dari Schuler & Jackson)

- Harus didasarkan pada hasil analisis jabatan
 - Harus standar dan formal
 - Standar harus dikomunikasikan kepada karyawan sebelum periode penilaian
 - Data yang digunakan harus obyektif dan tidak terkontaminasi
 - Pengukuran harus pada dimensi kerja yang spesifik
 - Jika yang dinilai adalah perilaku, maka penilai harus punya cukup waktu untuk melakukan observasi
 - Untuk meningkatkan reliabilitas, perlu ada lebih dari satu penilai
 - Penilaian yang ekstrem perlu dilengkapi dokumentasi keperilakuan
 - Para karyawan harus diberi kesempatan meninjau hasil penilaian terhadap mereka
 - Para penilai (*raters*) harus dilatih untuk mencegah diskriminasi dan agar mampu menilai secara konsisten
 - Penilaian harus sering dilakukan, paling tidak setahun sekali
-

Bias Penilai

- **Bias** adalah gangguan ketidakakuratan dalam pengukuran. Beberapa **bias penilai (*rater biases*)** yang paling umum terjadi adalah:
 - ❑ Efek halo
 - ❑ Kesalahan karena tendensi pusat (*central tendency*)
 - ❑ Bias karena kemurahan (*leniency*) atau kekakuan (*strictness*)
 - ❑ Bias lintas budaya (*cross-cultural biases*)
 - ❑ Prasangka pribadi (*personal prejudice*)
 - ❑ Efek resensi
-

Metode-Metode Penilaian Kinerja

- **Metode penilaian umpan balik 360-derajat**
 - **Metode skala penilaian (*rating scales method*)**
 - **Metode insiden kritis (*critical incident method*)**
 - **Metode esai (*essay method*)**
 - **Metode standar kerja (*work standards method*)**
 - **Metode peringkat (*ranking method*)**
 - **Sistem berbasis-hasil (*Results-based system*)**
-

Metode-Metode Penilaian Kinerja

- **Metode penilaian umpan balik 360-derajat:**
 - Meliputi masukan evaluasi dari banyak level dalam perusahaan sebagaimana pula dari sumber-sumber eksternal.
 - Dalam metode ini, orang-orang di sekitar karyawan yang dinilai bisa memberikan nilai, termasuk manajer senior, karyawan itu sendiri, atasan, bawahan, anggota tim, dan pelanggan internal atau eksternal.
-

Metode-Metode Penilaian Kinerja

- **Metode skala penilaian (*rating scales method*):**
 - Menilai para karyawan berdasarkan faktor-faktor yang telah ditetapkan.
 - Para evaluator menilai kinerja pada sebuah skala yang meliputi beberapa kategori, biasanya dalam angka 5 sampai 7, yang didefinisikan dengan kata sifat seperti *luar biasa*, *memenuhi harapan*, atau *butuh perbaikan*.
 - Faktor-faktor yang dipilih untuk evaluasi biasanya ada dua macam:
 - Faktor yang berhubungan dengan jabatan (*job-related*)
 - Karakteristik-karakteristik pribadi.
-

Metode-Metode Penilaian Kinerja

- **Metode insiden kritis (*critical incident method*):**
 - ❑ Metode penilaian kinerja yang membutuhkan pemeliharaan dokumen-dokumen tertulis mengenai tindakan-tindakan karyawan yang sangat positif dan sangat negatif.
 - ❑ Ketika tindakan tersebut, yang disebut *insiden kritis*, mempengaruhi efektivitas departemen secara signifikan, secara positif ataupun negatif, manajer mencatatnya.
 - ❑ Pada akhir periode penilaian, penilai menggunakan catatan-catatan tersebut bersama dengan data-data lainnya untuk mengevaluasi kinerja karyawan.
-

Metode-Metode Penilaian Kinerja

- **Metode esai (*essay method*):**
 - Penilai menulis narasi singkat yang menggambarkan kinerja karyawan.
 - Metode ini cenderung berfokus pada perilaku ekstrim dalam pekerjaan karyawan alih-alih kinerja rutin harian.
 - Penilaian jenis ini sangat bergantung pada kemampuan si penilai dalam menulis.
-

Metode-Metode Penilaian Kinerja

- **Metode standar kerja (*work standards method*):**
 - ❑ Membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan atau tingkat output yang diharapkan.
 - ❑ Standar-standar mencerminkan output normal dari seorang karyawan rata-rata yang bekerja dengan kecepatan normal.
 - ❑ Metode untuk menentukan standar kerja:
 - Studi waktu (*time study*)
 - Pengambilan sampel pekerjaan (*work sampling*).
-

Metode-Metode Penilaian Kinerja

- **Metode peringkat (*ranking method*):**
 - Penilai menempatkan seluruh karyawan dari sebuah kelompok dalam urutan kinerja keseluruhan.
 - Sebagai contoh, karyawan terbaik dalam kelompok diberi peringkat tertinggi, dan yang terburuk diberi peringkat terendah. Anda mengikuti prosedur ini hingga Anda memeringkat semua karyawan.
 - Kesulitan timbul ketika semua orang bekerja pada tingkat yang sebanding (sebagaimana dipersepsikan oleh si evaluator).
-

Metode-Metode Penilaian Kinerja

- **Sistem berbasis-hasil (*Results-based system*):**
 - Di masa lalu merupakan suatu bentuk *manajemen berdasarkan tujuan (management by objectives)*.
 - Manajer dan bawahan secara bersama-sama menyepakati tujuan-tujuan untuk periode penilaian berikutnya.
 - Dalam sistem tersebut, salah satu tujuannya misalkan saja adalah mengurangi limbah sebesar 10 persen. Pada akhir periode penilaian, sebuah evaluasi berfokus pada seberapa baik karyawan mencapai tujuan tersebut.
-