

Penilaian Kinerja



Penilaian Kinerja

A process by which organization evaluate individual job performance

(Suatu proses dimana organisasi mengevaluasi kinerja pekerjaan individu)

“The appraisal of each employee’s performance should be based on actual performance of the critical elements identified through job analysis”

(Penilaian kinerja individu harus didasarkan pada kinerja nyata dari unsur-unsur penting yang diidentifikasi melalui analisa jabatan)

Penilaian Kinerja

Levinson mendefinisikan kinerja dan beberapa istilah lain yang terkait berikut ini.

- *Kinerja*, atau unjuk kerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya
- *Penilaian kinerja* adalah uraian sistematis tentang kekuatan atau kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang atau sebuah kelompok
- *Periode Penilaian* adalah lamanya waktu untuk mengobservasi kinerja seorang karyawan; hasil observasi ini kemudian dibuat menjadi sebuah laporan formal

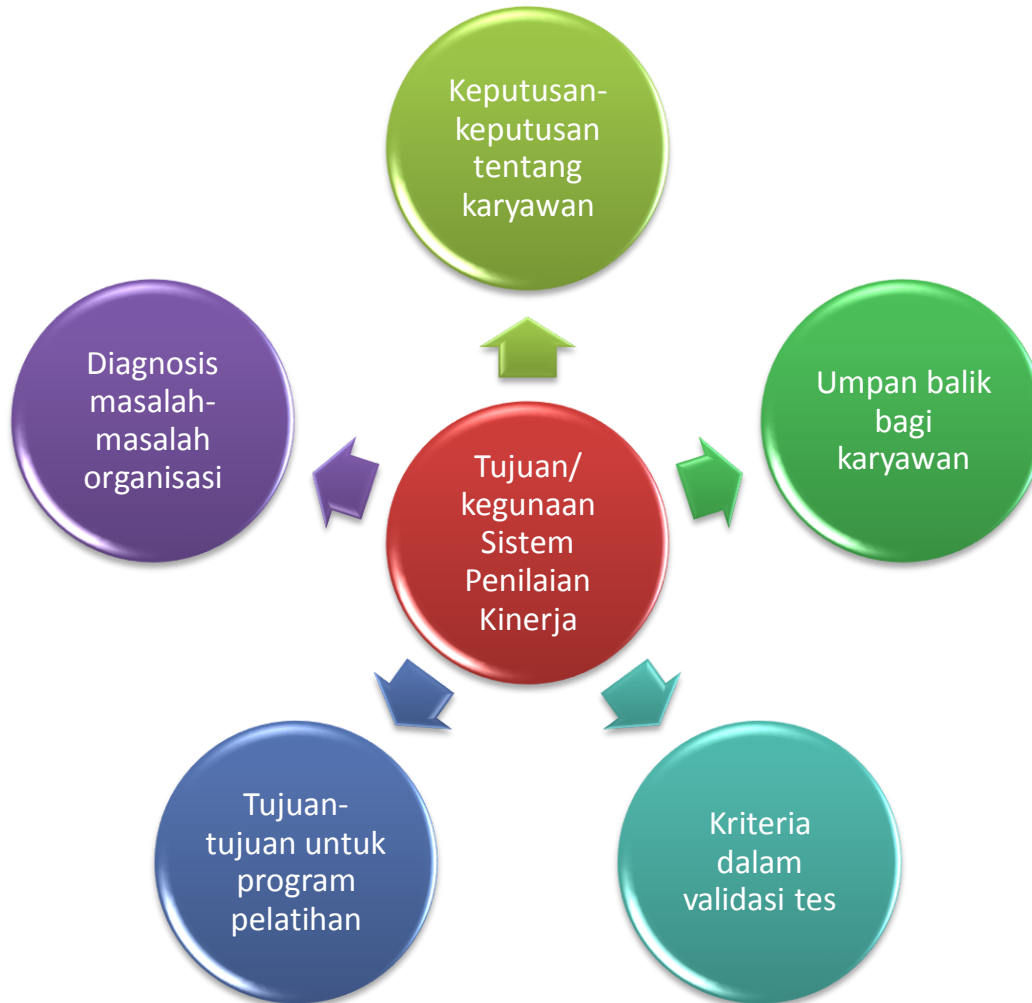
Penilaian Kinerja

Manajemen Kinerja merupakan sebuah proses sistematis untuk meningkatkan *kinerja organisasi* dengan mengembangkan *kinerja individu dan tim*. (Amstrong).

Manfaat manajemen kinerja:

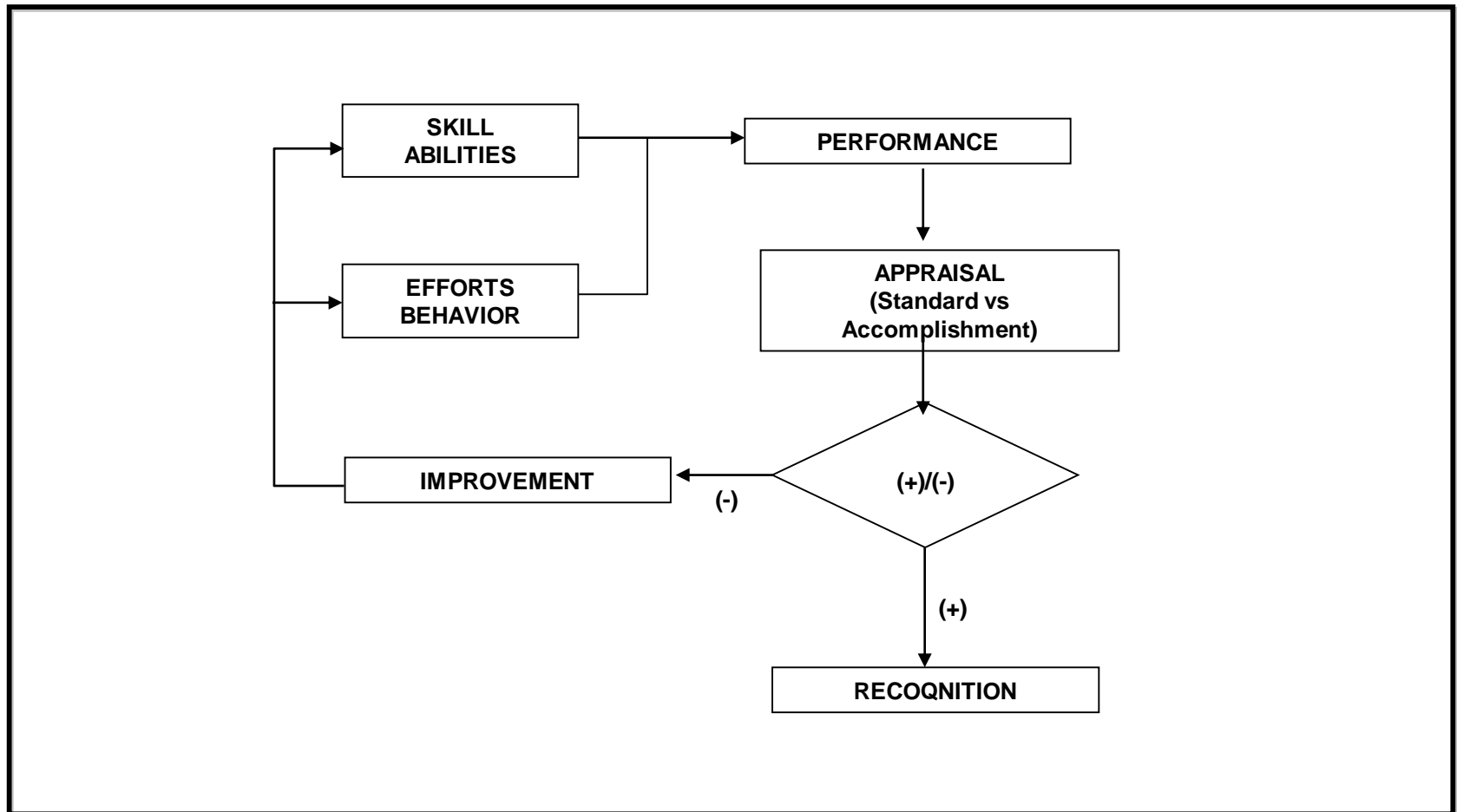
- a) Menentukan relevansi kinerja individu dan kelompok dengan tujuan-tujuan organisasi
- b) Meningkatkan efektivitas unit kerja
- c) Meningkatkan kinerja karyawan

Tujuan/ Kegunaan Sistem Penilaian Kinerja

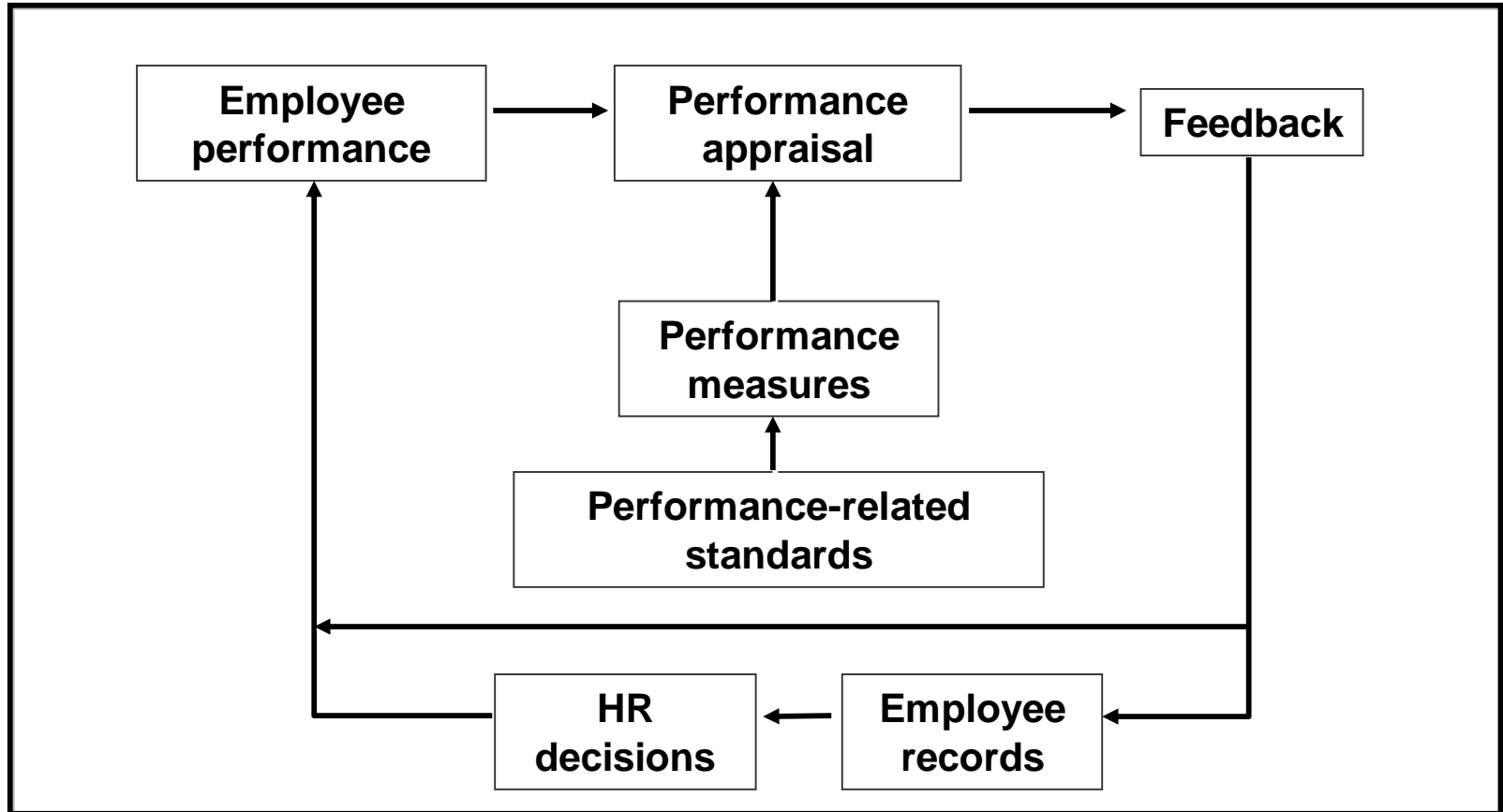


Sumber: Adaptasi dari Cascio. *Managing Human Resources*. 1992.h.268

Proses Penilaian Kinerja



Elemen-elemen Kunci dalam Penilaian Kinerja



Metode Penilaian Kinerja

Orientasi Masa Lalu (Past Oriented Appraisal) → Karyawan mendapatkan feedback yang memungkinkan karyawan memperbaiki usahanya untuk memperbaiki kinerjanya

1. Rating Scales
2. Critical Incident method
3. Checklists
4. Forced Choice Method
5. Accomplishment Records

Orientasi Masa Depan (Future Oriented Appraisal) → lebih focus untuk keperluan masa mendatang dengan cara mengevaluasi potensi yang dimiliki karyawan dan penetapan sasaran kinerja di masa mendatang

1. Self Appraisals
2. Management by Objectives
3. Psychological Appraisals
4. Assessment Centers

Penilaian Orientasi Masa Lalu (Past Oriented Appraisal)

① Skala Penilaian (*Rating Scales*)

- Menggambarkan tentang hasil dan mutu pekerjaan serta hal-hal yang berhubungan dengan karakteristik pribadi
- Penilai melakukan suatu evaluasi secara subjektif terhadap kinerja karyawan dalam skala mulai dari “rendah” sampai “tinggi”

Contoh :

Petunjuk: Untuk setiap faktor kinerja di bawah ini, tunjukkan penilaian Anda terhadap karyawan dengan memberi tanda pada kolom yang sesuai.

Nama Karyawan: _____ Departemen: _____

Nama Penilai: _____ Tanggal: _____

	Amat Baik 5	Baik 4	Sedang 3	Cukup 2	Kurang 1
1. Kemandirian	_____	_____	_____	_____	_____
2. Prakarsa	_____	_____	_____	_____	_____
3. Produktivitas	_____	_____	_____	_____	_____
4. Kehadiran	_____	_____	_____	_____	_____
5. Sikap	_____	_____	_____	_____	_____
6. Kerja sama	_____	_____	_____	_____	_____
..	•	•	•	•	•
..	•	•	•	•	•
..	•	•	•	•	•
20. Kualitas Kerja	_____	_____	_____	_____	_____
Hasil	_____	_____	_____	_____	_____
Jumlah	_____	_____	_____	_____	_____
		+	+	+	+
					= _____
					Jumlah Skor

Sumber: Adaptasi dari Davis & Werther. *Human Resources and Personnel Management*. ©1996. h. 351.

② Checklists

- Penilai memilih kata-kata atau kalimat yang mendeskripsikan kinerja dan karakteristik karyawan

Contoh:

No.	Uraian	Bobot
1.	Memiliki kemampuan dan kemauan untuk menyusun perencanaan, mengorganisir dan berinisiatif menindak lanjuti secara kongkrit	35
2.	Menunjukkan kesiapan untuk selalu membantu orang lain yang membutuhkan	45
3.	Jumlah hari kehadiran ditempat kerja sesuai dengan yang ditetapkan oleh ketentuan perusahaan	20
		100

③ *Forced Choice Method*

- Metode ini memberikan pertanyaan kepada penilai tentang seorang pekerja, dan penilai harus menunjukkan item apa yang paling tepat menggambarkan pekerja
- Penilai memilih pernyataan yang sesuai pada setiap “pasangan pernyataan” tentang karyawan yang dinilai

No.	<i>Uraian</i>		
1.	Inspirator		Pekerja Keras
2.	Team player		Individual performer
3.	Hadir tepat waktu		Sering terlambat

④ Metode Kejadian Kritis (*Critical Incident method*)

- Penilai mencatat pernyataan yang mendeskripsikan perilaku yang “baik (positif)” dan yang “buruk (negative)” dari karyawan yang dinilai berkaitan dengan kinerja
- Kejadian yang dicatat termasuk penjelasan rinci apa yang terjadi.

Contoh :

Instruksi: Dalam setiap kategori di bawah ini, catatlah insiden spesifik perilaku karyawan, yang *sangat baik* dan *sangat buruk*.

Nama Karyawan: Meutia Nur Izzani

Departemen: Laboratorium Kimia

Nama Penilai: Muhammad Hanif

Periode Penilaian: 01/ 10 sampai 31/ 12

Pengendalian Risiko Keselamatan Kerja

Tgl.	Perilaku Positif Karyawan	Tgl.	Perilaku Negatif Karyawan
12/ 10	Melaporkan ada baut patah pada tangga dan memberi tanda bahwa tangga itu tidak aman.	03/ 11	Meninggalkan selang di sepanjang koridor gudang.
15/ 10	Memadamkan api kecil di tempat sampah, secara cepat dan tepat.	27/ 11	Merokok di gudang bahan kimia.

Pengendalian Sisa Bahan

Tgl.	Perilaku Positif Karyawan	Tgl.	Perilaku Negatif Karyawan
03/ 10	Menyortir semua kiriman barang pecah belah yang rusak untuk menyelamatkan gelas-gelas yang masih bisa digunakan.	07/ 11	Menggunakan wadah kaca untuk basa kuat, sehingga merusak wadah.
		19/ 11	Berulang kali menggunakan gelas untuk menyimpan larutan alkali. Menuangkan asam ke dalam wadah plastik, sehingga merusak tutupnya.

Sumber: Adaptasi dari Davis & Werther. *Human Resources and Personnel Management*. ©1996. h. 354.

⑤ Catatan Prestasi (*Accomplishment Records*)

Merupakan daftar prestasi yang dihasilkan karyawan, misalnya:

1. publikasi ilmiah
2. sebagai pembicara dalam seminar
3. selaku pejabat / pimpinan
4. kegiatan profesional lain yang berkaitan.

Penilaian Orientasi Masa Depan (Future Oriented Appraisal)

① *Self Appraisals (Penilaian terhadap Diri sendiri)*

- Memberikan wewenang kepada karyawan untuk menilai diri sendiri
- Penilaian dengan teknik ini sangat berguna apabila sasaran dari evaluasi adalah untuk pengembangan diri di masa depan

② *Management by Objectives (Manajemen Berdasarkan Sasaran)*

- Berisi sasaran / target yang dapat diukur secara objektif dan target tersebut merupakan kesepakatan antara karyawan dan manajer

③ Psychological Appraisals (Penilaian psikologi)

- Menggunakan tenaga Psikolog untuk mengevaluasi potensi individu karyawan di masa mendatang

④ Assessment Centers

- Suatu bentuk penilaian karyawan yang telah distandarkan yang terdiri dari berbagai type evaluasi dan terdiri banyak penilai (team)

Karakteristik Sistem Penilaian Yang Efektif

Mondy dan Noe menyebutkan sejumlah karakteristik yang harus dipenuhi untuk memastikan efektivitas sebuah penilaian kinerja seperti berikut.

- a) Kriteria terkait pekerjaan
- b) Ekspektasi kinerja
- c) Standardisasi
- d) Penilai yang cakap
- e) Komunikasi terbuka
- f) Akses karyawan terhadap hasil penilaian
- g) Proses pengajuan keberatan

Methode Lain Penilaian Kinerja :

Metode Lain Penilaian Kinerja

1. Esai/ esai naratif

Penilai menulis menguraikan kinerja karyawan dalam sebuah narasi. Metode ini lebih memusatkan penyampaian pendapat berdasarkan perilaku karyawan yang tidak biasa (ekstrim) daripada mencatat kinerja rutin yang biasa dilakukan sehari-hari.

2. Standar pekerjaan

Standar kerja biasanya mencerminkan keluaran normal setiap karyawan. Perusahaan harus mempunyai standar-standar untuk setiap jabatan yang ada. Objektivitas menjadi target utama pemenuhan penilaian kinerja ini.

Metode Lain Penilaian Kinerja (Con't)

3. Peringkat

Dalam metode ini, penilai menempatkan seluruh pekerja dalam satu kelompok sesuai dengan peringkat yang disusun berdasarkan kinerja secara keseluruhan. Pekerja yang paling unggul dalam perbandingan, diberi peringkat yang tinggi.

Contoh:

Instruksi: Bandingkan setiap karyawan –berdasarkan kinerjanya secara keseluruhan– dengan setiap karyawan lainnya. Untuk tiap perbandingan, tuliskan nomor karyawan yang lebih baik kinerjanya pada kotak yang berhubungan. Setiap kali seorang karyawan dinilai lebih unggul dari karyawan lain, karyawan ini mendapat satu poin. Seluruh karyawan kemudian diberi peringkat berdasarkan berapa kali ia dinilai lebih baik oleh penilai.

Karyawan		2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Gunadi	1	1	4	1	1	1	1	9	1
2.	Cahaya		3	4	2	2	2	2	9	2
3.	Beni			4	3	3	3	3	9	3
4.	Muslih				4	4	4	4	9	4
5.	Kartono					6	5	8	9	10
6.	Leni						6	8	9	10
7.	Wati							8	9	10
8.	Tedi								9	10
9.	Ahmad									9
10.	Endang									

Metode Lain Penilaian Kinerja (Con't)

4. *Forced Distribution*

Dalam metode ini, penilai cenderung memiliki keterbatasan untuk melakukan penilaian, dikarenakan ketentuan yang sudah ditetapkan.

KLASIFIKASI: KINERJA MENYELURUH				
10% KARYAWAN TERBAIK	20% KARYAWAN BERIKUTNYA	40% KARYAWAN MENENGAH	20% KARYAWAN BERIKUTNYA	10% KARYAWAN PALING RENDAH
A. Wahab	Susilo M. Hafizh	Fatima Rusdi Wahyudi Sudirman	Ali Haydar Derry	Dewanti

Sumber: Adaptasi dari Davis & Werther. *Human Resources and Personnel Management*. ©1996. h. 360.

Metode Lain Penilaian Kinerja (Cont')

5. *Weighted checklist performance reports*

Dalam metode ini, penilai mengisi atau melengkapi formulir yang sama dengan metode *force choice*, tetapi respons yang diisi oleh penilai diberi bobot yang berbeda.

Contoh :

Instruksi: Berilah tanda \checkmark pada setiap butir pernyataan yang sesuai dengan kinerja karyawan.

Nama Karyawan: Fajar Setia

Departemen: Laboratorium Kimia

Nama Penilai: Senja Kala

Tanggal: _____

Bobot		Beri tanda di sini
(6.5)	Karyawan mau bekerja lembur bila diminta.	_____
(4.0)	Karyawan menjaga tempat/ meja kerja tetap bersih dan rapi.	_____
(3.9)	Karyawan membantu orang lain yang butuh pertolongan.	_____
(4.3)	Karyawan membuat rencana sebelum mulai bekerja.	_____
.
.
.
<u>(0.2)</u>	Karyawan mendengar saran orang lain tapi jarang mengikutinya.	_____
100.0	Jumlah seluruh bobot	_____

Sumber: Adaptasi dari Davis & Werther. *Human Resources and Personnel Management*. ©1996. h. 352.

Metode Lain Penilaian Kinerja (Cont')

6. *Behaviorally anchored rating scales* (BARS)

Metode ini menggabungkan dua metode sebelumnya, metode peringkat sederhana dan metode *critical incidents*.

Kategori Kinerja: Melakukan Supervisi Atas Tenaga Penjual (Wiraniaga)

Uraian: menjelaskan secara gamblang kepada para wiraniaga tentang tugas dan tanggung jawab pekerjaan; bersikap bijak dan baik ketika bekerja dengan bawahan; membuat jadwal kerja yang efisien dan adil; melengkapi pelatihan formal dengan "bimbingan"nya sendiri; selalu memantau pekerjaan apa yang dilakukan oleh tenaga penjualnya; dan mengikuti kebijakan perusahaan dalam membuat kesepakatan dengan bawahan.

Kinerja sangat istimewa/ Efektif	9	Dapat diduga akan melakukan klinik penjualan (<i>sales clinic</i>) setiap hari dengan dua wiraniaga baru untuk mengembangkan mereka menjadi wiraniaga berprestasi di departemen.
	8	Dapat diduga akan memberikan kepercayaan dan rasa tanggung jawab kepada para wiraniaganya dengan cara mendelegasikan banyak tugas-tugas penting.
	7	Dapat diduga tidak pernah gagal melakukan rapat pelatihan mingguan dengan anak buahnya pada jam terjadwal dan menyampaikan secara jelas kepada mereka target apa yang ingin dicapai.
	6	Dapat diduga akan bersikap sopan dan hormat kepada para wiraniaganya.
	5	Dapat diduga akan mengingatkan wiraniaganya untuk lebih baik menunggu konsumen daripada hanya saling berbincang satu sama lain.
	4	Dapat diduga akan bersikap agak kritis terhadap standar toko/perusahaan di depan anak buahnya, sehingga berisiko berkembangnya sikap negatif di antara para wiraniaga.

Kinerja sangat
buruk/ Tidak
efektif

- 3 Dapat diduga akan meminta anak buahnya tetap datang ke toko meskipun sudah menelpon bahwa ia sedang sakit.
- 2 Dapat diduga akan mengingkari janji kepada karyawan yang baru pindah bahwa ia bisa kembali ke departemen lama bila ia tidak menyukai departemen baru.
- 1 Dapat diduga akan berjanji kepada anak buahnya bahwa gaji akan didasarkan kepada hasil penjualan departemen meskipun ia tahu bahwa praktik ini bertentangan dengan kebijakan perusahaan.

-
1. Anda bisa melihat bahwa *supervisor* ini melakukan klinik penjualan setiap hari dengan dua wiraniaga baru untuk mengembangkan mereka menjadi wiraniaga berprestasi di departemen:

Hampir Tdk Pernah

1

2

3

4

Hampir Selalu

5

2. Anda bisa melihat bahwa *supervisor* ini memberikan kepercayaan dan rasa tanggung jawab kepada para wiraniaganya dengan cara mendelegasikan banyak tugas-tugas penting:

Hampir Tdk Pernah

1

2

3

4

Hampir Selalu

5

9. Anda bisa melihat bahwa *supervisor* ini berjanji kepada anak buahnya bahwa gaji akan didasarkan kepada hasil penjualan departemen meskipun ia tahu bahwa praktik ini bertentangan dengan kebijakan perusahaan:

Hampir Tdk Pernah

1

2

3

4

Hampir Selalu

5

Sumber: Adaptasi dari Schermerhorn, Hunt, & Osborn. *Organizational Behavior*. (8th Ed). ©2004. h. 141.

Gambar diatas merupakan contoh *Behavioral observation*

Metode Lain Penilaian Kinerja (Con't)

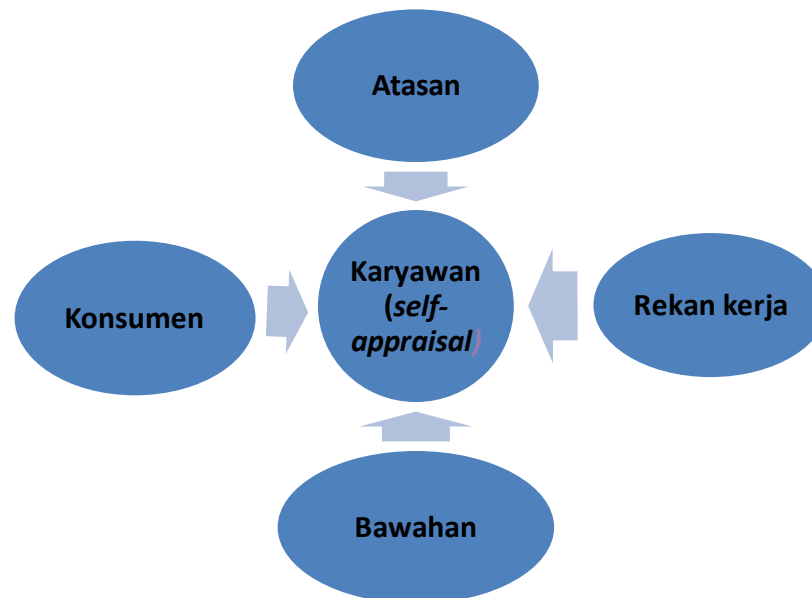
7. Pusat penilaian

- Metode ini menggunakan berbagai kegiatan yang melibatkan karyawan dalam bentuk simulasi pekerjaan mereka. Berbagai macam bentuk situasi dalam pekerjaan mungkin muncul sebagai bagian dari latihan tersebut.
- Dengan pengamatan terhadap kinerja karyawan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada didalam simulasi tersebut, penilai dapat mengambil kesimpulan mengenai karakter tiap-tiap karyawan yang terlibat.

Metode Lain Penilaian Kinerja (Con't)

8. Penilaian 360 derajat

- Penilaian 360 derajat, merupakan bentuk penilaian yang dapat menggambarkan bagaimana seorang karyawan dari berbagai sudut pandang rekan kerjanya.
- Sudut pandang ini bisa didapat dari, atasan, bawahan, konsumen, dan rekan kerja.



Bias Dalam Penilaian

- 1 **Halo effect:** lantaran satu atau dua kesan baik/buruk dari seorang pegawai dijadikan dasar untuk menyimpulkan keseluruhan kualitas pegawai tersebut
- 2 **Error of central tendency:** semua pekerja dinilai “rata-rata” saja (tidak ada yang istimewa, dan tidak ada yang buruk).
- 3 **Leniency and strictness bias:** semua pekerja dinilai terlalu bagus, atau sebaliknya semua pekerja dinilai buruk
- 4 **Cross cultural biases :** bias karena perbedaan budaya
- 5 **Stereotyping:** cenderung membandingkan pekerja dengan stereotip seorang pekerja “ideal”
- 6 **The recency events effect:** kecenderungan penilai untuk hanya mengingat pada peristiwa peristiwa yang baru terjadi

Mengurangi Bias Dalam Penilaian

1 Dilakukan Training

- Bias dan penyebabnya dapat dijelaskan
- Peran Penilaian Kinerja terhadap keputusan karyawan dapat dijelaskan untuk menekankan pentingnya keadilan dan objektif dalam penilaian
- Penilai akan melakukan pengukuran secara subjektif sebagai bagian dari pelatihan.

2 Dilakukan Feedback terhadap Penilai

Sipenilai akan mendapat feedback terhadap penilaian yang baru saja dilakukan

3 Pemilihan Teknik Penilaian secara hati-hati

Umpan Balik (Feedback)

Umpan Balik: Wawancara Penilaian Kinerja

Pemberian umpan balik adalah langkah penting dalam penilaian kinerja. Rangkaian penilaian yang telah dilakukan terhadap karyawan dapat dilihat tingkat kepuasannya melalui diskusi tentang umpan balik tersebut.

Umpan balik pada dasarnya memiliki tiga tujuan:

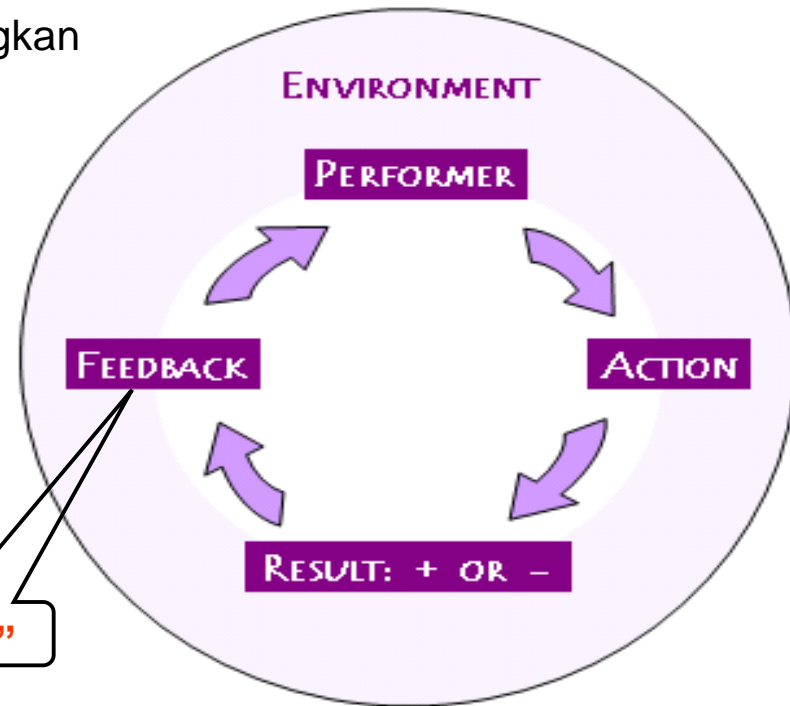
1. Sebagai faktor motivasi dan memberi peluang kepada penyelia untuk mendorong pegawai ke arah kinerja yang diharapkan
2. Sebagai umpan balik konstruktif yang sangat diperlukan untuk mengubah perilaku
3. Mendorong terciptanya keadilan dan akurasi dalam penilaian

Feedback Kepada Karyawan (Con't)

Setiap komponen harus dipertimbangkan ketika menganalisa kinerja:

- **Specific**
- **Timely**
- **Accurate,**
- **Identify impact to team or Dep't**
- **Relevant,** based upon observable behavior, compare actual behavior to expected behavior

"STAIR"



PERFORMANCE PARADIGM

Feedback Kepada Karyawan (Con't)

The Evaluation Interview

The tell-and-sell method

Communicates to employees their performance as accurately and directly as possible with little return feedback, but can lead to defensiveness

The tell-and-listen interview

Communicates to employees their strengths and weaknesses, but also allows for return feedback.

This creates an environment that is less defensive and stressful to the employee

Feedback Kepada Karyawan(Con't)

The Evaluation Interview (continued):

The problem-solving interview

Playing the role of helper more so than judge, the manager creates an environment through which the employee can discover his or her own developmental needs

The mixed-model interview

Allows for the problem solving interview in the beginning, where the subordinate leads off, and finishes with the tell-and-sell or tell-and-listen approaches if the subordinate has missed some important areas of his or her performance

Tugas Mingguan (Individu)

Buat secara Individu :

“Mind Mapping” (Materi Kuliah Minggu ini)

Persyaratan

1. Maksimal 1 (satu) halaman
2. Informatif (dapat diberi gambar, warna, symbol, dll ilustrasi)
3. Tidak Pakai Cover (cukup menulis nama dan NIM di lembar Mind Map)
4. Ditulis tangan atau diprint (menggunakan software Mind Map)
5. Tidak boleh **copy paste** (harus unik Individual)
6. Dikumpulkan saat kuliah manajemen SDM
7. Terlambat mengumpulkan per hari didenda 0,5

