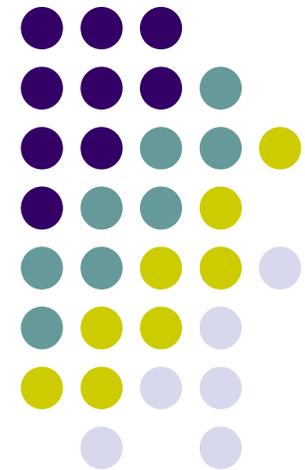


MSDM – Materi 9

# Penilaian Kinerja



---

# 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

- **Nelson Dictionary**

- The carrying out (of a task or duty *etc*)
- An achievement
- A noteworthy action or feat

---

# 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 2008)
- Ada dua komponen manajemen kinerja (Schuler & Jackson 2006), yaitu:
  - **Pengukuran dan umpan balik kinerja** → Dibahas pada handout ini
  - **Komponen imbalan dari kompensasi total** → Dibahas pada handout 10 dan 11

---

# Penilaian Kinerja

- **Penilaian kinerja** adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi **hasil kerja** para karyawannya. (Werther & Davis 1996)
- **Penilaian kinerja** adalah sistem formal untuk meninjau dan mengevaluasi **kinerja** para **individu** atau **tim** dalam menjalankan **tugasnya**. (Mondy 2008)
- **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 2006)

---

# Penilaian Kinerja

- **Penilaian kinerja** adalah proses formal untuk mengevaluasi **kinerja** dan memberi **umpan balik**. (Schermerhorn 1996)
- **Penilaian kinerja** berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau di masa lalu relatif terhadap **standar prestasinya**. (Dessler 2006)

---

# Manfaat Penilaian Kinerja (Werther & Davis 1996)

- Perbaikan 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

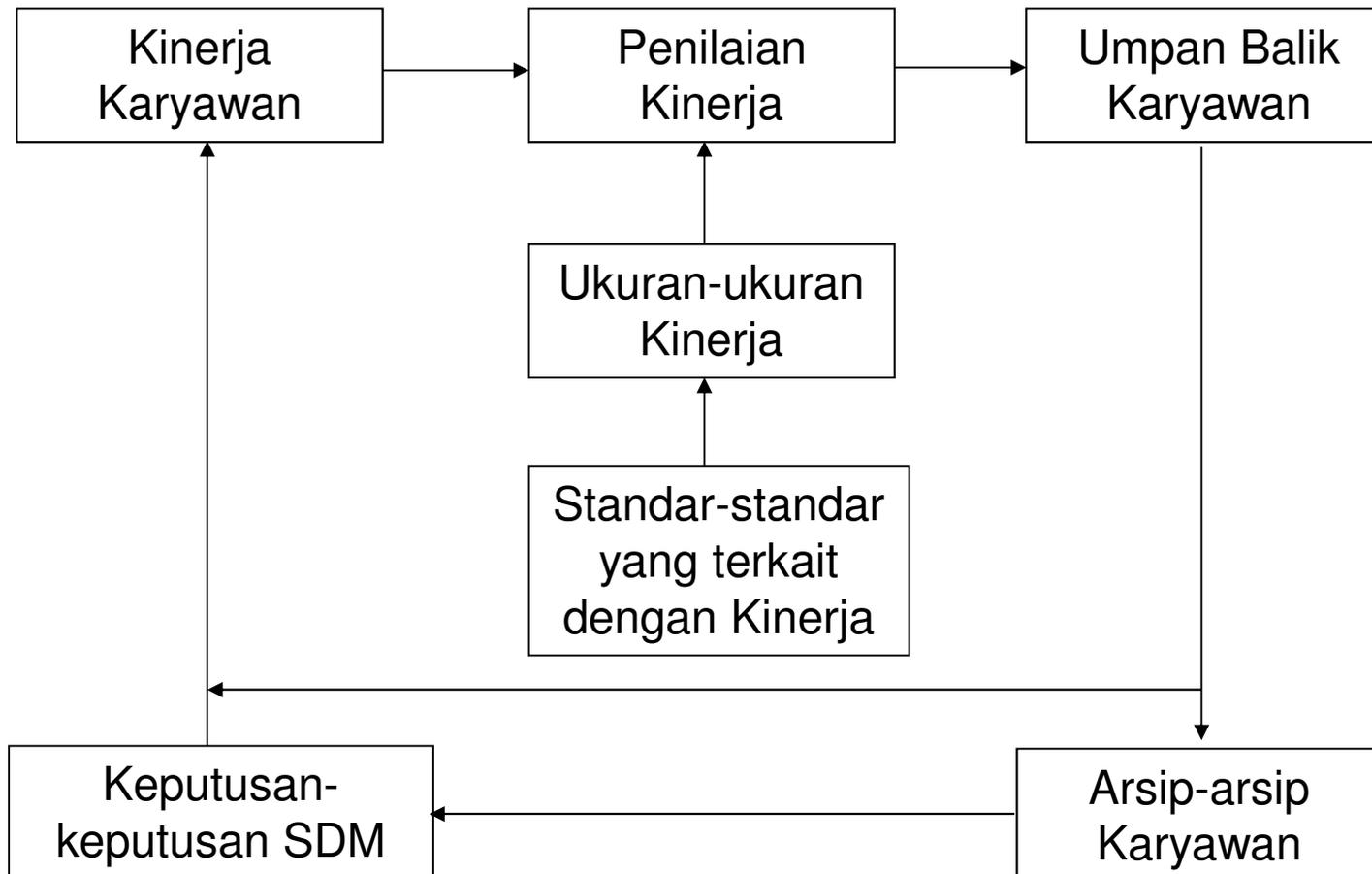
---

# 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 1996)



---

# 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.

---

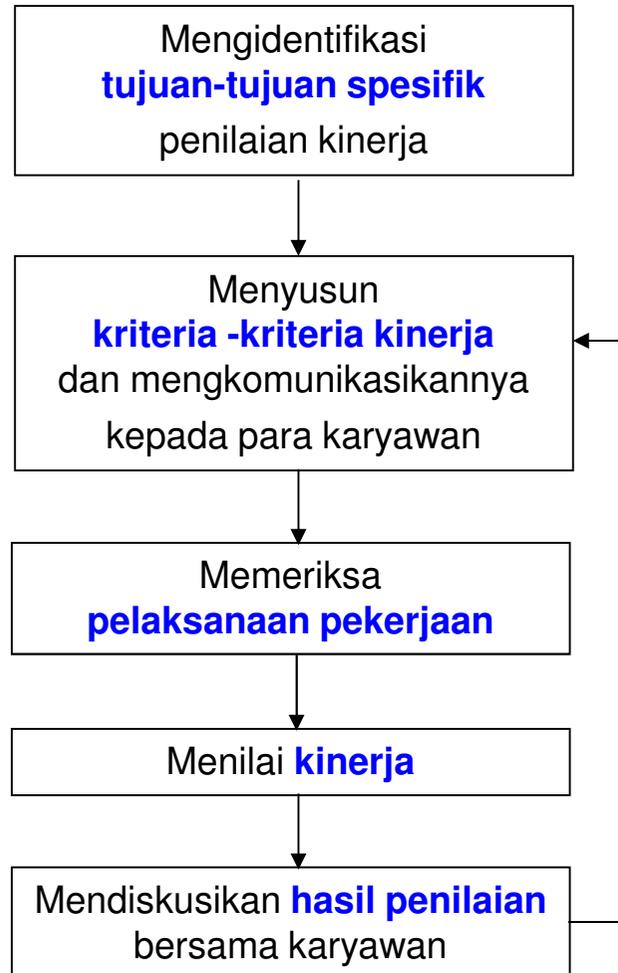
# Ukuran Kinerja

- **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.**

# Jenis dan Akurasi Ukuran Kinerja

<b>Tipe Ukuran Kinerja</b>	<b>Tingkat Akurasi Relatif</b>	
	<b>Langsung</b>	<b>Tidak Langsung</b>
<b>Obyektif</b>	Sangat tinggi	Tinggi
<b>Subyektif</b>	Rendah	Sangat rendah

# Proses Penilaian Kinerja (Mondy 2008)



---

# Tantangan Penilaian Kinerja

- Dalam merancang sebuah sistem penilaian kinerja yang efektif, kita perlu mempertimbangkan berbagai tantangan berikut ini:
  - Kendala Hukum
  - Bias Penilai
  - Masalah Lintas Budaya

---

# Kendala Hukum

(Werther & Davis 1996, Schuler & Jackson 2006)

- Negara seperti **Amerika Serikat** sudah sangat maju dalam mengatur masalah penilaian kinerja secara hukum. Di negara kita hal ini memang masih belum diatur secara khusus. Namun dengan terbentuknya **Pengadilan Hubungan Industrial** (dipelajari secara khusus pada mata kuliah Hukum Ketenagakerjaan) bukan tidak mungkin dalam waktu tidak lama lagi akan muncul aturan-aturan hukum yang terkait dengan penilaian kinerja di perusahaan-perusahaan Indonesia.
- Menurut Hukum, Penilaian kinerja harus:
  - Bebas dari diskriminasi
  - *Job-related* (berkaitan dengan jabatan/pekerjaan)
  - *Valid* (sah sebagai alat ukur)
  - *Reliable* (dapat diandalkan)
  - Dipergunakan secara adil

---

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

(Diringkas dari Schuler & Jackson 2006)

- 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*)**
- **Metode distribusi dipaksakan (*forced distribution method*)**
- **Metode skala penilaian berjangkar keperilakuan (*behaviorally anchored rating scale/BARS*)**
- **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.
  - Contoh metode skala penilaian bisa dilihat pada Lampiran 9.1.

---

# 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

- **Metode distribusi dipaksakan (*forced distribution method*):**
  - Mengharuskan penilai untuk membagi orang-orang dalam sebuah kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori terbatas, mirip suatu distribusi frekuensi normal.
- **Metode skala penilaian berjangkar berperilaku (*behaviorally anchored rating scale/BARS*):**
  - Menggabungkan unsur-unsur skala penilaian tradisional dengan metode insiden kritis.
  - Berbagai tingkat kinerja ditunjukkan sepanjang sebuah skala yang masing-masing dideskripsikan menurut perilaku kerja spesifik seorang karyawan.
  - Contoh metode BARS bisa dilihat pada Lampiran 9.2.

---

# 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.

---

# Referensi

- Dessler, G., 2006, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Kesepuluh (Terjemahan), Jakarta: PT Indeks.
- Mondy, R.W., 2008, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Kesepuluh (terjemahan), Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Schermerhorn, J.R., 1996, **Management**, 5<sup>th</sup> Ed., New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Schuler, R.S. & Jackson, S.E., 2006, **Human Resource Management, International Perspective**, Mason: Thomson South-Western.
- Werther, W.B. & Davis, K., 1996, **Human Resources and Personnel Management**, 5<sup>th</sup> Ed., Boston: McGraw-Hill.