

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

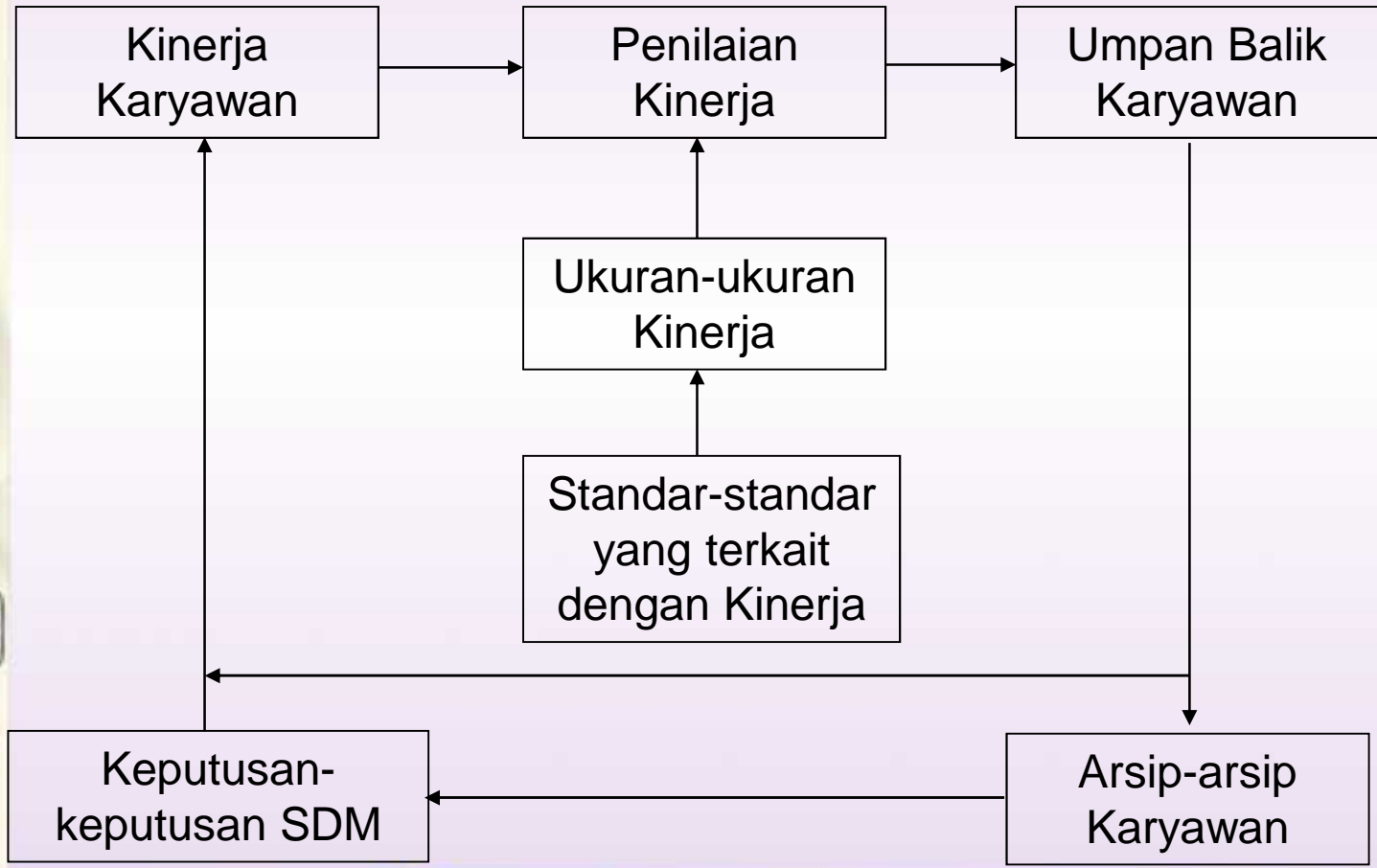


Syarat Penilaian Kinerja

- 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 kritikal 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.**

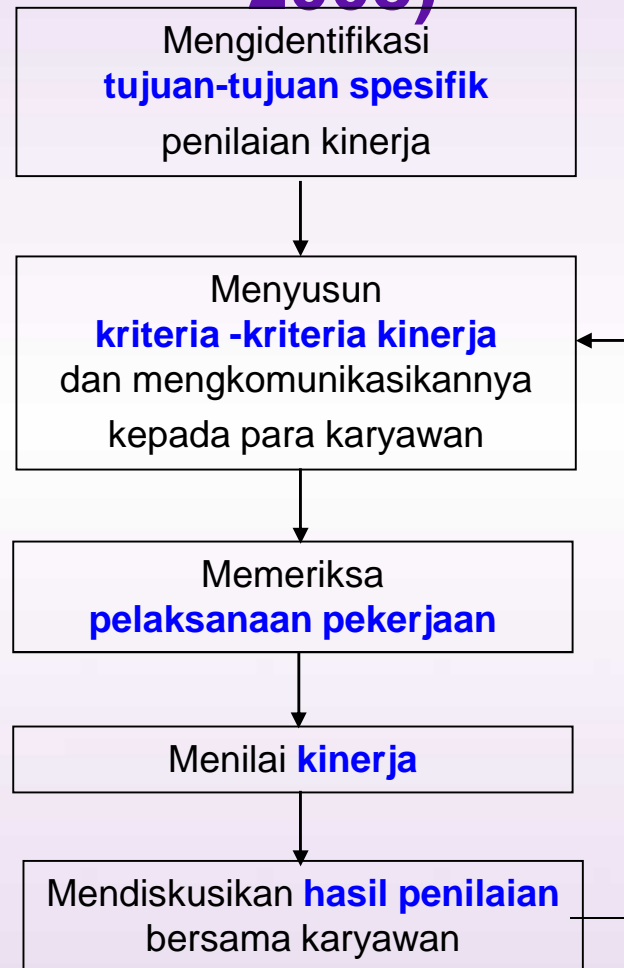


Jenis dan Akurasi Ukuran Kinerja

Tipe Ukuran Kinerja	Tingkat Akurasi Relatif	
	Langsung	Tidak Langsung
Obyektif	Sangat tinggi	Tinggi
Subyektif	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 berperilaku (*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**, 5th 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**, 5th Ed., Boston: McGraw-Hill.

