



PENILAIAN KINERJA



PENGERertian kinerja



Kamus Besar Bahasa Indonesia

- Sesuatu yang dicapai
- Kemampuan kerja
- Prestasi yang diperlihatkan



Webster Dictionary

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

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)

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

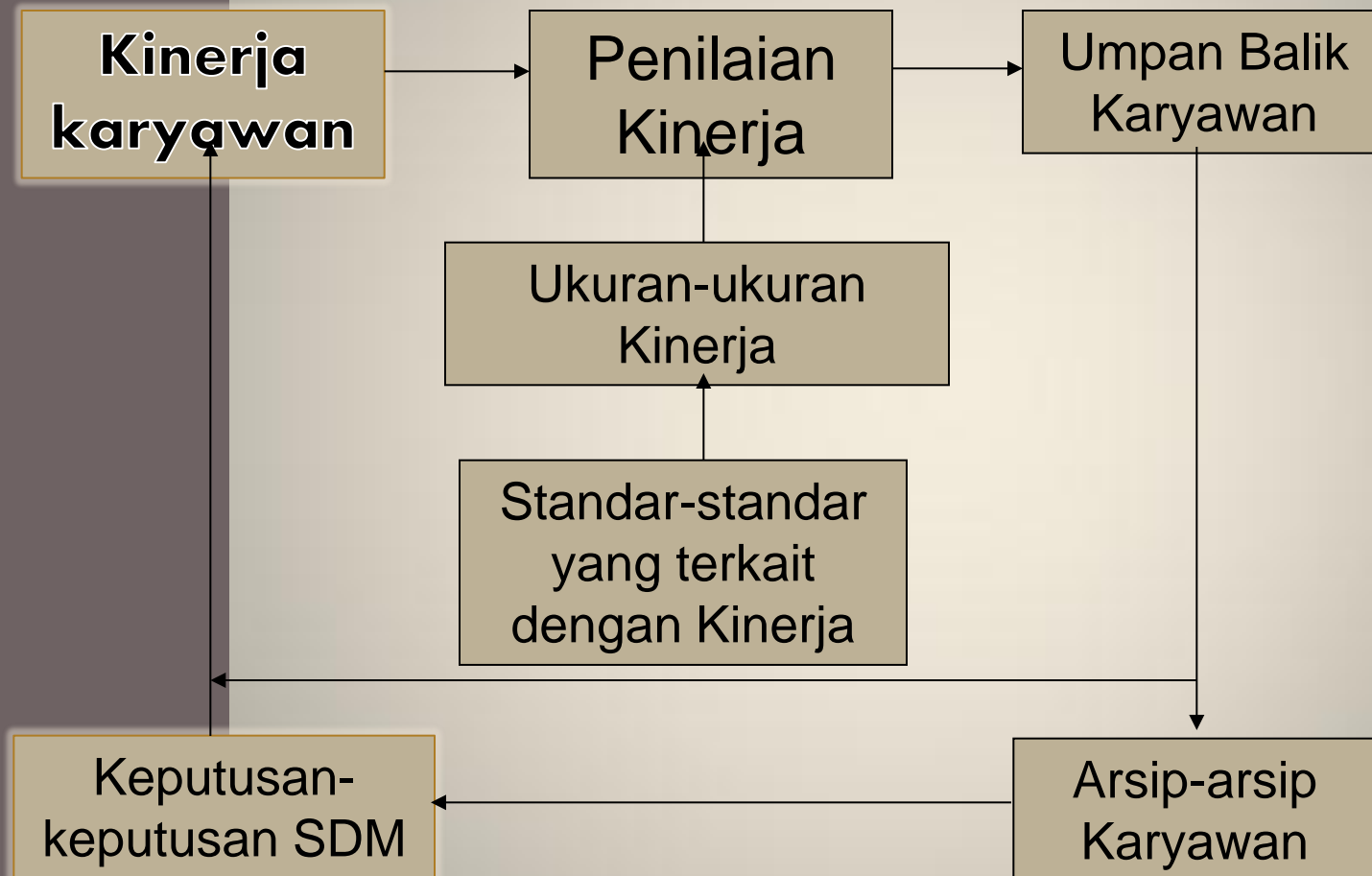
Menjamin kesempatan kerja yang setara

Mendeteksi faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja

Memberikan umpan balik bagi departemen SDM

Elemen-elemen Kunci Penilaian Kinerja

(Werther & Davis 1996)



Standar Kinerja

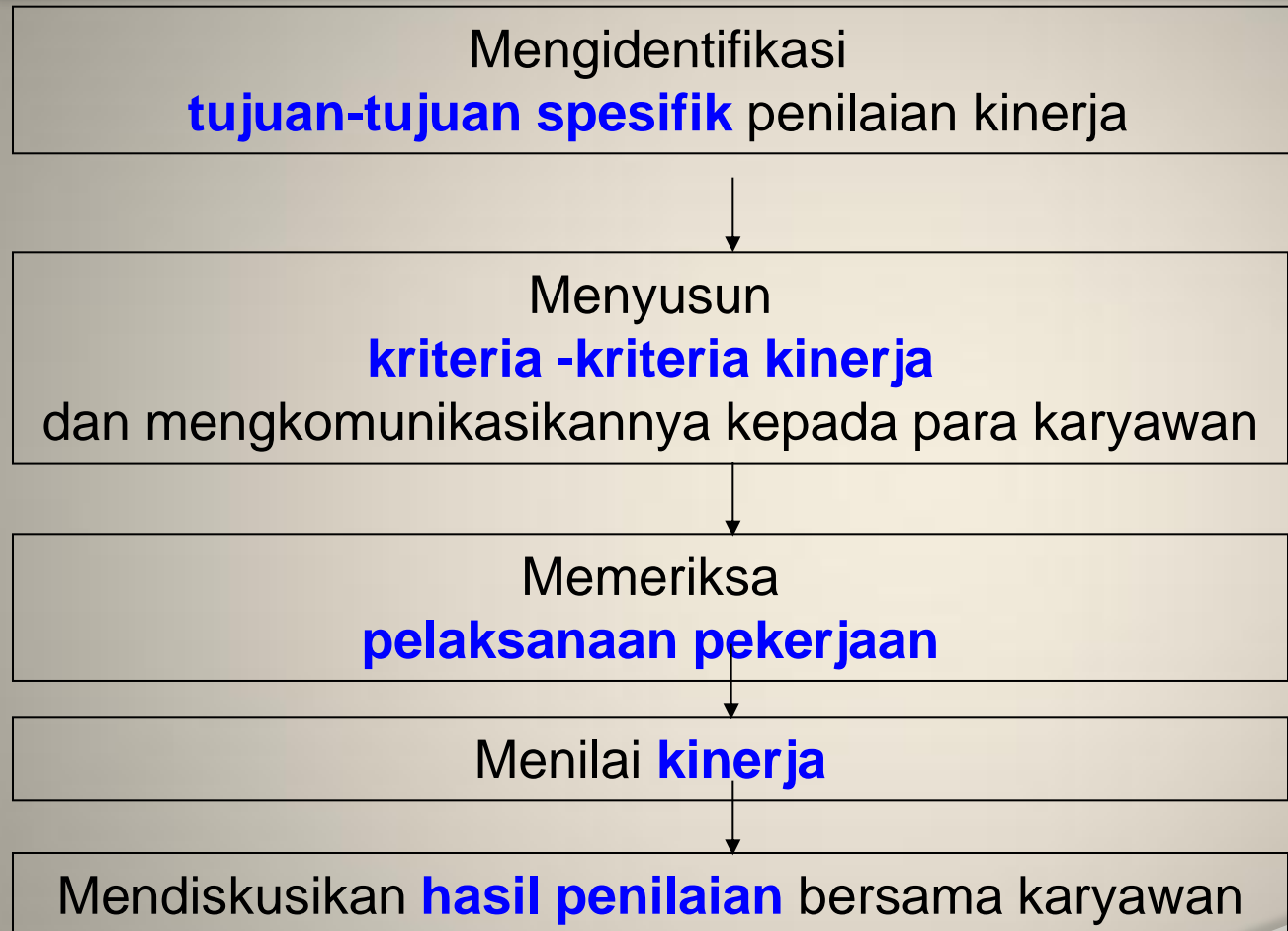
Prinsip
SMART
dalam
penetapan
standar
kinerja:

- **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.

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)



HOW SYSTEM WILL BE USED



EMPLOYEE DEVELOPMENT



DETERMINE REWARD AND
COMPENSATION



ENHANCE MOTIVATION



FACILITATE LEGAL
COMPLIANCE



FASILAITATE HRP

WHO EVALUATE



SUPERVISOR



PEERS



SUBORDINATES



CUSTOMER



SELF

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*)

Similar to me effect

First impression error

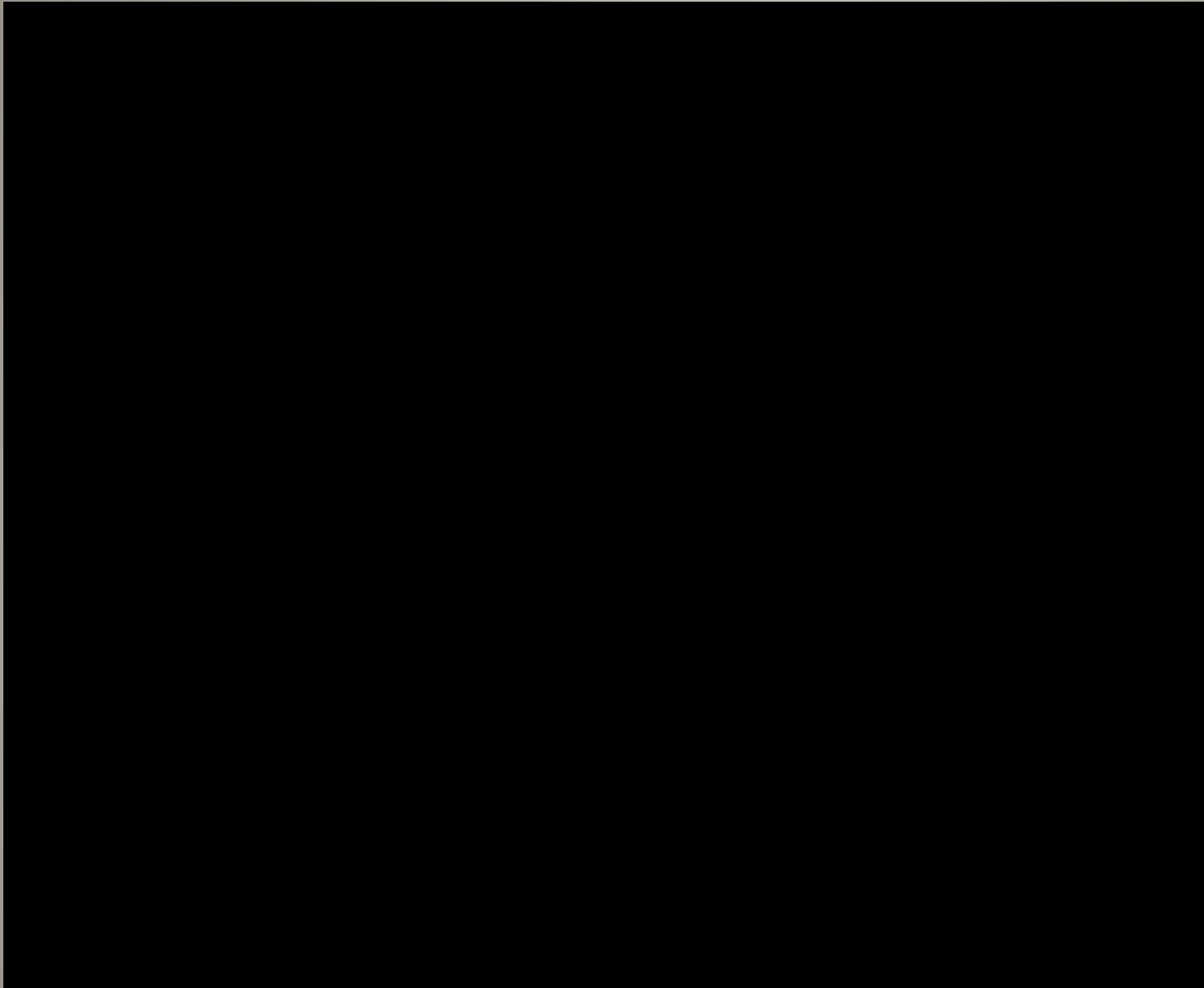
Efek resensi

Stereotype



Yang lain ?

**S
T
E
R
E
O
T
Y
P
E**



Similar to me effect

WHAT TO EVALUATE



TRAITS



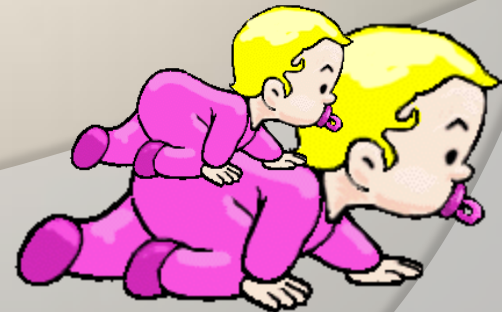
BEHAVIORS



RESULTS

PENILAIAN BERDASAR SIFAT

- **Dianggap unsophisticated, mengungkap sifat: loyalitas, motivasi diri, kooperasi, adaptabilitas, cheerfulness**
- **Yang dilihat: bagaimana sifat karyawan ini?**
- **Kelemahan:**
 - **Relevansi dng pekerjaan kurang**
 - **Meningkatkan kemungkinan kesalahan dalam penilaian**
 - **Tidak berguna untuk mengoreksi pengerjakan tugas yang salah**

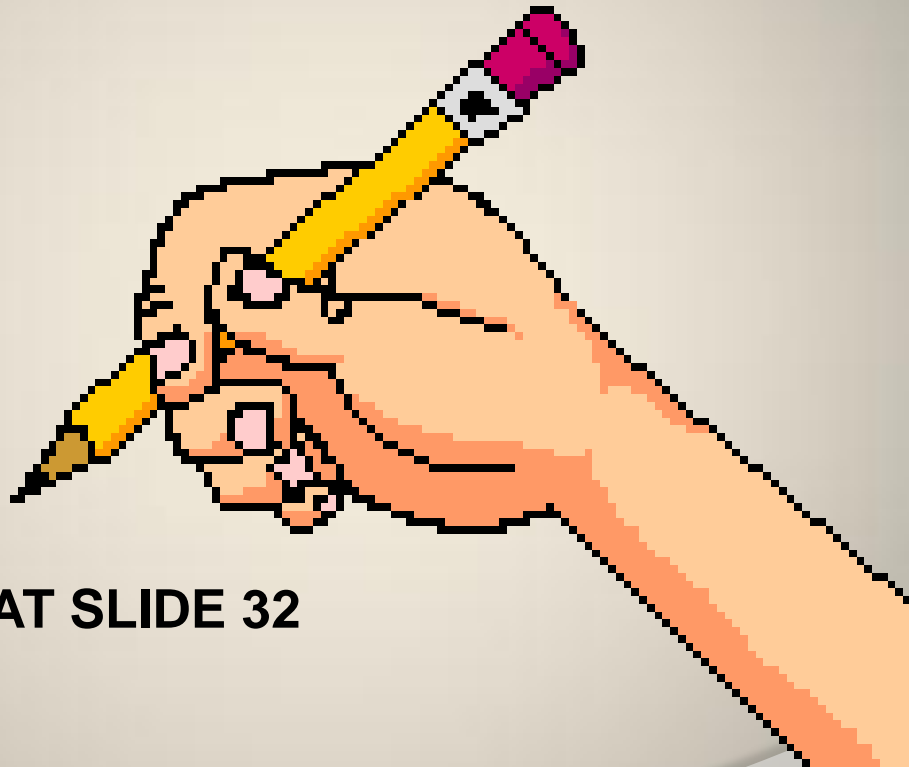


Penilaian berdasar Perilaku

- Yang dilihat adalah: karyawan ini mempunyai kemampuan apa?
- Behaviorally Anchored Rating Scale (Skala Penjangkaran Perilaku) → BARS
- Mengukur pekerjaan spesifik, misal: resepsionis, pembuat roti, sekretaris, petugas pengeboran
- Konsentrasi pada satu pekerjaan saja
- Konsultan HR membutuhkan supervisor & karyawan untuk identifikasi dimensi efektif yang kritikal & menentukan tingkat perilaku yang efektif



PENILAIAN BERDASAR HASIL

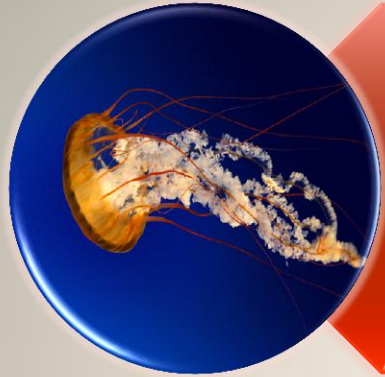


LIHAT SLIDE 32

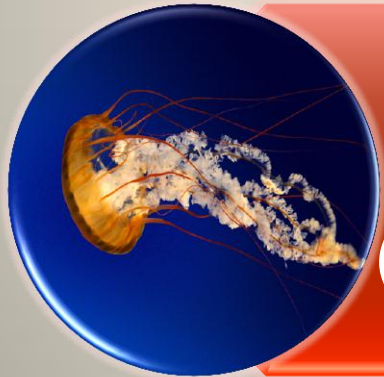


**JOB
PERFORMANCE
COMPETENCY**

HOW TO EVALUATE



ABSOLUTE



RELATIVE

(DIBANDING DG ORANG LAIN)

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

MEANS OF EVALUATION

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*)

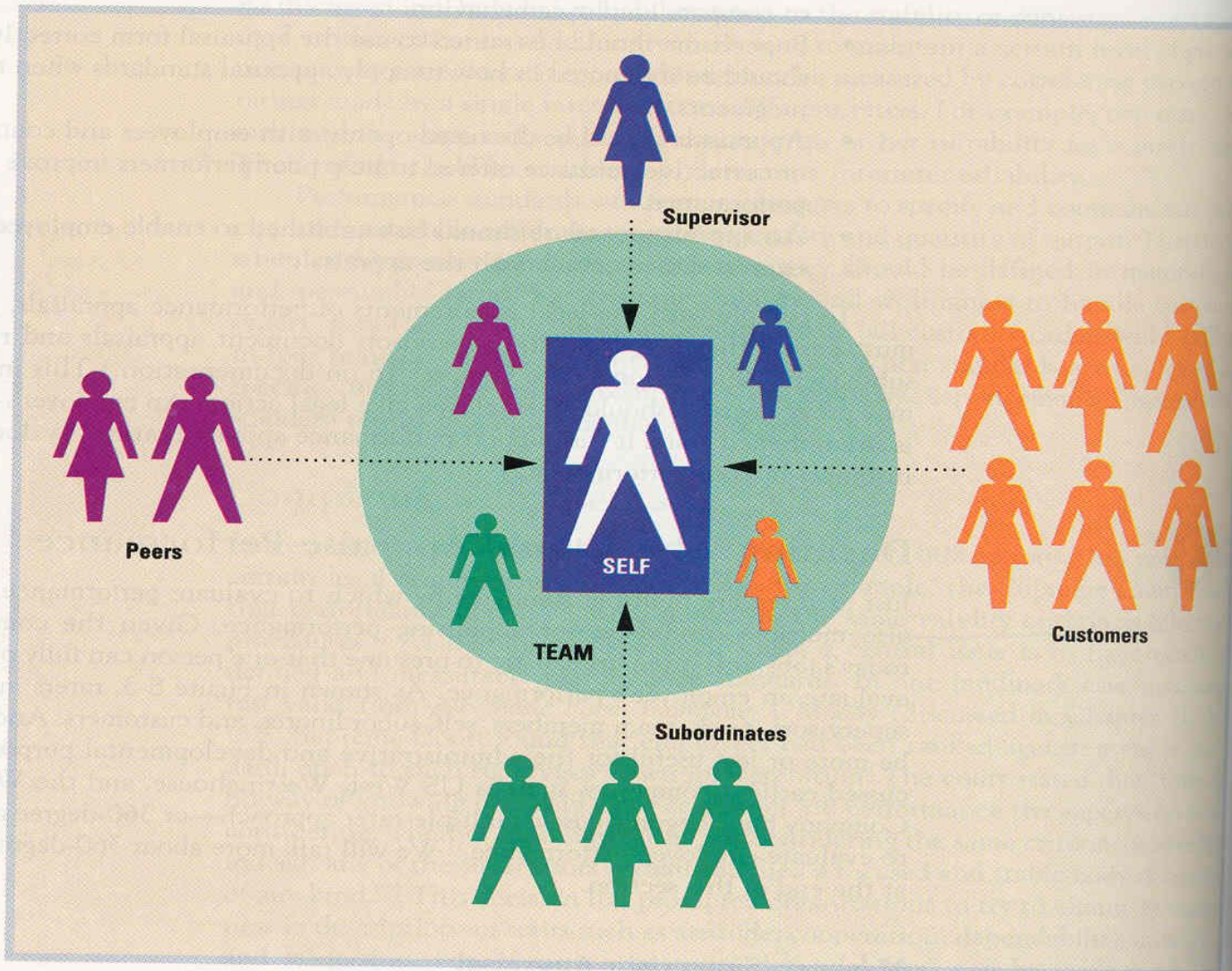
Sistem berbasis-hasil (*Results-based system*)

Metode 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.



FIGURE 8-3 *Alternative Sources of Appraisal Information*



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.

Penilaian Dengan Skala Sifat

	Sempurna (5)	Amat baik (4)	Baik (3)	Biasa (2)	Buruk (1)
<u>KUALITAS DIRI</u>					
1. Penampilan					
2. Sikap thd kerja					
3. Ambisi					
4. Hubungan sosial					
5. Kapasitas Belajar					
<u>UNJUK KERJA/ PENGET. KERJA</u>					
1. Keajegan & Ketepatan					
2. Job knowledge					
3. Penyesuaian diri					
4. Komunikasi Oral					
5. Komunikasi tertulis					

SKALA FREKUENSI PERILAKU

Faktor Kinerja: Kepemimpinan

- mempengaruhi mengarahkan bawahan bekerja lebih efisien
- dapat menjadi contoh pengerjaan tugas

Karyawan →				
	Kadang2	Sering	Sering sekali	Selalu
Supervisor →				

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 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 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 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 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 keperilakuan (*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.

Tahap Pengembangan BARS

☒ Langkah 1

Diawali dgn pertemuan semua resepsionis dan supervisornya untuk membuat daftar dimensi-dimensi pekerjaan yg paling penting

☒ Langkah 2

memunculkan contoh-contoh dari perilaku yg efektif, rata-rata dan tidak efektif. Hasilnya berupa katalog tentang insiden perilaku

☒ Langkah 3

Menghubungkan perilaku yang bermacam-macam terhadap dimensi yang sesuai

☒ langkah 4

Penskalaan. Setiap contoh perilaku dibuat skala rating yang merepresentasikan "hal baik" dan "hal buruk"

Amat sangat baik 7
Baik 6
Agak baik 5
Tdk baik, tdk buruk 4
.....
Agak buruk 3
Buruk 2
Amat sangat buruk 1

Menata barang sesuai dg jenis barang (lunak, basah, dsb) agar tak tercampur dan rusak.

Menata dan memegang barang dg serampangan Shg rusak di meja kasir.

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.

CONTOH FORMULIR MBO



Nama pegawai:

Nama supervisor:

SASARAN TUGAS:

PENCAPAIAN:

Kinerja:

Nama pe

Nama su

SASARAN TUGAS:

PENCAPAIAN:

Kinerja:

Penilaian Global

Deskripsi:

- Berbentuk narasi/essay
- Berisi kekuatan & kelemahan, prestasi & potensi, serta kebutuhan pengembangan
- Jenis paling mudah & paling sederhana

Kelemahan

- Observer harus ahli dalam menilai & ahli membuat narasi
- Validitas & reliabilitas rendah
- Mudah terjadi error: halo, first impression, similar to me effect
- Tidak memungkinkan komparasi antar departemen (no standard)
- Tdk ada data kuantitatif



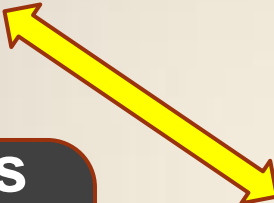
OTHERS CONSIDERATION



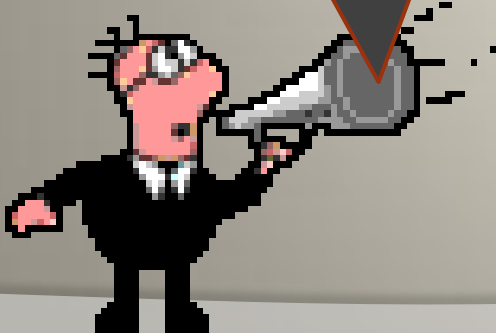
TRAINING

**PERFORMANCE
MANAGEMENT**

COMPENSATION



Ya bagus....bagus
Harus saling
terkait....
Ni cius....



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