

MANAJEMEN KINERJA

Dr. Jakfar, SE, MM

FEB UNIVERSITAS JAYABAYA

KINERJA

- Karyawan melihat evaluasi kinerja memiliki dampak langsung terhadap kehidupan kerja mereka
- pertanyaan mengenai proses manajemen kinerja:
 1. Mengapa mengevaluasi?
 2. Siapa yang mendapat manfaat dari evaluasi?
 3. Format apa yang harus digunakan?
 4. Masalah apa yang mungkin timbul?

Pengertian

- **Penilaian kinerja adalah** proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi hasil kerja para karyawannya. (Werther & Davis)
- **Penilaian kinerja adalah** sistem formal untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja para individu atau tim dalam menjalankan tugasnya. (Mondy)
- **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)
- **Manajemen Kinerja adalah** proses yang berkesinambungan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan tim, dan menyelaraskan kinerja dengan tujuan strategis organisasi. (Aguinis)

Sistem Manajemen Kinerja

- Sistem manajemen kinerja memiliki tiga tujuan utama:
 1. **Umpan balik dua arah** – ukuran kinerja yang ditetapkan bersama antara karyawan dan pemberi kerja
 2. **Pengembangan** – mengidentifikasi area di mana karyawan memiliki kekurangan atau kelemahan
 3. **Dokumentasi** - untuk memenuhi persyaratan hukum

Sistem Manajemen Kinerja

Sistem manajemen kinerja tidaklah sempurna.

- **fokus pada individu**: diskusi mengenai kinerja dapat menimbulkan emosi yang kuat dan dapat menimbulkan konflik ketika bawahan dan atasan tidak setuju
- **fokus pada proses**: kebijakan dan prosedur perusahaan mungkin menimbulkan hambatan bagi proses penilaian yang berfungsi dengan baik
- **penilai** mungkin kurang terlatih

Sistem Manajemen Kinerja

- Undang-undang Equal Employment Opportunity (EEO) mengharuskan sistem manajemen kinerja bersifat obyektif dan terkait dengan pekerjaan
- **Americans with Disabilities Act (ADA)**: sistem manajemen kinerja harus mengukur keberhasilan yang “wajar”. <http://www.eeoc.gov/facts/performance-conduct.html#perf>
- Penilaian kinerja yang valid dilakukan pada interval yang ditetapkan
- Evaluasi yang dilakukan oleh penilai terlatih

Proses Penilaian Kinerja

1

menetapkan standar kinerja dengan karyawan

2

mengkomunikasikan harapan dan menetapkan tujuan

3

mengukur kinerja aktual/sebenarnya

4

membandingkan kinerja aktual dengan standar

5

mendiskusikan penilaian dengan karyawan

6

jika perlu, mulai tindakan perbaikan

Proses Penilaian Kinerja

1. menetapkan standar kinerja

- berasal dari tujuan strategis perusahaan
- berdasarkan analisis jabatan dan deskripsi jabatan

2. berkomunikasi harapan

Tujuan harus diartikulasikan dari supervisor ke karyawan dan dari karyawan ke supervisor

3. Mengukur kinerja aktual

pengukuran kinerja menggunakan informasi dari: pengamatan pribadi, laporan lisan, laporan tertulis, laporan statistik

Proses Penilaian Kinerja

4. bandingkan kinerja dengan standar

penjelasan tentang berbagai tingkat kinerja dan tingkat pencapaian terhadap standar kinerja

5. Diskusi penilaian dengan karyawan

umpan balik yang diterima karyawan memiliki dampak yang kuat pada harga diri dan kinerja selanjutnya

6. Memulai tindakan perbaikan

tindakan segera menangani gejala tindakan dasar korektif berkaitan dengan penyebab

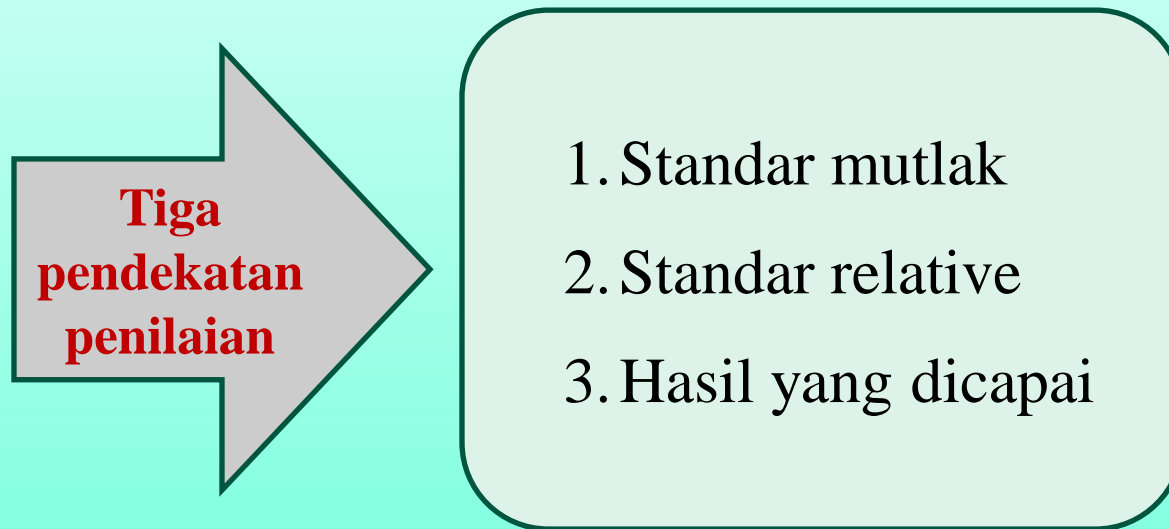
Proses Penilaian Kinerja

Lima kesalahan umum yang dapat dilakukan manajer dalam memberikan tinjauan kinerja:

1. menunggu penilaian kinerja memberikan masukan
2. terlalu menekankan penampilan terkini
3. menjadi terlalu positif atau negative
4. bersikap kritis tanpa bersikap konstruktif
5. berbicara tidak mendengarkan

<http://www.businessknowhow.com/manage/performance-appraisal.htm>

Metode Penilaian Kinerja



tidak ada satu pendekatan pun yang terbaik; masing-masing memiliki kekuatan dan kelemahannya

Standar Mutlak

- Kinerja karyawan diukur berdasarkan standar yang ditetapkan
- Evaluasi tidak bergantung pada karyawan lain
- **Penilaian insiden kritis:** berdasarkan catatan perilaku utama yang menggambarkan kinerja pekerjaan yang efektif atau tidak efektif
- **Penilaian daftar periksa/ceklis:** penilai memeriksa perilaku yang berlaku pada karyawan

<https://www.talenta.co/blog/metode-pengukuran-kinerja-karyawan-dan-perusahaan/>

Standar Mutlak

- **Penilaian skala penilaian grafis (graphic rating scale appraisal):** penilai menilai karyawan berdasarkan sejumlah faktor yang berhubungan dengan pekerjaan; menghindari kategori abstrak
- **Penilaian pilihan paksa (forced-choice appraisal) :** penilai merenungkan serangkaian pernyataan yang tampaknya sama-sama menguntungkan, kemudian memilih pernyataan yang paling menggambarkan karyawan tersebut
- **Skala penilaian berdasarkan perilaku (behaviorally anchored rating scales = BARS):** penilai menilai karyawan berdasarkan faktor-faktor yang ditentukan oleh deskripsi perilaku yang menggambarkan berbagai dimensi di setiap skala penilaian

Standar Relatif

- **Peringkat urutan kelompok (group order ranking):** karyawan ditempatkan dalam klasifikasi yang mencerminkan kinerja relatif mereka, seperti “seperlima teratas”
- **Peringkat individu (individual ranking) :** karyawan diberi peringkat dari tertinggi hingga terendah
- **Perbandingan berpasangan (paired comparison):** setiap individu dibandingkan dengan setiap peringkat akhir lainnya didasarkan pada berapa kali individu tersebut menjadi anggota yang disukai dalam suatu pasangan

Hasil yang Dicapai (MBO)

Manajemen berdasarkan Tujuan (MBO)

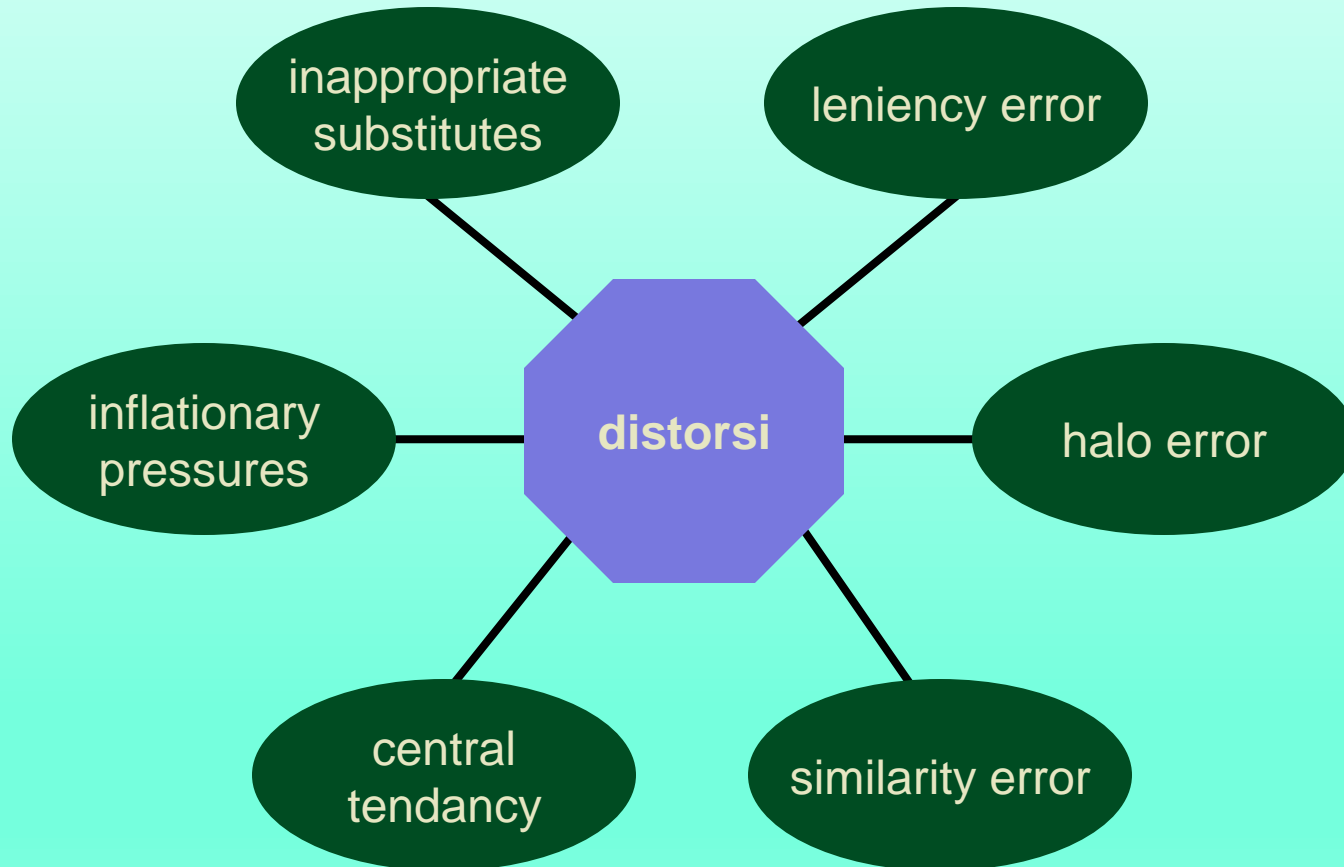
1. mencakup penetapan tujuan bersama dan evaluasi berdasarkan pencapaian tujuan tertentu
2. tujuan keseluruhan perusahaan diterjemahkan ke dalam tujuan spesifik di tingkat divisi/departemen/individu

Elemen umum dalam program MBO adalah:

1. Tujuan tertentu
2. Pengambilan keputusan partisipatif
3. Jangka waktu tertentu
4. Umpan balik kinerja

Secara efektif meningkatkan kinerja karyawan dan produktivitas organisasi, terutama ketika tujuan cukup sulit sehingga memerlukan peregangannya

Faktor-Faktor Yang Dapat Mendistorsi Penilaian



Faktor-Faktor Yang Dapat Mendistorsi Penilaian

- Keringanan hukuman (leniency error) : setiap evaluator mempunyai sistem nilainya masing-masing; Ada yang menilai tinggi (kelonggaran positif) dan ada pula yang menilai rendah (kelonggaran negatif).
- Halo error : evaluator membiarkan penilaian seseorang pada satu sifat mempengaruhi evaluasi pada semua sifat
- Kesalahan kesamaan (similarity error): penilai menilai orang lain dengan cara yang sama seperti penilai memandang dirinya sendiri

Faktor-Faktor Yang Dapat Mendistorsi Penilaian

- Motivasi penilai yang rendah (low appraiser motivation): evaluator mungkin enggan memberikan hasil yang akurat jika penghargaan penting bagi karyawan bergantung pada hasil.
- Kecenderungan sentral (central tendency): keengganan untuk menggunakan skala penilaian yang ekstrem dan membedakan secara memadai karyawan yang sedang dinilai

Faktor-Faktor Yang Dapat Mendistorsi Penilaian

- Tekanan inflasi (inflationary pressures): tekanan untuk kesetaraan dan ketakutan akan retribusi atas peringkat yang rendah menyebabkan berkurangnya diferensiasi di antara karyawan yang diberi peringkat
- Pengganti kinerja yang tidak tepat (inappropriate substitutes for performance): usaha, antusiasme, penampilan, dll., kurang relevan untuk beberapa pekerjaan dibandingkan pekerjaan lainnya

Faktor-Faktor Yang Dapat Mendistorsi Penilaian

- Teori atribusi (attribution theory): evaluasi dipengaruhi berdasarkan apakah kinerja seseorang disebabkan oleh:
 1. Faktor internal yang dapat mereka kendalikan
 2. Faktor eksternal yang tidak dapat mereka kendalikan
- Jika kinerja yang buruk dikaitkan dengan pengendalian internal, penilaiannya akan lebih keras/tegas dibandingkan jika kinerja tersebut dikaitkan dengan pengendalian eksternal

Faktor-Faktor Yang Dapat Mendistorsi Penilaian

Untuk menciptakan sistem manajemen kinerja yang lebih baik:

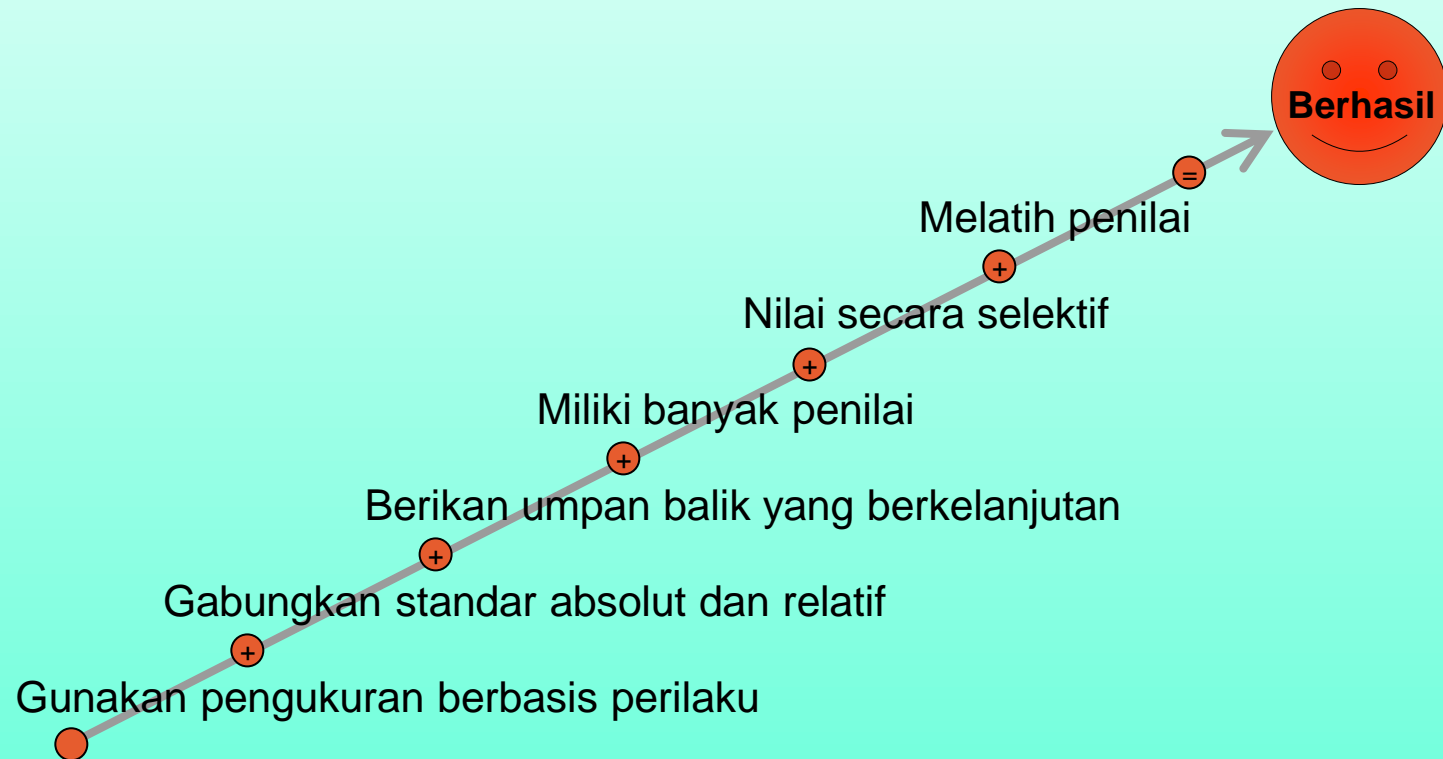
- Menggunakan ukuran berbasis perilaku, yang lebih berhubungan dengan pekerjaan dan menghasilkan lebih banyak kesepakatan antar penilai dibandingkan sifat-sifat seperti “kesetiaan” atau “keramahan”
- Menggabungkan standar absolut dan relatif: standar absolut cenderung bersifat lunak; standar relatif akan menderita jika variabilitasnya kecil
- Memberikan umpan balik yang berkelanjutan: harapan dan kekecewaan harus sering disampaikan kepada karyawan

Faktor-Faktor Yang Dapat Mendistorsi Penilaian

Untuk menciptakan sistem manajemen kinerja yang lebih baik:

- Menggunakan beberapa penilai: semakin sering digunakan, semakin dapat diandalkan dan valid hasilnya (evaluasi rekan, penilaian ke atas dan 360 derajat)
- Menilai secara selektif: penilai harus mengevaluasi hanya pada bidang-bidang yang mereka punya cukup pengetahuan, mereka harus dekat secara organisasi dengan individu yang dievaluasi, dan harus menjadi penilai yang efektif
- Melatih penilai karena penilaian yang buruk dapat menurunkan semangat karyawan dan meningkatkan tanggung jawab hukum

Rapat Penilaian Kinerja



Menciptakan Sistem Manajemen Kinerja yang Lebih Efektif

Untuk pertemuan penilaian kinerja yang efektif:

1. mempersiapkan/menjadwalkan pertemuan terlebih dahulu
2. menciptakan aura yang mendukung tentang pertemuan
3. menjelaskan tujuan penilaian
4. melibatkan karyawan dalam diskusi penilaian
5. fokus pada perilaku, bukan karyawan
6. sebutkan contoh-contoh spesifik
7. memberikan tanggapan positif dan negatif
8. memastikan karyawan memahami penilaian
9. menghasilkan rencana pengembangan

Penilaian Kinerja Internasional

Tantangan dalam mengevaluasi karyawan luar negeri:

- Perspektif budaya dan harapan yang berbeda antara orang tua dan negara setempat mungkin membuat evaluasi menjadi sulit
- Formulir evaluasi mungkin tidak diterjemahkan secara akurat
- Ukuran kuantitatif mungkin menyesatkan

Fundamentals of Human Resource Management, 10/e, De
Cenzo/Robbins

UU No. 13 Tahun 2003 Ttg Ketenagakerjaan

UU No. 6 Tahun 2023 Ttg Cipta Kerja



together
we achieve
m o r e