

EVALUASI DAN MANAJEMEN KINERJA

Dr. Jakfar, SE, MM

FEB UNIVERSITAS JAYABAYA

Pengertian Evaluasi Kinerja

- **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)

<https://www.bkn.go.id/wp-content/uploads/2019/05/PP-Nomor-30-Tahun-2019.pdf>

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 jabatann dan deskripsi jabatan

2. Komunikasikan 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

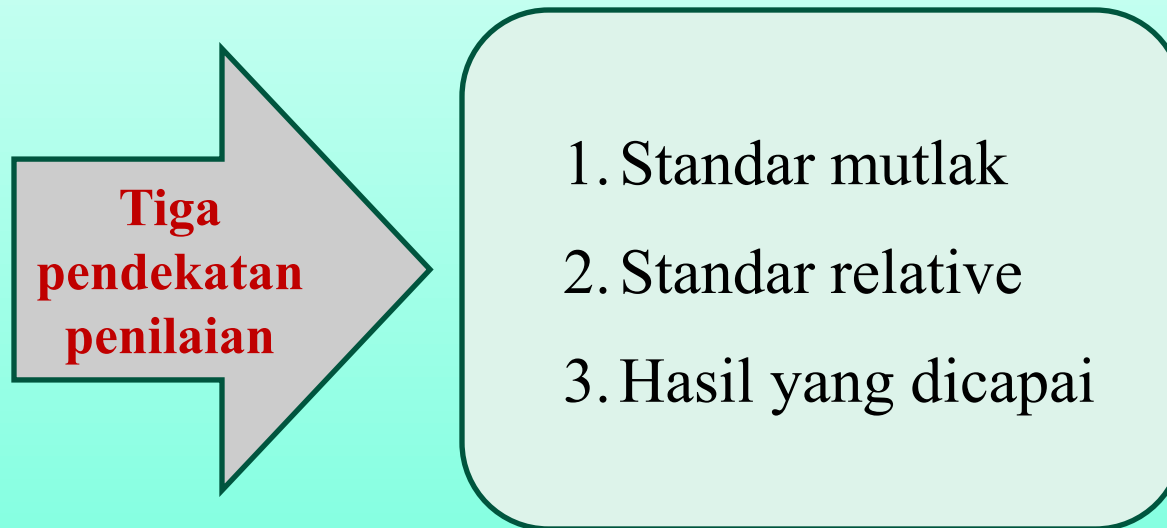
Proses Penilaian Kinerja

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. Menggunakan skala penilaian untuk faktor-faktor tertentu (misalnya, skala 1-5).
- **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)

Penilaian berdasarkan pencapaian tujuan yang disepakati bersama.

Manajemen berdasarkan Tujuan (MBO)

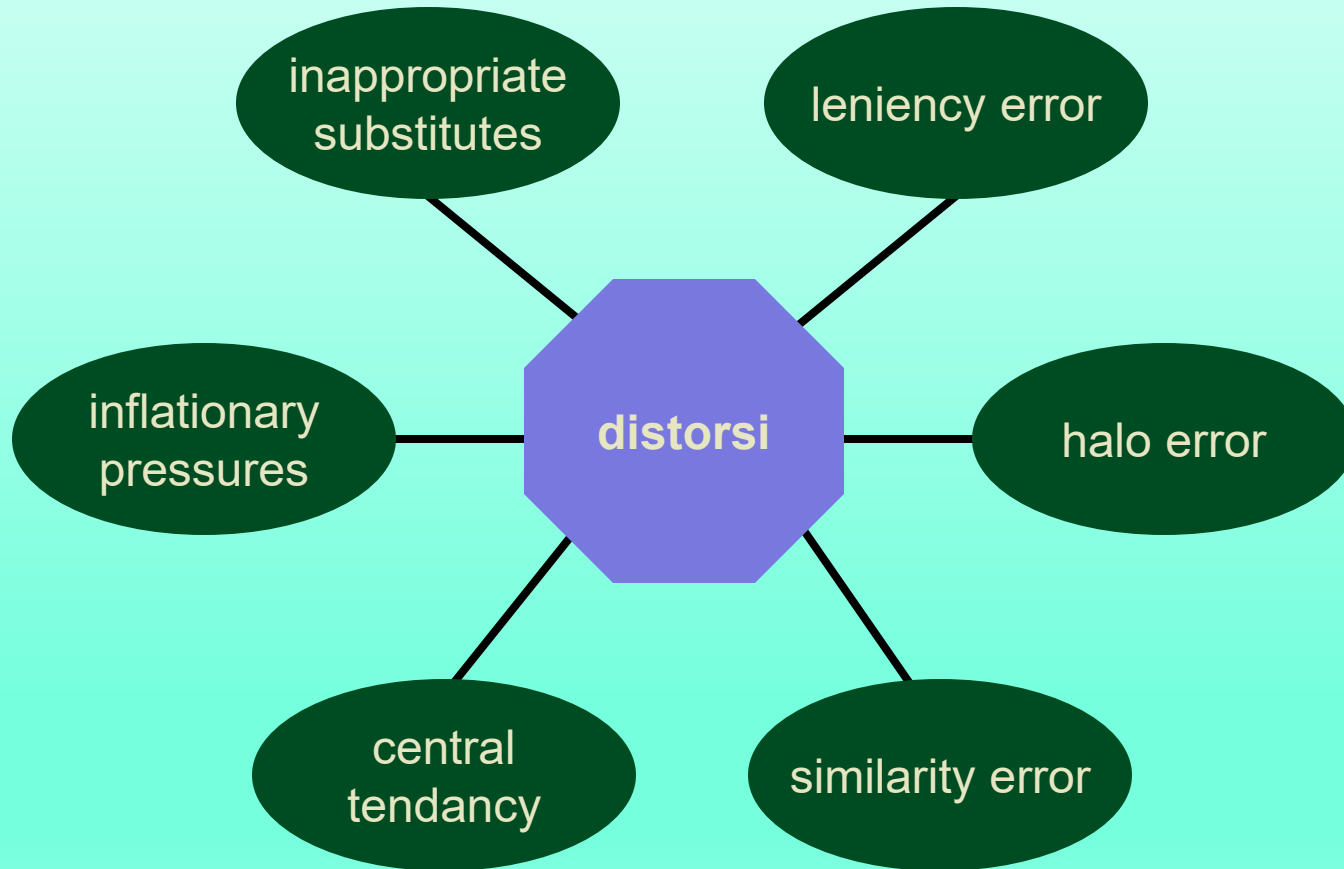
1. mencakup penetapan tujuan bersama dan evaluasi berdasarkan pencapaian tujuan tertentu
2. tujuan keseluruhan perusahaan diterjemahkan ke dalam tujuan spesifik di tingkat divisi/departemen/individu

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:

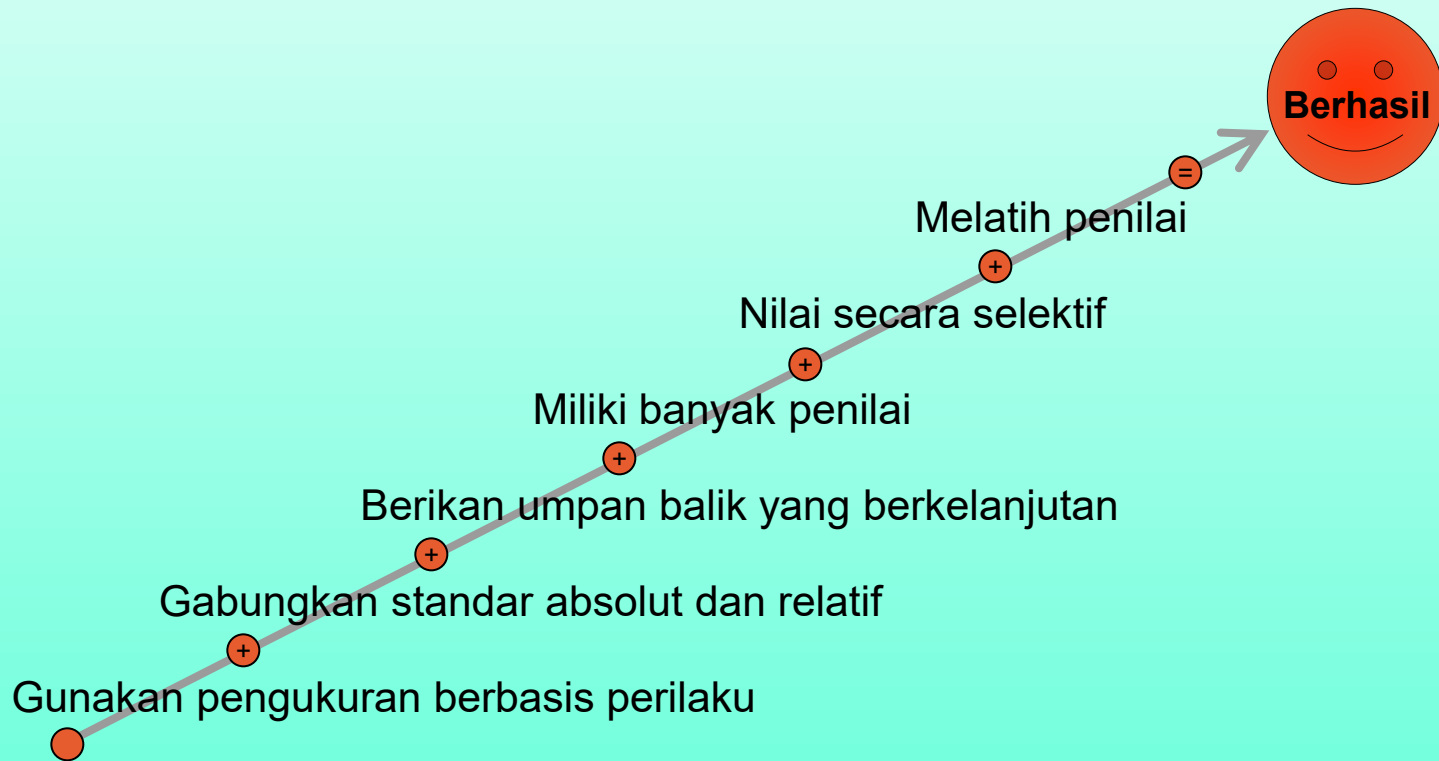
- Menggunakan ukuran berbasis perilaku, yang lebih berhubungan dengan pekerjaan dan menghasilkan lebih banyak kesepakatan antar penilai dibandingkan sifat-sifat seperti “kesetiaan” atau “keramahan”
- Menggabungkan standar absolut dan relatif: standar absolut cenderung bersifat lunak; standar relatif 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



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

Pengertian 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)
- **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 adalah proses berkelanjutan di perusahaan untuk menetapkan tujuan, memantau, membina, dan mengevaluasi kinerja karyawan secara terstruktur, bertujuan menyelaraskan kinerja individu dengan sasaran organisasi untuk meningkatkan produktivitas, motivasi, dan pencapaian tujuan strategis perusahaan melalui komunikasi, umpan balik, dan pengembangan kompetensi yang efektif.
- 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

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

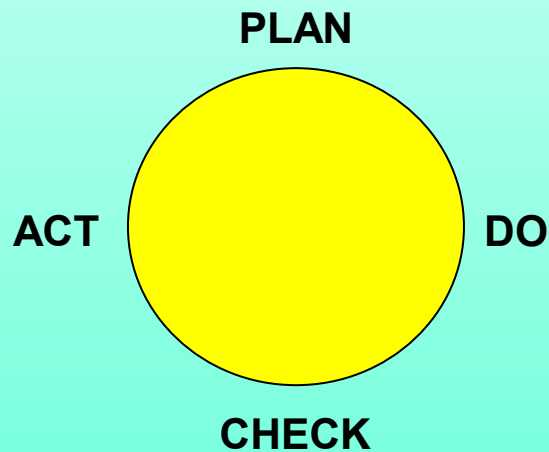
Komponen Utama Sistem Manajemen Kinerja

1. **Perencanaan Kinerja:** Menetapkan tujuan yang jelas (SMART goals) dan menyelaraskannya dengan sasaran perusahaan.
2. **Pelaksanaan & Pemantauan:** Implementasi tugas sambil terus memantau kemajuan dan memberikan bimbingan.
3. **Pembinaan & Pengembangan:** Memberikan feedback rutin, melatih keterampilan, dan mengatasi hambatan.
4. **Penilaian Kinerja:** Evaluasi formal hasil kerja pada periode tertentu.
5. **Tindak Lanjut:** Mengambil keputusan berdasarkan hasil penilaian, seperti penghargaan atau rencana pengembangan lebih lanjut.
6. **Sistem Informasi Kinerja:** Alat (software atau kertas) untuk melacak metrik dan data kinerja.

MODEL MANAJEMEN KINERJA

- Model Deming
- Model Torrington & Hall
- Model Costello
- Model Armstrong & Baron

MODEL DEMING



Model Deming untuk manajemen kinerja adalah **Siklus PDCA (Plan-Do-Check-Act)**, sebuah metode siklus berkelanjutan untuk perbaikan kualitas dan kinerja dengan cara merencanakan tujuan, melaksanakan rencana tersebut, memeriksa hasilnya, dan mengambil tindakan perbaikan atau standarisasi, yang mendorong peningkatan terus-menerus dalam organisasi.

MODEL DEMING

Tahap-tahap Model Deming (PDCA)

1. Plan (Perencanaan):

- Menetapkan tujuan dan target yang jelas.
- Menganalisis masalah atau area yang perlu ditingkatkan.
- Merencanakan langkah-langkah spesifik (termasuk analisis risiko) untuk mencapai tujuan.

2. Do (Pelaksanaan):

- Melaksanakan rencana yang telah dibuat secara hati-hati dalam skala kecil atau uji coba (pilot project).
- Melakukan implementasi proses sambil memantau jalannya dengan komunikasi dan koordinasi yang baik.

MODEL DEMING

Tahap-tahap Model Deming (PDCA)

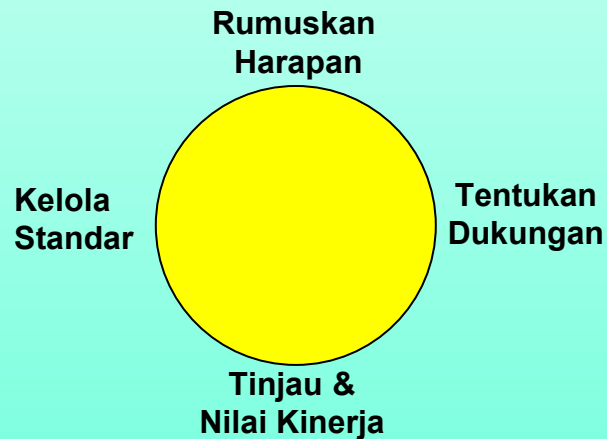
3. Check (Pemeriksaan/Evaluasi):

- Mengumpulkan data dan membandingkan hasil pelaksanaan dengan target yang direncanakan.
- Menganalisis penyimpangan atau deviasi untuk mengidentifikasi masalah dan potensi perbaikan.

4. Act (Tindakan/Penyesuaian):

- Jika hasilnya sesuai, standarisasi proses dan lakukan secara menyeluruh.
- Jika ada deviasi, lakukan penyesuaian terhadap rencana atau proses untuk perbaikan selanjutnya, lalu mulai siklus PDCA

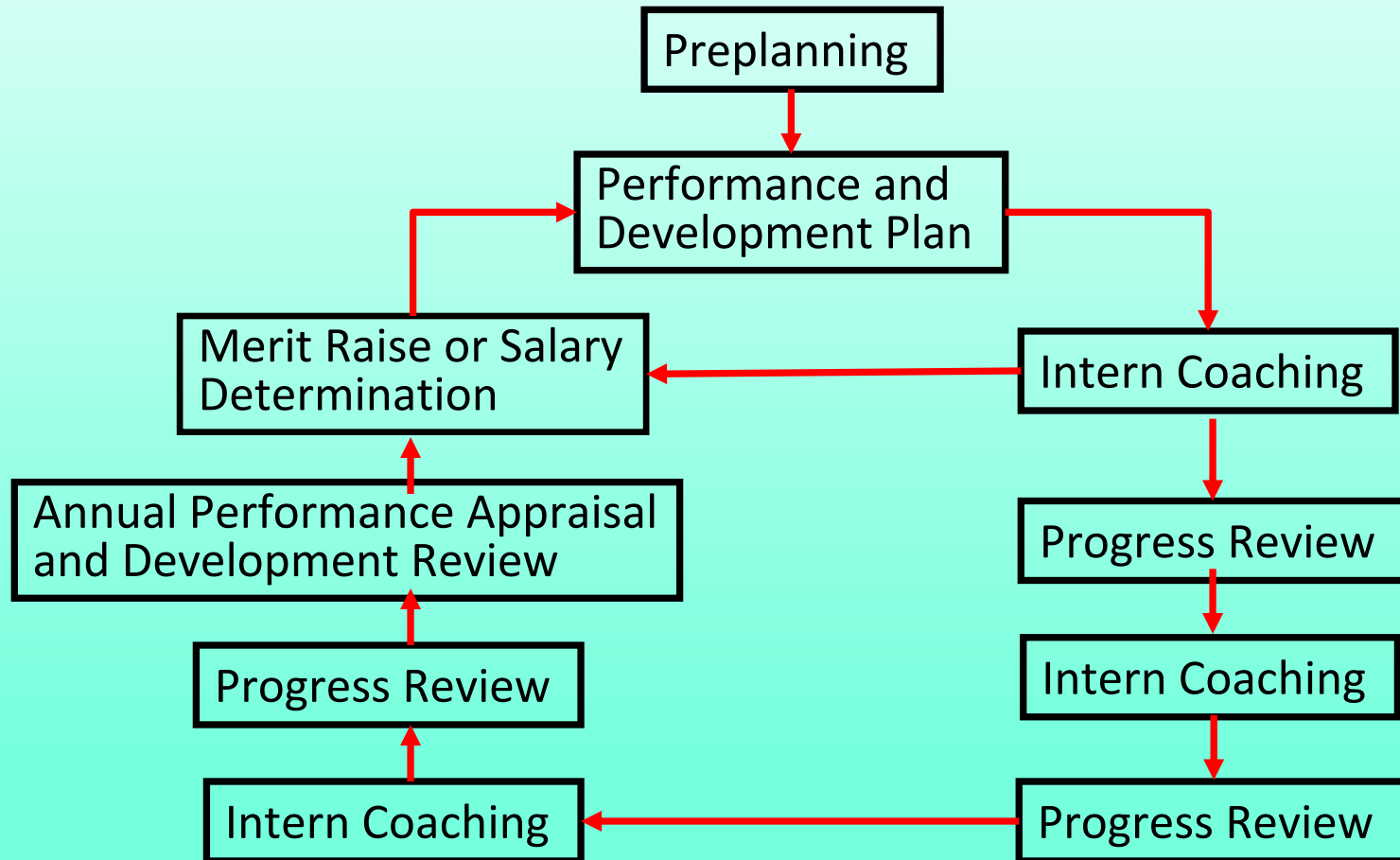
MODEL TORRINGTON & HALL



Tahapan Model Manajemen Kinerja Torrington dan Hall:

- 1. Merumuskan Harapan (Setting Expectations):** Menentukan dengan jelas apa yang diharapkan dari kinerja individu atau tim, menetapkan standar dan tujuan yang jelas.
- 2. Menentukan Dukungan (Providing Support):** Mengidentifikasi dan menyediakan sumber daya, pelatihan, bimbingan, atau dukungan lain yang dibutuhkan untuk membantu individu mencapai harapan tersebut.
- 3. Peninjauan dan Penilaian (Reviewing & Rating Performance):** Secara berkala melakukan evaluasi terhadap kinerja yang telah dicapai, membandingkannya dengan standar yang ditetapkan, dan memberikan umpan balik.
- 4. Pengelolaan Standar (Managing Standards):** Menyesuaikan atau memperbarui standar kinerja berdasarkan hasil penilaian dan perubahan kebutuhan organisasi, memastikan proses terus berlanjut dan meningkat.

MODEL COSTELLO



MODEL CASTELLO

Tahapan Utama Model Costello:

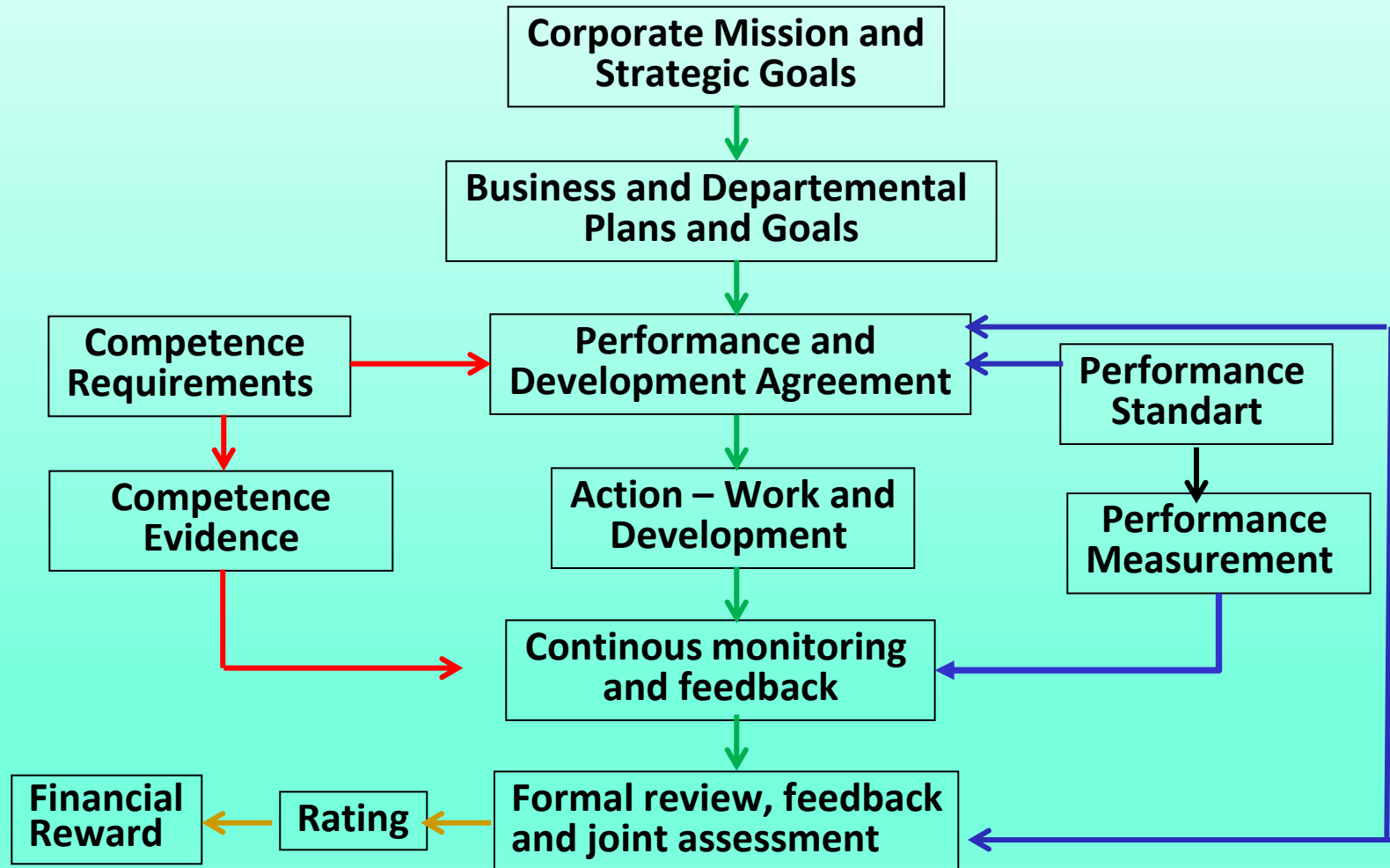
1. Perencanaan (Planning):
 - Diawali dengan perumusan tujuan organisasi dan tujuan spesifik departemen.
 - Menyusun rencana kinerja individu (performance plan) dan pengembangan SDM.
 - Menyusun Kontrak Kinerja (Performance Contract) antara manajer dan karyawan yang berisi kesepakatan target yang terukur (KPI).
2. Pelaksanaan dan Pengukuran (Implementation & Monitoring):
 - Karyawan bekerja sesuai rencana sambil dimonitor kemajuannya.
 - Dilakukan monitoring berkelanjutan dan umpan balik (feedback) dua arah.
3. Peninjauan dan Penilaian (Review & Appraisal):
 - Review formal dilakukan secara berkala untuk melihat deviasi dari rencana.
 - Penilaian kinerja tahunan (annual appraisal) dilakukan untuk mengevaluasi hasil secara menyeluruh.
4. Pengembangan (Development):
 - Hasil penilaian menjadi dasar untuk pengembangan SDM, pelatihan, dan penyesuaian kinerja di siklus berikutnya.

MODEL CASTELLO

Elemen Kunci dalam Model Costello:

- Komunikasi Dua Arah: Pentingnya dialog antara atasan dan bawahan.
- Konsensus dan Kerjasama: Mencapai kesepakatan dan kerja sama dalam menetapkan tujuan.
- Umpan Balik (Feedback): Memberikan informasi konstruktif secara rutin.
- Indikator Kinerja (KPI): Pengukuran kinerja yang terukur dan objektif.
- Saling Menghargai: Menjembatani kepentingan antara individu dan organisasi.

MODEL AMSTRONG & BARON



MODEL AMSTRONG & BARON

Siklus Berurutan (Sequence of Activities)

1. Misi Organisasi & Tujuan Strategis: Titik awal, memastikan semua aktivitas selaras dengan tujuan besar perusahaan.
2. Rencana & Tujuan Bisnis/Departemen: Menjabarkan tujuan strategis ke level yang lebih operasional, bisa dari atas ke bawah atau sebaliknya tergantung konteks.
3. Kesepakatan Kinerja: Perjanjian formal antara manajer dan karyawan mengenai target, standar, dan cara penilaian.
4. Implementasi & Dukungan: Pelaksanaan pekerjaan, dengan manajer memberikan bimbingan, dorongan, dan dukungan.
5. Peninjauan & Penilaian Kinerja: Evaluasi kinerja terhadap kesepakatan, memberikan umpan balik, dan mengidentifikasi area pengembangan.

MODEL AMSTRONG & BARON

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

1. Faktor Personal (Personal Factors): Keterampilan, kompetensi, motivasi, komitmen individu.
2. Faktor Kepemimpinan (Leadership Factors): Kualitas bimbingan, dorongan, dan dukungan manajer.
3. Faktor Tim (Team Factors): Dukungan dan kolaborasi dari rekan kerja.
4. Faktor Sistem (System Factors): Sistem kerja, fasilitas, dan proses yang disediakan organisasi.
5. Faktor Kontekstual (Contextual/Situational Factors): Tekanan dan perubahan lingkungan internal/eksternal.

INDIKATOR KINERJA

Indikator Kinerja Utama Menurut Dessler:

1. Kualitas Kerja (Quality of Work): Seberapa akurat, teliti, dan dapat diterima hasil pekerjaan karyawan.
2. Produktivitas (Productivity): Jumlah pekerjaan yang diselesaikan secara efisien dalam periode waktu tertentu.
3. Pengetahuan Pekerjaan (Job Knowledge): Keterampilan dan informasi teknis yang relevan untuk pekerjaan.
4. Keandalan (Dependability): Seberapa sering karyawan dapat diandalkan untuk menyelesaikan tugas dan tindak lanjut.
5. Kehadiran (Attendance): Ketepatan waktu dan kepatuhan terhadap aturan kehadiran.
6. Kemandirian (Initiative): Kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan atau tanpa pengawasan.

INDIKATOR KINERJA

Indikator Kinerja Utama (Noe & Hallberg):

1. Kualitas: Kesempurnaan tugas, keahlian, dan standar pekerjaan.
2. Kuantitas: Jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam periode tertentu.
3. Ketepatan Waktu: Penyelesaian tugas sesuai tenggat waktu yang ditetapkan.
4. Efektivitas Penggunaan Sumber Daya: Seberapa baik sumber daya (waktu, biaya, bahan) dimanfaatkan.
5. Kemandirian/Komitmen: Kemampuan bekerja tanpa pengawasan ketat dan dedikasi terhadap tujuan.

INDIKATOR KINERJA

Indikator Kinerja Utama menurut Robin:

1. Kualitas: Persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan, kesempurnaan tugas, dan kesesuaian dengan keterampilan.
2. Kuantitas: Jumlah hasil kerja yang dicapai, seperti jumlah unit atau siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu: Seberapa tepat waktu aktivitas diselesaikan, dilihat dari sudut pandang koordinasi dan pemanfaatan waktu.
4. Efektivitas: Tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi) untuk memaksimalkan hasil.
5. Kemandirian: Tingkat kemandirian karyawan dalam menyelesaikan tugasnya.
6. Komitmen: Komitmen kerja karyawan terhadap tujuan dan organisasi.



together
we achieve
m o r e