



MILLION\$

MANAGEMENT SOLUTIONS

MSDM

Summary

Chapter 9

by: Gabriella Pella

Joanne Nainggolan

Rinda Gultom

Sheila Silalabi

CHAPTER 9 : Performance Management & Appraisal

Proses Performance Appraisal (Penilaian Kinerja)

Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja sekarang dan masa lalu seorang karyawan dibandingkan dengan standar kinerjanya seharusnya. Standar ini ditetapkan oleh penilai, dan oleh karena itu diperlukan pelatihan, umpan balik, dan insentif agar dapat mengurangi kinerja yang kurang optimal.

Proses penilaian kinerja biasanya mencakup 3 hal, yaitu :

- a. Menetapkan standar kinerja
- b. Menilai kinerja aktual seorang karyawan berdasarkan standar yang telah ditetapkan (biasanya menggunakan rating)
- c. Menyediakan umpan balik untuk membantu karyawan mengurangi kurang optimalnya kinerja atau meneruskan kinerja yang sudah baik

Mengapa Menilai Kinerja?

Lima alasan penilaian kinerja, adalah :

1. Keputusan penetapan gaji, promosi, dan retensi masih banyak yang berdasarkan penilaian terhadap karyawan.
2. Penilaian memainkan peran penting dalam manajemen kinerja karyawan (memastikan setiap karyawan dan kinerja tim sesuai dengan goal perusahaan)
3. Penilaian membuat kita mampu melaksanakan perencanaan untuk memperbaiki defisiensi dalam kinerja, dan untuk memperkuat hal-hal benar yang sudah dilakukan.
4. Penilaian memfasilitasi perencanaan karir, karena penilaian menunjukkan kelemahan dan kekuatan seorang karyawan.
5. Penilaian dapat digunakan untuk mengidentifikasi keperluan pelatihan dan pengembangan.

Pentingnya Umpan Balik yang Kontinyu

Umpan balik tidak harus menunggu saat penilaian kinerja. Misalnya saat melihat ada yang salah, penilai dapat langsung memberikan umpan balik.

Manajemen Kinerja

Adalah : cara yang berorientasi pada tujuan dan kontinyu untuk menilai dan mengatur/ manage kinerja karyawan. Manajemen kinerja adalah proses kontinyu identifikasi, pengukuran, dan pengembangan kinerja, baik secara individu maupun tim, agar sejalan dengan tujuan perusahaan.

Menentukan Tujuan Karyawan dan Standar Kinerja

Pertama, penilai harus menentukan apa yang harus diukur. Ia turut harus menetapkan goal yang bisa diukur. Goal yang baik harus SMART (specific, measurable, attainable, relevant, dan timely).

Praktik Dalam HR : Bagaimana Menetapkan Goals yang Efektif

1. Assign goal yang spesifik
2. Assign goal yang bisa diukur
3. Assign goal yang menantang namun dapat dikerjakan
4. Dorong partisipasi karyawan menentukan goal

Manajemen Talenta : Mendasari Standar Penilaian dalam Kompetensi yang Diinginkan

Beberapa perusahaan menilai kinerja berdasarkan kompetensi dan skill yang dibutuhkan oleh sebuah pekerjaan.

Peran Job Descriptions

Secara ideal, apa yang akan dinilai dan bagaimana menilainya tercermin dari *job description*. Apa yang akan dinilai tercermin dari deskripsi (apa kewajiban, tugas). Job description mencakup perilaku strategis yang penting.

Siapa yang Seharusnya Melakukan Penilaian?

1. Peer Appraisals
Penilaian dilakukan oleh peer/ kolega kerjanya.
2. Rating Committees
Tim penilai terdiri dari supervisor dekat dengan karyawan dan tiga-empat supervisor lain. Hal ini bisa menguntungkan karena mampu mengurangi bias jika dibandingkan berdasarkan penilaian 1 individu saja.
3. Self-Ratings
Penilaiannya adalah karyawan itu sendiri. Kekurangannya adalah orang cenderung over-rated pekerjaannya dan hasilnya sangat subjektif.
4. Penilaian oleh Bawahan
Hal ini dapat baik karena survey menunjukkan manajer yang dinilai buruk oleh bawahannya cenderung mengalami perubahan signifikan setelahnya.
5. Umpan Balik 360 derajat

Informasi penilaian dikumpulkan dari berbagai pihak, supervisor, peer, bawahan bahkan pelanggan, jika relevan. Cara untuk mengimprove metode penilaian ini adalah :

- Berikan dimensi penilaian yang lebih spesifik
- Latih dengan hati-hati pihak yang akan memberikan penilaian
- Pastikan umpan balik dari berbagai pihak produktif, tidak bias, dan berorientasi pada pengembangan
- Biaya administratif bisa dikurangi misalnya dengan pemberian form melalui internet (mengurangi biaya print)

Teknik Menilai Kinerja

Dasar yang harus diperhatikan dalam desain tool penilaian kinerja adalah what to measure dan how to measure.

How to measure :

- Metode skala grafis

Yaitu : skala yang menuliskan sejumlah ciri dan jangkauan nilai kinerja untuk setiap ciri. Karyawan kemudian dinilai dengan mengidentifikasi nilai yang paling sesuai dengan tingkatan kerjanya untuk setiap ciri.

What to Rate?

- Mengukur dimensi-dimensi pekerjaan secara general
- Memberikan peringkat terhadap kinerja melalui kewajiban aktual pekerjaan
- Mengukur berdasarkan target spesifik

Competency based appraisal adalah pilihan lain, yang penilaiannya berfokus pada kemampuan yang harus ia miliki untuk melakukan pekerjaan.

- **Metode peningkatan alternasi**

Memberikan peringkat kepada karyawan dari yang terbaik sampai yang terburuk berdasarkan ciri tertentu, dengan memilih yang terbaik, lalu yang terburuk, sampai semua telah diberi peringkat.

- **Metode perbandingan pasangan**

Yaitu: melakukan pemeringkatan karyawan dengan membuat diagram dari semua pasangan karyawan yang mungkin untuk setiap ciri dan menentukan karyawan mana yang lebih baik pada setiap pasangan.

- **Metode distribusi kekuatan**

Sama dengan menilai pada sebuah kurva; presentase dugaan dari yang dinilai ditempatkan dalam berbagai kategori kerja.

- **Metode kejadian kritis**

Yaitu menyimpan catatan tentang contoh-contoh hal baik yang tidak umum atau hal buruk yang tidak dikehendaki atas perilaku karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan dan meninjau catatan itu dengan karyawan pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya.

Keuntungan:

- Memberikan contoh actual kinerja baik dan buruk yang dapat digunakan oleh penyelia untuk menjelaskan penilaian seseorang
- Memberikan contoh apa yang dapat dilakukan oleh bawahan untuk menghilangkan kekurangannya

- **Bentuk naratif**

Penilaian akhir tertulis disajikan secara naratif dan hasilnya digunakan sebagai dasar untuk meningkatkan kinerja karyawan yang dinilai.

- **Skala peringkat standar perilaku (behaviourally anchored rating scale – BARS)**

Metode penelitian yang menggunakan kombinasi antara narasi kejadian penting dan penilaian kuantitatif dengan patokan skala kuantitatif dan contoh naratif dari kinerja baik dan buruk.

Tahapan:

- Membuat kejadian kritis* (bertanya kepada kelompok yang mengerti pekerjaan mengenai kinerja efektif dan tidak)
- Mengembangkan dimensi kinerja* (mengelompokkan kejadian-kejadian tersebut ke dalam dimensi yang sesuai)
- Mengalokasikan kembali kejadian* (kelompok lain mengalokasikan kejadian mulai awal)
- Membuat skala kejadian* (menilai apakah kejadian itu efektif dan efisien pada dimensi kerjanya)
- Mengembangkan peringkat akhir* (memilih beberapa kejadian sebagai standar perilaku)

Keuntungan:

- ✓ *Ukuran yang lebih akurat* (pengguna BARS adalah orang yang lebih tahu tentang pekerjaan dan bagaimana melakukan pekerjaan tersebut, sehingga hasilnya lebih akurat)
 - ✓ *Standar yang lebih jelas* (kejadian kritis di sepanjang skala menjelaskan apa yang harus dicari berkaitan dengan kinerja superior, kinerja rata-rata, dll)
 - ✓ *Umpan balik* (kejadian kritis memudahkan untuk menjelaskan peringkat pada yang dinilai)
 - ✓ *Dimensi independen* (kejadian kritis dikelompokkan ke dalam beberapa dimensi kinerja)
 - ✓ *Konsistensi* (penilaian yang dilakukan oleh orang yang berbeda, hasilnya tetap sama)
- **Skala Standar Campuran**

Skala standar campuran hampir sama dengan BARS, namun saja lebih sedikit jumlah contoh behavioralnya. Tujuannya untuk mengurangi error dalam pemberian peringkat.

- **Manajemen Tujuan (management by objectives – MBO)**

Melibatkan penetapan tujuan-tujuan terukur yang spesifik dengan setiap karyawan, kemudian secara berkala melakukan peninjauan kembali terhadap kemajuan yang telah dibuat.

- **Penilaian Kinerja Terkomputerisasi dan Berbasis Web**

Memungkinkan manajer untuk menyimpan catatan bawahan selama setahun, kemudian secara elektronik memberikan peringkat para karyawan untuk serangkaian ciri kinerja.

- **Pengawasan Kinerja Elektronik (Electronic Performance Monitoring – EPM)**

Memungkinkan penyelia mengawasi secara elektronik sejumlah data yang terkomputerisasi yang sedang diproses oleh karyawan setiap hari, sehingga penyelia dapat mengawasi kinerjanya.

Masalah Potensial dalam Penilaian

Masalah potensial biasanya muncul dalam menilai dengan skala peringkat, diantaranya adalah :

- **Standar yang tidak jelas**

Interpretasi standar pemberian peringkat tidak jelas.

- **Efek halo**

Masalah yang muncul ketika peringkat yang diberikan oleh penyelia kepada bawahan untuk satu ciri tertentu, bias dengan peringkat orang tersebut pada ciri lainnya.

- **Kecenderungan terpusat**

Merupakan kecenderungan untuk menilai semua karyawan sama seperti menilai mereka semua secara rata-rata

- **Masalah longgar atau ketat**

Masalah yang terjadi ketika seorang penyelia menilai semua bawahannya terlalu tinggi atau terlalu rendah.

- **Efek resensi**

Penilai –lupa|| dengan kinerja karyawan di masa lalu yang jangka waktunya panjang, sehingga –dibutakan|| dan hanya memberikan penilaian berdasarkan kinerjanya belakangan.

- **Bias**

Kecenderungan untuk membuat perbedaan individual (usia, ras, jenis kelamin) mempengaruhi peringkat yang diterima oleh karyawan.

- Mempelajari dan memahami potensi masalah serta solusi bagi masalah tersebut
- Menggunakan perangkat penilaian yang benar

Kelebihan dan kelemahan masing-masing perangkat penilaian:

Perangkat	Keuntungan	Kerugian
Skala penilaian grafis	Sederhana digunakan, memberikan penilaian kuantitatif untuk setiap karyawan	Standar tidak jelas, efek halo, kecenderungan terpusat, kekakuan
BARS	Memberikan standar perilaku yang sangat akurat	Sulit untuk dikembangkan
Perangkat alternasi	Mudah digunakan, menghindari kecenderungan terpusat, dan masalah skala peringkat lainnya	Menimbulkan ketidakadilan bagi karyawan yang sebenarnya bekerja dengan baik
Metode distribusi buatan	Hasil akhirnya adalah penetapan awal jumlah atau persentase orang dalam setiap kelompok	Hasil penilaian karyawan tergantung pada titik potong yang dipilih
Metode kejadian kritis	Membantu menspesifikasi apa yang benar dan salah tentang kinerja karyawan, mendorong penyelia untuk mengevaluasi secara terus-menerus	Sulit untuk menilai atau memeringkat karyawan relatif terhadap yang lain
MBO	Terkait erat dengan persetujuan bersama sasaran kinerja	Menghabiskan waktu

- Menyimpan catatan harian tentang pekerjaan
- Penilaian pada akhirnya harus bertujuan untuk memperbaiki kinerja yang kurang memuaskan, sehingga hasil akhir penilaian adalah rencana mengenai apa yang harus karyawan lakukan untuk memperbaiki kinerjanya.
- Memastikan setiap penilaian yang diberikan adil

Mengatur Wawancara Penilaian

Wawancara penilaian adalah suatu wawancara dimana penyelia dan bawahan meninjau kembali penilaian tertentu dan membuat rencana untuk mengoreksi kekurangan dan menambah kekuatan.

Tipe dasar wawancara penilaian serta sasarannya, antara lain:

- Kinerjanya memuaskan – karyawan dapat dipromosikan, artinya kinerja yang bersangkutan memuaskan sehingga layak dipromosikan.

Tujuan: mendiskusikan rencana karier dan mengembangkan rencana tindak spesifik untuk pengembangan pendidikan profesional yang dibutuhkan orang tersebut untuk menyelesaikan pekerjaannya

- Memuaskan – tidak dapat dipromosikan, artinya karyawan kinerjanya memuaskan namun tidak memungkinkan untuk dipromosikan.

Tujuan: menjaga kinerja yang memuaskan dari karyawan tersebut.

- Tidak memuaskan – tidak dapat dikoreksi

Tujuan: menetapkan rencana tindak lanjut untuk mengoreksi kinerja yang tidak memuaskan.

- Tidak memuaskan = tidak dapat dikoreksi, sehingga manajer harus mempertimbangkan untuk mentoleransi kinerja karyawan tersebut atau memecatnya.

Tahapan pelaksanaan wawancara penilaian meliputi:

1. Mempersiapkan wawancara (menyusun data, mempelajari deskripsi pekerjaan, membandingkan kinerja dengan standar, meninjau ulang penilaian)
2. Mempersiapkan karyawan (member peringatan karyawan untuk meninjau kembali pekerjaannya, membaca deskripsi pekerjaan, menganalisis masalah, mengumpulkan informasi dan komentar)
3. Memilih tempat dan waktu yang tepat (menentukan waktu dan tempat yang saling menguntungkan untuk wawancara)

Hal yang harus diperhatikan dalam wawancara penilaian adalah:

- Bicara berdasarkan data yang objektif
- Jangan berbicara terlalu pribadi
- Dorong karyawan untuk bicara
- Jangan berbelit-belit

Menangani Bawahan yang Bersifat Defensif (Selalu Memberikan Pembelaan)

1. Sadari bahwa pembelaan itu wajar
2. Jangan pernah menyerang pembelaan seseorang, lebih baik untuk berfokus pada fakta
3. Tunda aksi (bila diperlukan)
4. Pahami batas diri, supervisor bukanlah psikolog

Memberikan Kritik pada Bawahan

Berikan kritik dengan sopan, tidak di depan umum, dan yang sifatnya konstruktif.

Menangani Surat Peringatan Formal

Biasanya diisi dengan identifikasi standar karyawan (dan berikan penjelasan sehingga sampai pada konklusi kinerjanya dibawah standar), berikan penjelasan dimana kekurangan kinerjanya, dan tunjukkan mereka memiliki kesempatan untuk memperbaiki kinerjanya.

Penilaian Realistis

Upaya penyampaian hasil penilaian dengan sejujurnya.

Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja berbeda dengan penilaian kinerja, dibedakan oleh hal-hal berikut :

1. Manajemen kinerja bukan berarti hanya bertemu 2tahun sekali untuk review kinerja seseorang, namun dengan interaksi dan pemberian umpan balik yang terus-menerus untuk menjamin adanya improvement yang kontinyu.
2. Manajemen kinerja selalu berorientasi pada tujuan
3. Manajemen kinerja berarti secara kontinyu reevaluasi dan memodifikasi bagaimana karyawan melakukan suatu pekerjaan .

Secara umum, manajemen kinerja semakin sering menggunakan informasi dan teknologi untuk secara otomatis –track|| kinerja karyawan dan mengambil aksi koreksi jika diperlukan.

Komponen dasar manajemen kinerja adalah :

- a. Direction sharing

Mengkomunikasikan tujuan perusahaan secara umum kemudian

- membahasakanllnya sebagai tujuan yang dapat dikerjakan masing-masing departemen.
- b. Goal alignment
Memastikan adanya hubungan yang sejalan antara goal perusahaan dan goal karyawan.
 - c. Ongoing performance monitoring
Sistem terkomputerisasi yang mengukur dan mengirimkan laporan perkembangan dan keberatan berdasarkan perkembangan dalam goal mereka.
 - d. Ongoing feedback
Termasuk umpan balik secara face-to-face dan terkomputerisasi mengenai goals.
 - e. Coaching and developmental support
 - f. Pengakuan dan pemberian reward

Menggunakan Informasi Teknologi untuk Mendukung Manajemen Kinerja

Proses manajemen kinerja didukung oleh IT, adalah :

- Penentuan goals finansial dan non finansial untuk setiap tim yang sejalan dengan goals perusahaan
- Menginformasikan seluruh karyawan apa goal mereka
- Menggunakan tools yang didukung IT, misalnya software scorecard, digital dashboard, dll.
- Mengambil aksi korektif

Manajemen Talenta dalam Praktik dan Penilaian Karyawan

Manajemen talenta tidak hanya rekrutmen, seleksi, pelatihan, penilaian dan pemberian reward, namun juga:

1. Mengidentifikasi profil tenaga kerja (kompetensi, pengetahuan, ciri-ciri, pengalaman) kemudian perusahaan harus mencapai goals strategisnya.
2. Memikirkan seluruh tugas (rekrutmen dst) untuk me-manage talent-talent perusahaan.
3. Menggunakan profil yang sama untuk rekrutmen, sama seperti seleksi, pelatihan, dll.
4. Secara aktif mengatur rekrutmen, seleksi dll yang berbeda
5. Mengintegrasikan seluruh aktivitas yang berhubungan dengan manajemen talenta

Menilai dan Secara Aktif Mengelola Karyawan

Penilaian kinerja banyak berperan dalam hal-hal yang berhubungan dengan kenaikan gaji (kinerja bagus, gaji naik); namun manajemen talenta tidak saja berfokus pada kinerja namun juga hal-hal lain, misalnya seberapa penting karyawan tersebut untuk perusahaan di masa datang.

Bagaimana Cara Membagi Karyawan dalam Segmen-Segmen

Performance

	Exceptional	High	Average	Low
Missio ncritical				
Core				
Necessary				
Non-essential				

→ Performance

↓ Value