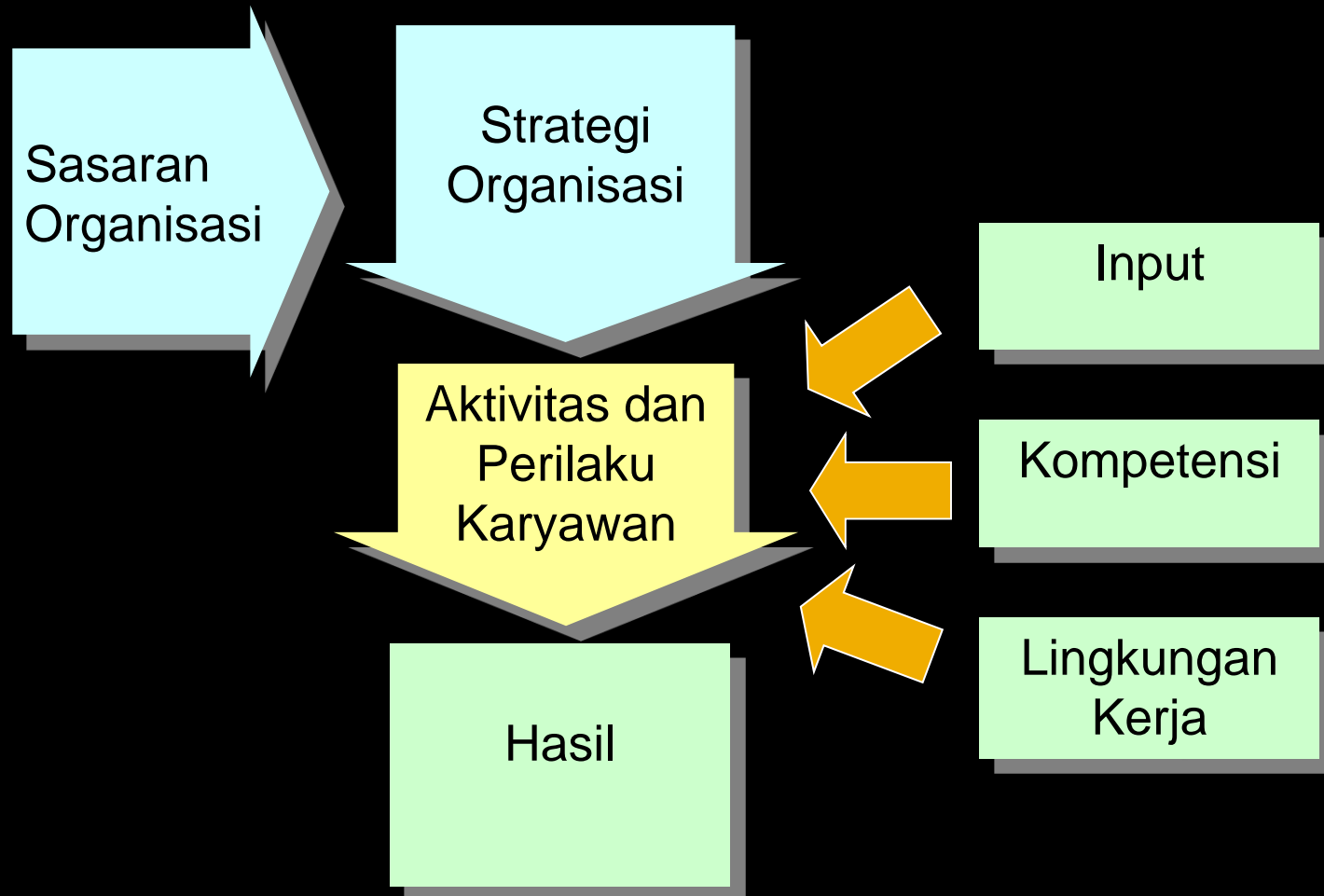


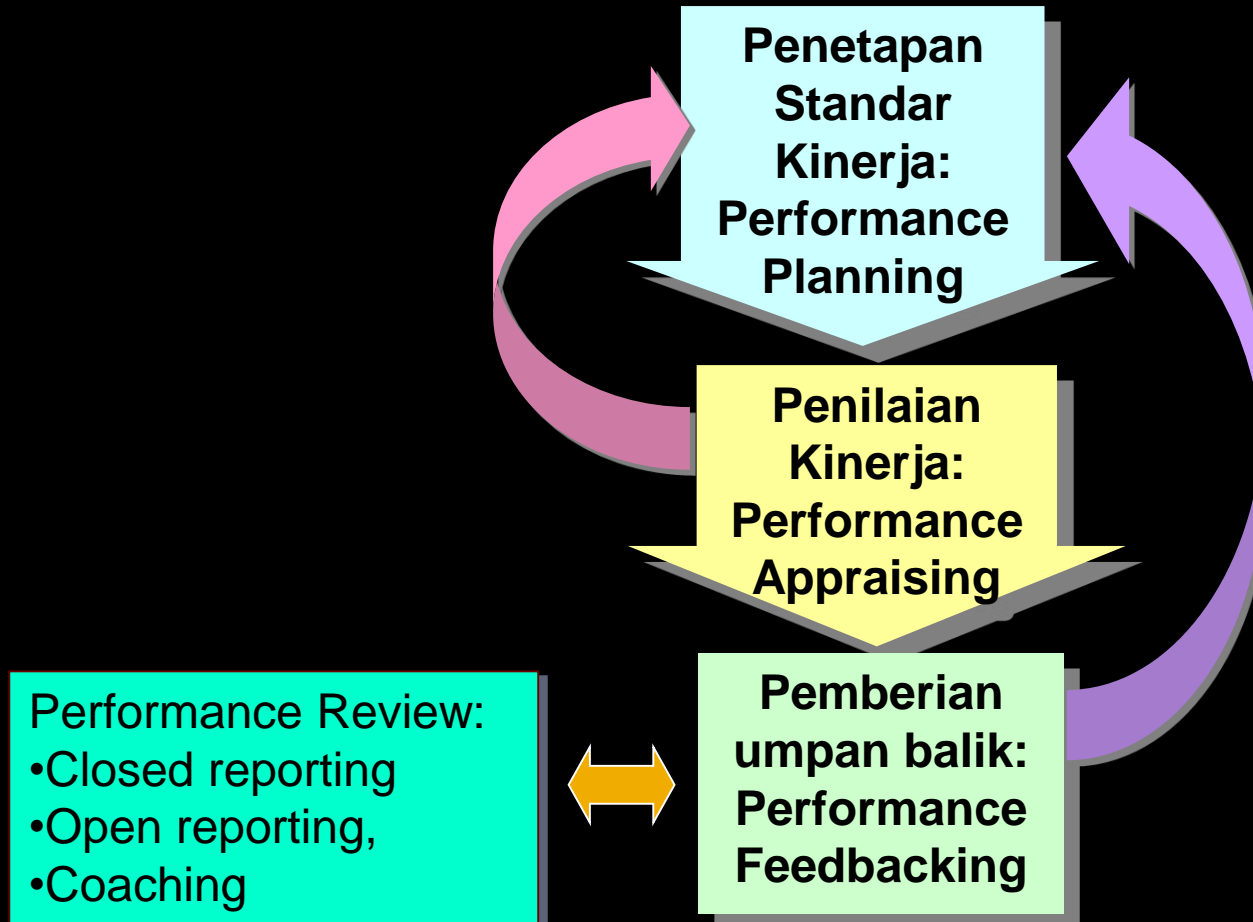
Prepared by Farlianto

Kinerja

Model Manajemen Kinerja



Komponen Manajemen Kinerja



Proses dan Sasaran Manajemen Kinerja



Penilaian Kinerja

- Penilaian Kinerja (*performance appraisal*) → Proses yg dipakai oleh organisasi untk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan → kontribusi karyawan kpd organisasi selama periode tertentu
 - Organisasi kecil → Informal
 - Organisasi besar → Prosedur yg sistematis
- Penilaian Kinerja vs Evaluasi Pekerjaan

- Penilaian Kinerja berkenaan dgn seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yg diberikan
- Evaluasi pekerjaan menentukan seberapa tinggi harga suatu pekerjaan bg organisasi.





- Penilaian Kinerja Formal vs Informal
 - Formal → periode tertentu
 - Informal → hendaknya tdk menggantikan penilaian formal

Penilaian Kinerja Formal vs Informal

Formal

- Disyaratkan organisasi
- Sekali atau dua kali dalam setiap tahun
- Pemberian umpan balik lambat
- Kompleks dan cenderung bias

Penilaian Kinerja

Informal

- Tidak disyaratkan, namun disarankan dilakukan
- Pada prinsipnya lebih sering lebih bagus
- Pemberian umpan balik dan tindakan “koreksi” cepat
- Cocok untuk tujuan pengembangan dan memotivasi

- Dimensi kinerja

- Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan
- Memikat dan menahan orang di dlm organisasi
- Penyelesaian tugas yg andal
- Perilaku inovatif dan spontan





- Penggunaan Analisis Pekerjaan → deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, standar kinerja
→ Format penilaian kinerja
- Sumber data:
 - Data produksi
 - Data personalia
 - Pertimbangan lainnya
- Hambatan keperilakuan
 - Hambatan Politis
 - Hambatan antar pribadi

- Dampak penilaian kinerja atas individu karyawan
- Dampak penilaian kinerja atas organisasi



Tujuan Penilaian Kinerja

- Tujuan utama → Menghasilkan informasi yang **akurat** dan **sahih** tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi → semakin besar potensi nilainya bg organisasi.
- Tujuan Khusus:
 - Evaluasi
 - *Development* (pengembangan)
- Penilaian kinerja (dlm rangka memadukan aspek evaluation dan development) haruslah:
 1. Menyediakan basis bg keputusan2 sdm spt promosi, demosi, transfer atau pemberhentian
 2. Meningkatkan pendayagunaan SdM

Pendekatan Ganda thdp Penilaian Kinerja: Evaluasi dan Pengembangan

	Pendekatan Evaluasi	Pendekatan Pengembangan
Tujuan	<ul style="list-style-type: none">• Unk menilai kinerja masa lalu sbg basis unk melaksanakan keputusan personalia	<ul style="list-style-type: none">• Unk memotivasi dan mengarahkan kinerja individu dan upaya pengembangan karir
Fokus Metode	<ul style="list-style-type: none">• Telaah masa lalu• Penilaian• Pemberian peringkat	<ul style="list-style-type: none">• Perencanaan unk konseling di masa depan• Penetapan tujuan dan telaah
Tanggung jawab	<ul style="list-style-type: none">• Manajer dan penilai	<ul style="list-style-type: none">• Manajer dan karyawan berbagi tanggung jawab bersama
Aplikasi Subyek permasalahan	<ul style="list-style-type: none">• Pencapaian masa lalu• Perencanaan kerja• Meningkatkan kinerja• Mengembangkan aneka kemampuan• Perencanaan Aktivitas pelatihan	<ul style="list-style-type: none">• Berbagi tujuan dan rencana unk masa yg akan dtg• Pemberian gaji• Transfer, promosi, terminasi, dan berbagai keputusan sdm lainnya



- Tujuan Evaluasi
 - Penilaian kinerja dan telaah gaji
 - Efek Penilaian kinerja
 - Jangka pendek → Menentukan kenaikan *merit* untk thn berikutnya
 - Jangka panjang → Dpt menentukan karyawan mana menerima bayaran lbh tinggi
 - Penilaian Kinerja dan kesempatan promosi

- Tujuan Pengembangan
 - Mengukuhkan dan menunjang kinerja
 - Meningkatkan kinerja
 - Menentukan tujuan progresi karir
 - Menentukan kebutuhan pelatihan

- Proses yg terkoordinasi

Pendekatan Ganda thdp Penilaian Kinerja: Hubungan dan Penekanan

Berbagai aktivitas SdM	Hubungan	Penekanan
Penempatan Internal	Mengidentifikasi kesiapan	Pengembangan
Promosi	Mengidentifikasi pelaksana yg sangat menonjol	Evaluasi
Terminasi	Mengidentifikasi pelaksana yg tdk memadai	Evaluasi
Perencanaan Karir	Diskusi dan pengarahan karir	Pengembangan
Pelatihan	Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan	
Pemberian gaji	Penilaian <i>merit</i>	Evaluasi
Kebijakan	Diskusi klarifikasi	Pengembangan
Komunikasi	Diskusi dua arah	Pengembangan
Penggantian manajemen	Mengidentifikasi kebutuhan akan perubahan manajemen serta aktivitas motivasional dan pengarahan tujuan	Pengembangan

Dimensi Strategik Penilaian Kinerja

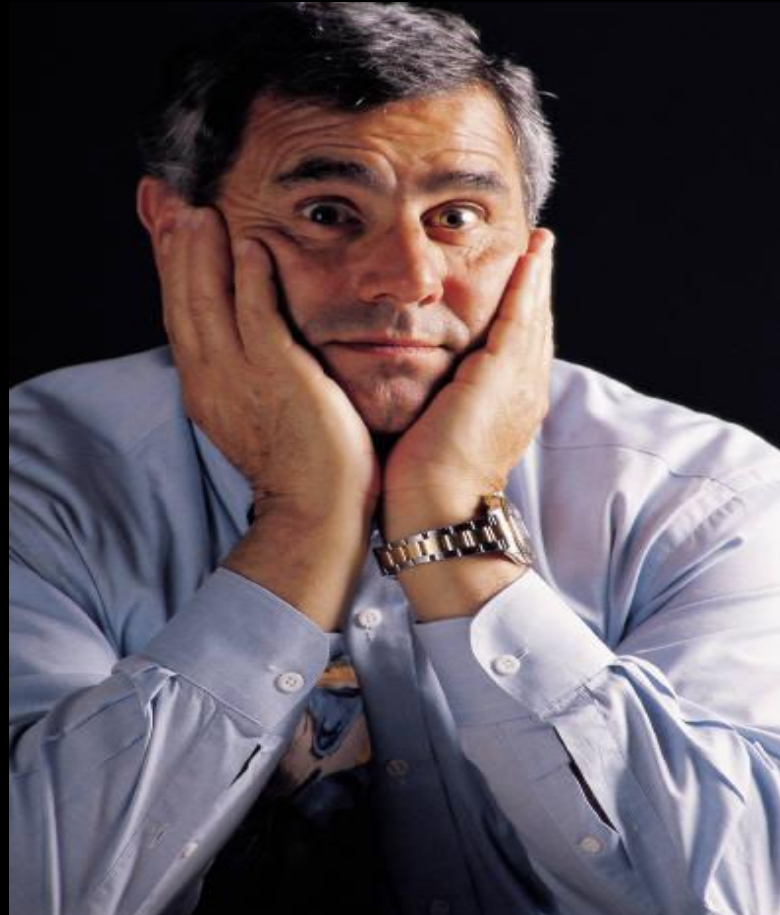
- Konsistensi antara strategi organisasional dan perilaku kerja
- Konsistensi antara nilai organisasional dan perilaku kerja
- Manajemen Kinerja → alat pemaduan perilaku kerja para karyawan dgn tujuan organisasi
 - Mendefinisikan kinerja
 - Mengukur kinerja
 - Umpan balik dan pengarahan

Masalah Penilaian Kinerja

→ *Penilai bias atau standar evaluasi tdk jelas*

- *Leniency* (kemurahan hati)
 - memberikan nilai evaluasi yg tinggi pd semua orang
 - Karyawan akan terlihat kompeten dr pd kenyataan yg sebenarnya
 - Putaran karyawan
- *Strictness*
 - Penyelia memberikan nilai2 yg rendah scr konsisten

- Leniency vs Strictness



- *Central tendency*
 - Adanya ketdknyamanan penyelia mengevaluasi karyawan lbh tinggi/rendah dr lainnya
- Halo effect
 - Satu aspek mempengaruhi kesemuanya



TEAMWORK

Share Victory. Share Defeat.

- Bias penyelia
- Recency
 - Penyelia lbh mengingat pekerjaan yg baru dilakukan karyawan dibanding pekerjaan bbrp bln sblmnya
- Pengaruh organisasional
- Standar evaluasi

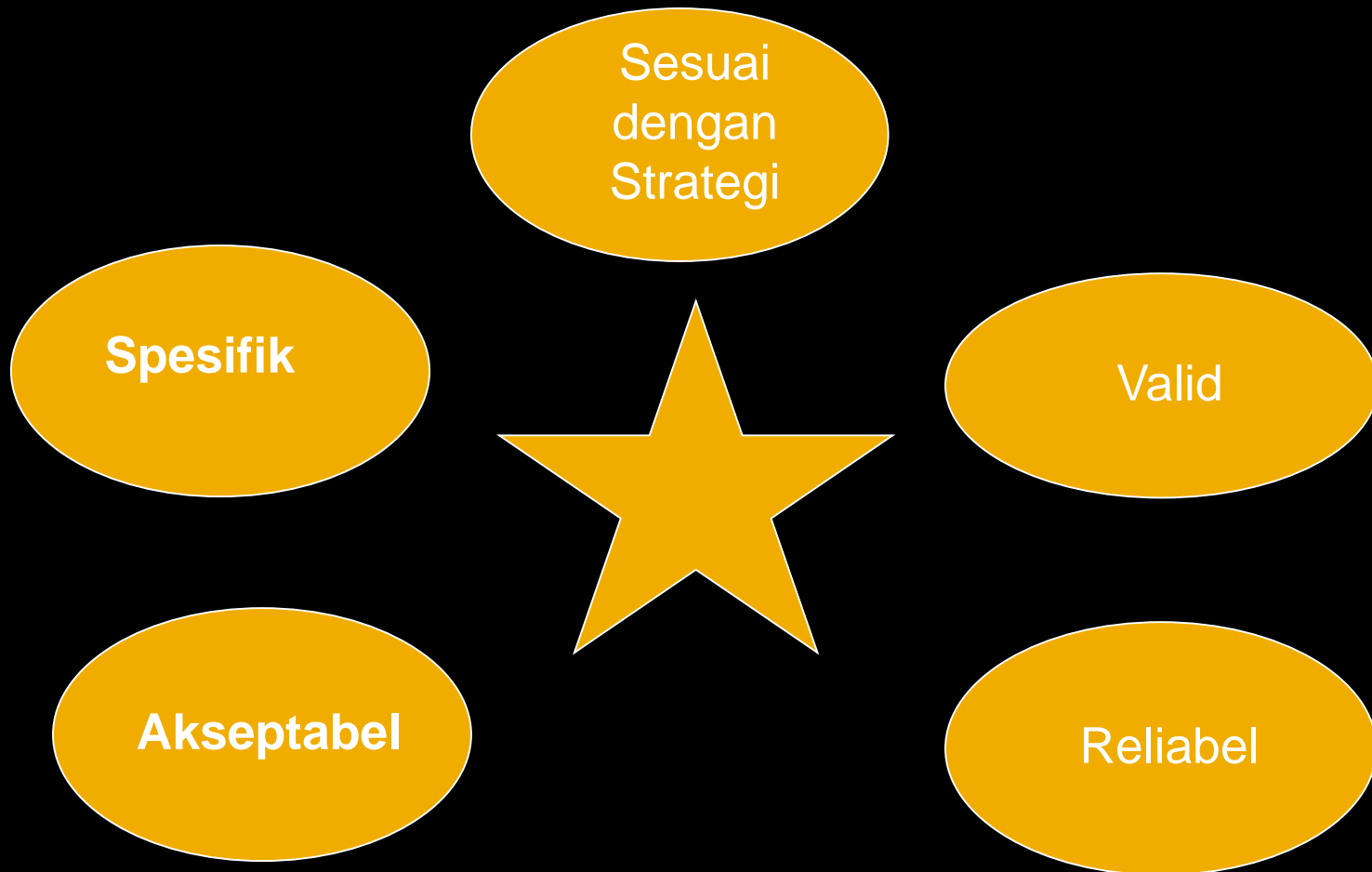
Manajemen Kinerja dan Fungsi SDM Lain



Karakteristik Manajemen Kinerja

- Dilakukan terus menerus sebagai bagian dari pelaksanaan tugas sehari-hari
- Tanggungjawab utama berada pada manajer lini, bukan pada manajer HR
- Berbagai tujuan penilaian dicapai melalui kesempatan yang berbeda-beda
- *Shared process* yang melibatkan peran aktif bawahan

Kriteria Ukuran Kinerja



Sumber Penilaian Kinerja

<i>Sumber Informasi</i>	<i>Kelebihan</i>	<i>Kelemahan</i>	<i>Rekomendasi</i>
Rekan Kerja	<ul style="list-style-type: none">■ Memahami job requirement■ Umpan balik terkait dengan kinerja	<ul style="list-style-type: none">■ Sering tidak memiliki waktu untuk mengobservasi bawahan	<ul style="list-style-type: none">■ Potensial untuk tujuan administrasi
Atasan Langsung	<ul style="list-style-type: none">■ Memiliki kesempatan yang banyak untuk mengobservasi teman kerja■ Memahami <i>job requirement</i>■ Memiliki perspektif yang lebih lengkap terhadap teman kerja■ Seringkali valid/akurat	<ul style="list-style-type: none">■ Potensial bias yang didorong oleh kondisi persahabatan■ Potensial terjadi pendeflasian jika hasil penilaian kinerja digunakan untuk dasar keputusan administrasi (ketenagakerjaan)	<ul style="list-style-type: none">■ Cocok untuk tujuan pengembangan



<i>Sumber Informasi</i>	<i>Kelebihan</i>	<i>Kelemahan</i>	<i>Rekomendasi</i>
Diri Sendiri	<ul style="list-style-type: none">■ Paling tahu terhadap diri sendiri■ Alat pembanding hasil penilaian oleh supervisor	<ul style="list-style-type: none">■ Terjadi penginflasian nilai kerja	<ul style="list-style-type: none">■ Cocok untuk tujuan pengembangan
Bawahan	<ul style="list-style-type: none">■ Sumber yang baik untuk mengevaluasi kepemimpinan dan komunikasi atasan	<ul style="list-style-type: none">■ Menimbulkan “ketergantungan” atasan pada bawahan bukan produktivitas	<ul style="list-style-type: none">■ Cocok untuk tujuan pengembangan
Pelanggan	<ul style="list-style-type: none">■ Cocok untuk karyawan yang memiliki kontak langsung dengan konsumen, seringkali obyektif.	<ul style="list-style-type: none">■ Cenderung mahal	<ul style="list-style-type: none">■ Bisa untuk tujuan administrasi

Ciri Sistem Penilaian Kinerja Kurang Efektif

- **Sistem tidak didesain secara baik, tidak dikaitkan dengan tujuan dan strategi perusahaan**
- Tidak dikomunikasikan secara baik kepada semua pihak yang terlibat. Komunikasi diperlukan agar diperoleh persepsi yang sama.
- Sistem Penilaian Kinerja tidak memadai, yang dicirikan dengan tidak valid (menilai sesuatu yang tidak relevan dengan pekerjaan), menggunakan sumber informasi kinerja yang kurang cocok, diskusi penilaian kinerja terlalu jarang.
- Kurang mendapat dukungan. Sistem Penilaian Kinerja hanya didukung oleh manajemen, tidak didukung dan diterima oleh karyawan, atau sebaliknya.
- Tidak ada sistem pemantauan. Sistem Penilaian Kinerja harus selalu dievaluasi efektivitasnya, sehingga cepat bisa diambil tindakan penyempurnaan.

Ciri Sistem Penilaian Kinerja Efektif

- Tujuan Sistem Penilaian Kinerja ditetapkan secara jelas dan dipahami oleh seluruh jajaran manajemen dan karyawan.
- Didukung dan diterima oleh semua pihak. Keterlibatan karyawan akan lebih meningkat jika mereka diberi kesempatan untuk menilai diri sendiri
- Fleksibel. Sistem Penilaian Kinerja harus bisa mengakomodasi perubahan strategi, filosofi manajemen, kultur, maupun kondisi unit kerja.
- Prediktabel. Waktu dan tujuan Sistem Penilaian Kinerja harus sudah jelas sehingga karyawan sudah siap. Penilaian untuk tujuan administratif dan tujuan pengembangan ada baiknya untuk dipisahkan.
- Dialog kinerja. Sistem Penilaian Kinerja harus memberikan kesempatan terjadinya diskusi umpan balik antara atasan dan bawahan yang diarahkan untuk memecahkan masalah dan perbaikan kinerja.
- Formulir penilaian. Daftar formulir penilaian harus mengacu pada tujuan dan strategi perusahaan.
- Sistem pemantauan berkala. Sistem Penilaian Kinerja harus dievaluasi secara berkala untuk mengidentifikasi kelemahan guna penyempurnaan lebih lanjut.

Pendekatan Pengukuran Kinerja

- Pendekatan Komparasi: ranking, distribusi yang dipaksakan, perbandingan berpasangan.
- Pendekatan Atribut: skala peratingan grafis, skala standar campuran
- Pendekatan Keperilakuan: insiden kritis, behaviorally anchored rating scale, skala pengamatan keperilakuan, assessment centers
- Pendekatan Hasil: manajemen berdasar sasaran, sistem evaluasi dan pengukuran produktivitas
- Pendekatan kualitas

Q&A



farlianto@uny.ac.id / +62811266750

1. Penilaian kinerja ada yg formal jg ada yg informal, jelaskan kedua hal tsb!
2. Jelaskan karakteristik dari manajemen kinerja!
3. Leniency vs Strictness, istilah tsb digunakan untuk menunjukkan apa? Dari keduanya mana yg membawa masalah lbh besar? Jelaskan.
4. Sebutkan ciri-ciri penilaian kinerja yg efektif!
5. Jelaskan dampak penilaian kinerja atas individu karyawan
6. Jelaskan dampak penilaian kinerja atas organisasi