

Bab 3

Pendekatan Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia

3.1 Pendahuluan

Sumber Daya Manusia (SDM) termasuk ke salah satu faktor produksi utama bagi suatu organisasi (Abdillah et al., 2020). SDM menjadi tulang punggung suatu organisasi dalam mengolah sumber daya yang ada. Praktik yang lumrah terjadi di pengelolaan SDM seperti seleksi dan rekrutmen, penilaian kinerja dan kompensasi (Shipton et al., 2016).

Kinerja SDM merupakan faktor krusial yang sangat berperan terhadap kemajuan suatu organisasi. Kinerja individu (*individual performance*) merupakan fondasi kinerja organisasi (Gibson et al., 2012) untuk mencapai keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) (Bratton and Gold, 2012). Dengan tingkat kinerja pada SDM yang optimal dan maksimal maka tujuan organisasi akan dengan mudah dicapai. SDM juga berperan dalam menggerakkan roda organisasi sehingga bisa bersaing dan berkompetisi serta menciptakan inovasi-inovasi terbaru. Agar kinerja SDM di organisasi dapat terus bertahan dan meningkat, maka perlu diperhatikan sejumlah pendekatan dalam melakukan evaluasi atas kinerja para SDM tersebut. Penilaian kinerja

(performance appraisals) juga penting karena berbagai cara memberikan kontribusi terhadap pendidikan dan pengembangan karyawan (Lloyd, 2009).

Penilaian kinerja (performance appraisal) adalah observasi dan evaluasi sistematis terhadap kinerja karyawan (Lunenburg, 2012), yang memainkan peran sentral dalam mengembangkan karyawan Anda dan meningkatkan kinerja (performance) dan produktivitas mereka (Lloyd, 2009), baik untuk periode/masa saat ini dan/atau masa lalu relatif terhadap standar kinerjanya (performance standards) (Dessler, 2020). Evaluasi kinerja (performance evaluation) melibatkan perbandingan kinerja personel aktual dengan standar kinerja (Gibson et al., 2012). Karyawan harus dievaluasi (Mondy and Joseph J. Martocchio, 2016) dalam hal seberapa baik mereka menyelesaikan (accomplish) tugas (duties) yang ditentukan dalam uraian tugas (job descriptions) mereka dan tujuan (goals) spesifik lainnya yang mungkin telah ditetapkan (established). Selanjutnya, pada sistem penilaian kinerja juga sebaiknya menetapkan rencana perbaikan (Zeuch, 2016).

Proses penilaian kinerja merangkum, menilai dan mengembangkan kinerja karyawan berdasarkan penilaian obyektif informasi terkait kinerja (Bhattacharyya, 2011). Penilaian kinerja dapat menjadi alat yang paling kuat yang dimiliki organisasi untuk memastikan pencapaian tujuan strategis, untuk memfokuskan energi anggota organisasi pada pencapaian misinya, dan untuk memperkuat pentingnya setiap orang hidup sesuai dengan visi dan misi perusahaan. nilai-nilai (Grote, 2002).

Proses penilaian kinerja yang efektif (Lussier and Hendon, 2019) memiliki 2 (dua) bagian, yaitu "mengevaluasi" dan "memotivasi". Kedua bagian tersebut berjalan dengan baik. Mengevaluasi adalah tentang menilai kinerja masa lalu, dan memotivasi adalah tentang mengembangkan karyawan untuk meningkatkan kinerja masa depan mereka.

Penilaian kinerja (performance appraisals) terbagi dalam 3 (tiga) kategori utama (Lloyd, 2009) :

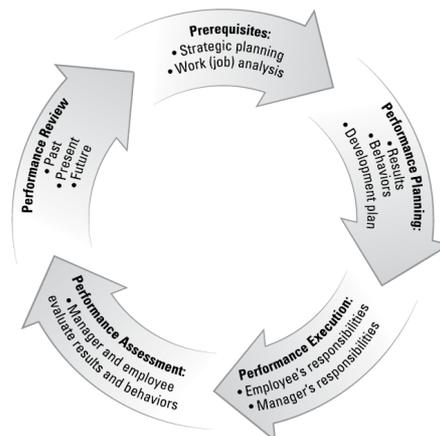
- 1) Umpan balik (feedback) dari karyawan itu sendiri (employee himself).
- 2) Umpan balik (feedback) dari rekan kerja dan pelanggan karyawan (employee's co-workers and customers).
- 3) Umpan balik (feedback) dari manajer (manager).

3.2 Siklus dan Antarmuka Evaluasi Kinerja

Penilaian kinerja merupakan salah satu aktivitas penting pada suatu organisasi. Departemen SDM menetapkan target sesuai dengan tujuan organisasi. Dalam suatu periode penilaian bisa terjadi proses berupa siklus (cycle). Penetapan target sebaiknya dilakukan pada awal siklus penilaian. Masa dari suatu siklus biasanya pada kisaran 1 (satu) tahun atau 12 (duabelas) bulan. Kadangkala siklus dimulai dari awal tahun pada bulan januari dan berakhir pada bulan desember. Namun, ada juga siklus yang dimulai menyesuaikan dengan musim. Jadi bisa saja suatu siklus dimulai pada awal bulan september sampai dengan akhir bulan agustus.

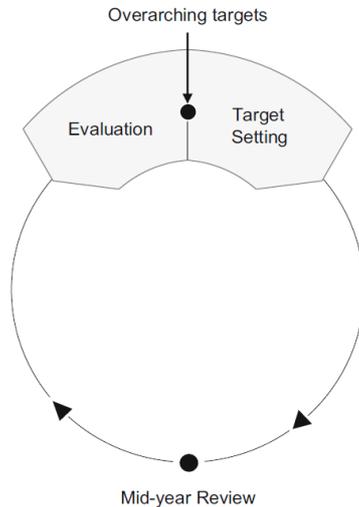
Komponen sistem manajemen kinerja terkait erat satu sama lain dan implementasi yang buruk dari salah satu komponen tersebut berdampak negatif pada sistem manajemen kinerja secara keseluruhan (Aguinis, 2019). Ada 5 (lima) komponen yang termasuk ke dalam siklus proses manajemen kinerja (Gambar 3.1), yaitu:

- 1) Prasyarat (Prerequisites).
- 2) Perencanaan Kinerja (Performance Planning).
- 3) Eksekusi Kinerja (Performance Execution).
- 4) Penilaian Kinerja (Performance Assessment).
- 5) Review Kinerja (Performance Review).



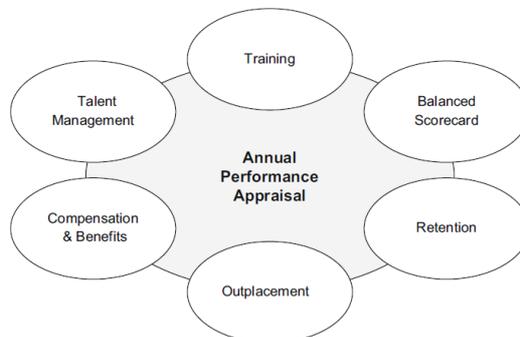
Gambar 3.1: Siklus Proses Manajemen Kinerja (Aguinis, 2019)

Secara umum, penilaian kinerja adalah proses siklus yang berulang setiap tahun (Trost, 2017). Ada baiknya juga proses penilaian juga memberikan nilai sementara (temporary score) pada masa pertengahan tahun (mid-year) penilaian. Hal ini dilakukan sebagai langkah agar pada karyawan dapat melihat kemajuan kerjanya sendiri (Gambar 3.2).



Gambar 3.2: Siklus Penilaian Kinerja (Trost, 2017)

Evaluasi keterampilan merinci langkah-langkah selanjutnya yang harus diambil sebagai bagian dari pelatihan profesional tingkat lanjut atau dalam kaitannya dengan perencanaan tenaga kerja. Daftarnya bisa terus bertambah sesuai dengan kebijakan dari masing-masing organisasi (Gambar 3.3).



Gambar 3.3: Antarmuka Penilaian Kinerja (Trost, 2017)

3.3 Macam Evaluasi Kinerja

Dalam mengevaluasi kinerja ada sejumlah pendekatan yang bisa digunakan. Agar penilaian kinerja efektif dan terhindar dari konflik atau kesalahpahaman, maka pengembangan standar pengukuran kinerja kuantitatif (quantitative) yang dapat diterima bersama (Moncrief and Curran, 2006). Sejumlah ahli telah banyak yang mengajukan berbagai pendekatan/tipe/jenis dalam mengevaluasi kinerja.

Pada bab ini akan mengulas pendekatan evaluasi kinerja dari 3 (tiga) kemungkinan (Kressler, 2003), yaitu:

- 1) Evaluasi Fungsional "Top-down"
- 2) Evaluasi "Bottom-up"
- 3) Evaluasi "360 Degree"

3.3.1 Evaluasi Top-down

Evaluasi yang paling mungkin adalah evaluasi yang dilakukan oleh atasan, baik atasan secara langsung, maupun atasan dari beberapa tingkatan. Pada pendekatan ini arah evaluasi dikenal dengan istilah "Top-down Evaluation". Seorang manajer bertanggung jawab untuk memastikan bahwa anggota tim-nya mencapai kinerja (performance) tingkat tinggi (Armstrong, 2021). Ini secara tradisional terjadi dalam hubungan hierarkis (hierarchical relationship), di mana seseorang yang melaporkan tentang kolega melakukan evaluasi, sementara juga menjadi subjek evaluasi oleh seseorang di tingkat yang lebih tinggi (Kressler, 2003).

Pada sebagian sistem penilaian kinerja, ada kinerja yang ditujukan untuk capaian perorangan (individual), ada juga penilaian kinerja yang ditujukan untuk capaian kelompok (group). Pimpinan dianggap tahu capaian para bawahannya. Capaian tersebut bisa berupa kedisiplinan yang dilihat dari pencatatan kehadiran atau presensi (Al Satrio, Abdillah and Syazili, 2017), batas target yang dilampui, unjuk kerja, dsb.

3.3.2 Evaluasi Bottom-up

Ada standar capaian atau kinerja yang sudah baku dan diberlakukan secara umum. Pada mode bottom-up, evaluasi dilakukan oleh bawahan kepada atasannya. Pada prakteknya mode ini sangatlah jarang digunakan. Ini tidak

sering terjadi, dan hanya sebagai tambahan (Kressler, 2003) untuk evaluasi "top-down".

Namun pada penilaian sejumlah middle managers, mode ini sangat mungkin dilakukan oleh top management guna mendapatkan informasi kinerja dari para bawahan (sub-ordinates) dari masing-masing middle managers. Top management berkepentingna unnutk mengetahui bagaimana kinerja dan performance middle managers ketika mengoordinir lower managers/employees. Hal ini dilakukan agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan optimal.

3.3.3 Evaluasi 360 Derajat

Evaluasi "360-degree" juga dikenal sebagai umpan balik (feedback) multisumber (Armstrong and Taylor, 2014). Secara tidak langsung pendekatan 360 derajat ini menggabungkan pendekatan evaluasi "Top-down" dan "Bottom-up". Pada evaluasi 3600 penilaian dan umpan balik diberikan oleh sejumlah orang yang mungkin termasuk manajer (manager), bawahan (subordinates), kolega (colleagues/peers), dan pelanggan (customers) mereka.

Pada evaluasi 360 derajat juga melibatkan penilaian dari diri sendiri (Raymond et al., 2016).

- 1) Manajer (Manager). Manajer memberikan evaluasi yang mirip dengan pendekatan Top-down. Atasan memiliki hak dan wewenang untuk menilai capaian kinerja dari bawahannya.
- 2) Rekan kerja (Peers). Rekan kerja memungkinkan memberikan informasi terkait huungan kerja pada lingkungan yang membutuhkan kerjasama atau team work. Teman melihat aspek seseorang yang mungkin tidak pernah dilihat oleh bos, jadi opini teman bisa berguna (Dessler, 2020).
 - a. Penilaian Kerumunan (Crowd Appraisals). Alat social media memungkinkan hampir semua orang di perusahaan untuk terus menilai (apprais) pekerjaan rekan-rekan (peers) mereka.
 - b. Permainan Virtual (Virtual Games). Banyak perusahaan melakukan penilaian sejawat (peer appraisals) dengan menggunakan game penilaian virtual. Misalnya, satu perusahaan membuat permainan virtual yang membantu karyawan mengevaluasi (evaluate) dan memberi penghargaan (reward) satu sama lain.

- 3) Bawahan (Subordinates). Informasi dari bawahan sangat mirip dengan pendekatan Bottom-up. Bawahan dianggap memiliki hak untuk memberikan penilaian kepada atasan di level yang lebih tinggi, terutama jika pada suatu organisasi berdiri atas sejumlah level hirarki.
- 4) Diri sendiri (Self). Dengan mode seperti ini dimungkinkan setiap pegawai melakukan self evaluation secara mandiri. Walaupun dalam prakteknya, self evaluation tersebut tetaplah memerlukan verifikasi dari pihak luar seperti dari atasan atau rekan kerja. Untuk memastikan dialog penuh antara peninjau dan karyawan, karyawan harus menilai diri mereka sendiri menggunakan kriteria yang sama yang akan digunakan peninjau (Muller, 2009).
- 5) Pelanggan (Customer). Pada era produksi berbasis permintaan dari pelanggan, maka suara pelanggan akan sangat didengarkan terkait dengan kinerja dari pegawai, terutama pegawai yang berhubungan langsung dengan layanan produk dan/atau jasa ke pelanggan.

Tren penggunaan sistem penilaian 360 derajat semakin populer (Beardwell and Thompson, 2017), sistem ini benar-benar berfungsi paling baik di negara-negara yang jarak daya rendah (low power distance), orientasi masa depan yang tinggi (high future orientation), dan fokus individualistik (individualistic focus).

3.4 Alat Evaluasi Kinerja

Sistem pendokumentasian dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang baik merupakan 2 (dua) hal yang dianggap penting oleh perusahaan untuk meningkatkan daya saing kompetitif (Purwanto, Abdillah and Agustini, 2020). Agar sistem penilaian kinerja efektif dan diterima oleh semua pihak, perlu menggunakan tools (alat-alat) yang lazim digunakan. Pendekatan evaluasi yang terdiri atas 3 (tiga) kemungkinan tersebut memerlukan sejumlah alat (tools) untuk melakukan evaluasinya.

Alat Penilaian Kinerja (Mathis et al., 2017; Dessler, 2020) yang cukup sering digunakan, antara lain:

- 1) Metode Penskalaan Kategori (Category Scaling Methods).
 - a. Skala (Scale).
 - b. Daftar periksa (Checklist).

- 2) Skala Peringkat Grafis (Graphic Rating Scales).
 - Timbangan Peringkat Berakar Perilaku (Behaviorally Anchored Rating Scales/BARS)
- 3) Metode Perbandingan (Comparative Methods).
 - a. Pemeringkatan (Ranking).
 - b. Peringkat Bergantian (Alternation Ranking).
 - c. Perbandingan Berpasangan (Paired Comparison).
 - d. Distribusi Paksa (Forced Distribution)
- 4) Metode Narasi (Narrative Methods).
 - a. Insiden Kritis (Critical Incident).
 - b. Esai (Essay).
- 5) Penetapan Sasaran dan Manajemen berdasarkan Sasaran (Goal Setting and Management by Objectives).

3.4.1 Metode Penskalaan Kategori (Category Scaling Methods)

Dalam banyak sistem, penilaian kinerja (the performance appraisal) dinyatakan dalam bentuk peringkat (ratings). Peringkat (rating) adalah proses kognitif (cognitive) untuk menggabungkan (aggregating) dan mengklasifikasikan (classifying) pengamatan ke dalam kategori nilai pada beberapa skala nilai (Krausert, 2009). Penilaian pada skala (scale), misalnya, dari A sampai E (Armstrong, 2019). Seorang manajer menandai (marks) tingkat kinerja (performance) karyawan pada bentuk tertentu (specific) yang dibagi ke dalam kategori (categories) kinerja (Mathis et al., 2017).

1) Skala (Scale).

Satu cara adalah dengan menggunakan daftar (list) (Sandler and Keefe, 2004) kata sifat yang ditetapkan (assign) ke nilai numerik (numerical value) mulai dari skala terlemah (the weakest) sampai terkuat (the strongest). Tabel 3.1 menampilkan skala rentang spektrum yang bersesuaian.

Tabel 3.1: Spektrum Penghakiman (Spectrum of Judgment)

Numeric	Adjective			
1 (Unacceptable)	unsatisfactory; beneath standard; inferior; low-grade; mediocre; poor quality; second- rate; substandard	undependable; devious; not to be trusted; unstable; untrustworthy	unreliable; changeable; erratic; fickle; not to be relied upon; unpredictable;	unacceptable; insufficient; intolerable; objectionable

			variable	
2 (Below Average)	fair: barely adequate; fair to middling	poor: inferior; meager; weak	less than adequate: inadequate; insufficient; paltry; scant; derisory	minimal: insignificant; negligible; slight; token; trifling; trivial
3 (Acceptable)	good: decent; good quality; respectable; skillful	satisfactory: appropriate; apt; fitting; proper	acceptable: good enough; okay; up to standard	adequate: allowable; passable; reasonable; tolerable
4 (Above Average)	exemplary: creditable; laudable; praiseworthy	superior: accomplished; commendable; consummate; expert; high quality; skilled	very good: estimable; highly regarded; impressive; worthy	more than adequate: fine; more than sufficient; more than ample
5 (Extra-ordinary)	extraordinary: marvelous; remarkable; superlative; surprising; wonderful	extraordinary: marvelous; remarkable; superlative; surprising; wonderful	excellent: admirable; brilliant; first- rate	outstanding: remarkable; significant; terrific

2) Daftar Periksa (Checklist).

Seringkali, skala (scale) yang menunjukkan tingkat pencapaian (accomplishment) yang dirasakan (perceived) pada setiap pernyataan (statement) disertakan dengan daftar periksa (checklist) (Mathis et al., 2017).

Leon Abdillah Consulting Inc.
Jalan Jenderal Sudirman No. 1A, Palembang

Checklist Forms

Evaluation Period : _____

Employee's Name : _____

Department : _____

Manager : _____

Please put "✓" in the appropriate space.

Appraisal Criteria	Statement Checklist
C. Criteria-1	<input type="checkbox"/> Statement <input type="checkbox"/> Statement <input type="checkbox"/> Statement
C. Criteria-2	<input type="checkbox"/> Statement <input type="checkbox"/> Statement <input type="checkbox"/> Statement
C. Criteria-n	<input type="checkbox"/> Statement <input type="checkbox"/> Statement <input type="checkbox"/> Statement

Gambar 3.4: Contoh Checklist Form

3.4.2 Metode Skala Peringkat Grafik (Graphic Rating Scale Method)

Skala (scale) yang mencantumkan sejumlah sifat (traits) dan rentang kinerja untuk masing-masing. Karyawan tersebut kemudian dinilai (rated) dengan mengidentifikasi skor (score) yang paling menggambarkan tingkat kerjanya untuk setiap sifat (Dessler, 2020). Di sini manajer atau penilai dapat langsung menilai (judge) kualitas kinerja karyawan berdasarkan respons yang spesifik skala (Bhattacharyya, 2011). Skala respons dapat berupa: a) Skala Berkelanjutan (Continuous Scales): Yang menghitung skor yang mengukur jarak dari salah satu ujung skala, b) Timbangan Berlabuh Secara Verbal (Verbally Anchored Scales): Di sini beberapa kategori terpisah berlabuh di kedua ujung skala dengan jangkauan kemampuan. Sifat dari skala jangkar verbal bervariasi dengan kota spesifik dari jangkar verbal, dan c) Skala Numerik (Numeric Scales): Dalam skala ini, penanda verbal dengan rentang numerik dalam setiap kategori ditampilkan.

Leon Abdillah Consulting Inc.
Jalan Jenderal Sudirman No. 1A, Palembang

Graphic Rating Scale

Evaluation Period : _____

Employee's Name : _____

Department : _____

Manager : _____

Please put 'X' in the appropriate space.

Attribute	Poor	Below	Average	Good	Excellent
A-1					
A-2					
...					
A-n					

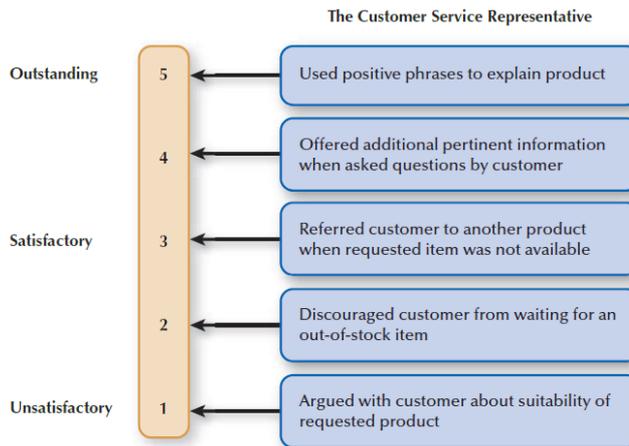
Please provide specific comments:

Gambar 3.5: Contoh Graphic Rating Scale

Pada GRS, skala yang digunakan bisa melibatkan Timbangan Peringkat Berakar Perilaku (Behaviorally Anchored Rating Scales/BARS). BARS adalah deskripsi yang diberikan pada formulir penilaian dan survei yang menggambarkan tingkat kinerja yang tepat (Bhattacharyya, 2011). BARS dikembangkan untuk mengatasi masalah mengidentifikasi titik jangkar skala (Lunenburg, 2012). BARS (Lussier and Hendon, 2019) adalah penilaian kinerja

yang memberikan gambaran tentang setiap penilaian (assessment) dalam satu rangkaian kesatuan (along a continuum).

Dalam skala peringkat yang didasarkan pada perilaku (Behaviorally Anchored Rating Scales/BARS), diberikan pernyataan singkat (short statements) menggambarkan perilaku (behaviors) baik yang diinginkan dan tidak diinginkan dilabuhkan/dijangkarkan (anchors) ke skala yang bersesuaian (Mathis et al., 2017).



Gambar 3.6: Contoh BARS (Mathis et al., 2017)

3.4.3 Metode Perbandingan (Comparative Method)

Memberi peringkat untuk setiap karyawan dan kemudian diurutkan sehingga membentuk peringkat. Biasanya diurutkan dari skor tertinggi ke skor yang paling rendah.

1) Pemeringkatan (Ranking).

Pemeringkatan (ranking) adalah metode penilaian kinerja yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan dari yang terbaik (best) hingga yang terburuk (worst) (Lussier and Hendon, 2019). Disebut sebagai metode perbandingan multi-orang (multi-person comparison methods) (Lloyd, 2009), strategi penilaian ini cocok dengan kinerja setiap karyawan dengan rekan-rekannya dan kemudian menghasilkan urutan peringkat dari atas (top) ke bawah (bottom).

Leon Abdillah Consulting Inc.
Jalan Jenderal Sudirman No. 1A, Palembang

Ranking

Evaluation Period : _____

Department : _____

Manager : _____

No	Employee ID/Name	Score
1	Employee 01	The highest Score
2	Employee 02	
3	Employee 03	
4	Employee 04	
5	Employee 05	
6	Employee 06	
7	Employee 07	
8	Employee 08	
9	Employee 09	
10	Employee 10	The lowest Score

Gambar 3.7: Contoh Ranking

2) Peringkat Bergantian (Alternation Ranking).

Memberi peringkat karyawan dari yang terbaik (best) ke yang terburuk (worst) pada sifat tertentu, memilih yang tertinggi, kemudian yang terendah, sampai semua diberi peringkat (Dessler, 2020). Dalam prosedur urutan pangkat bergantian (Aguinis, 2019), hasilnya adalah daftar semua karyawan. Kemudian penilai memilih yang berkinerja terbaik (#1), kemudian yang berkinerja terburuk (#n), yang terbaik kedua (#2), yang terburuk kedua (#n-1), dan seterusnya, secara bergantian dari atas ke bawah daftar sampai semua karyawan diberi peringkat.

Leon Abdillah Consulting Inc.
Jalan Jenderal Sudirman No. 1A, Palembang

Alternation Rating Scale

Trait: _____

Highest-ranking employee

1. _____	6. _____
2. _____	7. _____
3. _____	8. _____
4. _____	9. _____
5. _____	10. _____

Lowest-ranking employee

Gambar 3.8: Contoh Alternation Rating Scale

3) Perbandingan Berpasangan (Paired Comparison).

Metode pengukuran kinerja yang membandingkan (compare) setiap karyawan satu dengan karyawan lainnya untuk menetapkan peringkat (establish rankings) (Raymond et al., 2016). Jumlah pasangan karyawan yang akan dibandingkan dihitung dengan $n(n-1) / 2$, di mana n adalah jumlah karyawan yang akan dievaluasi (Aguinis, 2019). Sebagai contoh, jika ada 6 (enam) karyawan, maka akan ada 15 slot perbandingan.

Leon Abdillah Consulting Inc.						
Jalan Jenderal Sudirman No. 1A, Palembang						
Paired Comparison Method						
Employee Rated						
	E1	E2	E3	E4	E5	E6
E1		0	0	1	1	1
E2	1		1	0	0	0
E3	1	0		0	1	0
E4	0	1	1		1	1
E5	0	1	0	0		1
E6	0	1	1	0	0	
Total	2	3	3	1	3	3

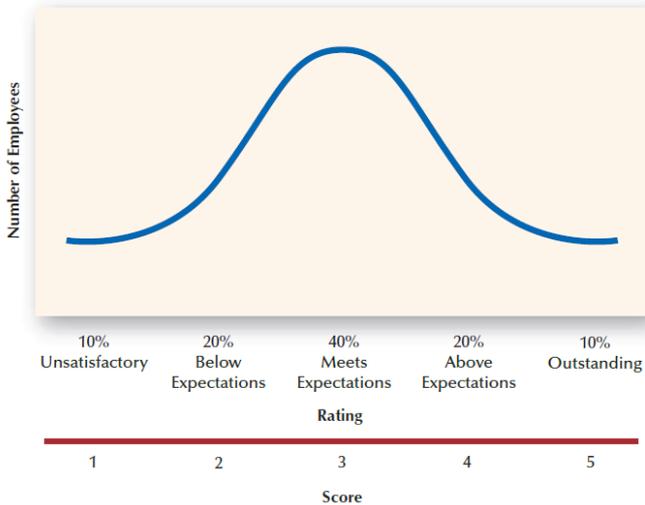
Gambar 3.9: Contoh Paired Comparison

4) Distribusi Paksa (Forced Distribution).

Metode kinerja pengukuran (measurement) yang memberikan persentase (percentage) tertentu karyawan untuk setiap kategori (category) dalam satu set kategori (Raymond et al., 2016). Metode distribusi paksa mirip dengan grading pada kurva (curve); persentase tarif yang telah ditentukan ditempatkan dalam berbagai kategori kinerja (Dessler, 2020).

Pemeringkatan paksa (forced ranking) adalah prosedur manajemen yang dikembangkan baru-baru ini yang mengharuskan manajer untuk menugaskan karyawan ke dalam kelompok yang telah ditentukan sebelumnya (Grote, 2002) sesuai dengan kinerja (performance), potensi (potential), dan promosional (promotability). Distribusi paksa (forced distribution) adalah teknik (technique) untuk mendistribusikan peringkat (ratings) yang dihasilkan dengan salah satu metode penilaian lain dan membandingkan peringkat orang-orang dalam kelompok kerja (Mathis et al., 2017). Dengan metode distribusi paksa, peringkat

tingkat kinerja karyawan didistribusikan di sepanjang kurva berbentuk lonceng (bell-shaped curve)(Gambar 3.7).



Gambar 3.10: Contoh Forced Distribution (Mathis et al., 2017)

3.4.4 Bentuk Naratif (Narrative Forms)

Manajer mungkin diminta untuk memberikan narasi penilaian tertulis (written appraisal narratives). Beberapa metode penilaian seluruhnya ditulis, daripada menggunakan skala penilaian (rating scales) atau struktur peringkat (ranking structures) yang telah ditentukan sebelumnya (Mathis et al., 2017).

Dokumentasi dan teks deskriptif merupakan komponen dasar dari metode kejadian kritis (critical incident) dan esai (essay).

1) Kejadian Kritis (Critical Incident). Dalam metode insiden kritis, manajer/supervisor menyimpan catatan tertulis tentang tindakan yang menguntungkan dan tidak menguntungkan (critical incidents) yang dilakukan oleh seorang karyawan selama seluruh periode pemeringkatan (Mathis et al., 2017) yang berhubungan dengan pekerjaan bawahan (Dessler, 2020). Metode insiden kritis dapat digunakan dengan pendekatan lain untuk mendokumentasikan alasan seorang karyawan diberi peringkat tertentu.

Leon Abdillah Consulting Inc.
 Jalan Jenderal Sudirman No. 1A, Palembang

Narrative Forms

Evaluation Period : _____

Employee's Name : _____

Department : _____

Manager : _____

Appraisal Criteria	Narrative Appraisal
C.1	
C.2	
...	
C.n	
Overall assessment	

Gambar 3.11: Contoh Narrative/Essays Forms

2) Esai (Essay). Metode dalam bentuk naratif (narrative forms) juga dikenal dengan istilah "essay" (Gambar 3.8). Metode essay membutuhkan penilai untuk mendeskripsikan secara tertulis kekuatan dan kelemahan masing-masing karyawan, beserta saran cara meningkatkan kinerja (Lunenburg, 2012).

3.4.5 Manajemen berdasarkan Tujuan (Management by Objectives/MBO)

Dua sistem manajemen kinerja yang menggunakan hasil (results) diperiksa (Kramar, Bartram and Cieri, 2014), yaitu: manajemen berdasarkan tujuan (objectives), dan pengukuran produktivitas (productivity measurement) dan sistem evaluasi (evaluation system). Sistem manajemen kinerja yang memanfaatkan strategi MBO (Bhattacharyya, 2011) mengharuskan manajer untuk menetapkan tujuan dan sasaran (objectives and goals) yang disepakati (agreed) bersama, dapat diamati (observable), dan terukur (measurable) untuk karyawan dan atasan mereka.

Management by objectives (MBO) adalah metode penilaian kinerja khusus yang menyoroti (highlights) tujuan kinerja (performance goals) yang

diidentifikasi (identify) bersama oleh seorang individu dan manajer (Mathis et al., 2017). Langkah-langkah pada MBO (Dessler, 2020), meliputi:

- 1) Tetapkan tujuan organisasi (Set the organization's goals).
- 2) Tetapkan tujuan departemen (Set departmental goals).
- 3) Diskusikan tujuan departemen (Discuss departmental goals).
- 4) Tentukan hasil yang diharapkan secara individu (Define expected results individually).
- 5) Melakukan review kinerja (Conduct performance reviews).
- 6) Berikan umpan balik (Provide feedback).

Pustaka

Abdillah, L. A. *et al.* (2020) *Human Capital Management*. Medan: Yayasan Kita Menulis.

Aguinis, H. (2019) *Performance Management For Dummies*, John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc.

Armstrong, M. (2019) *How to Manage People: Fast, effective management skills that really get results*. 4th edn. London, UK: Kogan Page Limited.

Armstrong, M. (2021) *How to Be an Even Better Manager: A complete A–Z of proven techniques and essential skills*. 11th edn. London, UK: Kogan Page Limited.

Armstrong, M. and Taylor, S. (2014) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th edn, *Progress in Human Geography*. 13th edn. London, UK: Kogan Page. doi: 10.1177/030913258901300105.

Beardwell, J. and Thompson, A. (2017) *Human Resource Management: A temporary approach*. 8th edn. Edited by J. Beardwell and A. Thompson. Harlow, U.K.: Pearson Education Limited.

Bhattacharyya, D. K. (2011) *Performance Management Systems and Strategies*. New Delhi, India: Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd. (Pearson Education).

Bratton, J. and Gold, J. (2012) *Human Resource Management: Theory & Practice*. 5th edn. Palgrave Macmillan. doi: 10.1057/978-1-137-52163-7_10.

Dessler, G. (2020) *Human Resource Management*. 16th edn. New York, USA: Pearson Education, Inc.

Gibson, J. L. *et al.* (2012) *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. 14th edn. New York, USA: McGraw-Hill Companies, Inc.

Grote, D. (2002) *The Performance Appraisal Question and Answer Book: A Survival Guide for Managers*. New York, USA: AMACOM. doi: 10.1109/mei.2003.1226737.

Kramar, R., Bartram, T. and Cieri, H. De (2014) *Human Resource Management: Strategy, People, Performance*. North Ryde NSW, Australia: McGraw-Hill Education (Australia) Pty Ltd.

Krausert, A. (2009) *Performance Management for Different Employee*

Groups: A Contribution to Employment Systems Theory, Icclab.Nl. Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg. Available at: [http://www.icclab.nl/fileadmin/default/content/erim/research/centres/erasmus_centre_for_cooperatives_\(ecc\)/research/articles/c2_2007_orientation_in_diversification_behavior_of_coope.pdf](http://www.icclab.nl/fileadmin/default/content/erim/research/centres/erasmus_centre_for_cooperatives_(ecc)/research/articles/c2_2007_orientation_in_diversification_behavior_of_coope.pdf).

Kressler, H. W. (2003) *Motivate and Reward: Performance Appraisal and Incentive Systems for Business Success, Motivate and Reward*. New York, USA: Palgrave Macmillan. doi: 10.1057/9781403937711.

Lloyd, K. (2009) *Performance Appraisals & Phrases for Dummies*. Hoboken, New Jersey, USA: Wiley Publishing, Inc.

Lunenburg, F. C. (2012) 'Performance Appraisal: Methods and Rating Errors', *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 14(1), pp. 1–9.

Lussier, R. N. and Hendon, J. R. (2019) *Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development*. Thousand Oaks, California, USA: SAGE Publications, Inc.

Mathis, R. L. et al. (2017) *Human Resource Management*. 15th edn. Boston, MA, USA: Cengage Learning.

Moncrief, E. C. and Curran, K. M. (2006) *Appraising Management Performance: The Bubble Management Approach*. New York, USA: Industrial Press Inc.

Mondy, R. W. and Joseph J. Martocchio (2016) *Human Resource Management*. 14 (Global, *IOSR Journal of Business and Management Ver. I*. 14 (Global. Essex, UK: Pearson Education Limited.

Muller, M. (2009) *The Manager's Guide to HR: Hiring, Firing, Performance Evaluations, Documentation, Benefits, and Everything Else You Need to Know*. New York, USA: AMACOM.

Purwanto, T. A., Abdillah, L. A. and Agustini, E. P. (2020) 'Knowledge Management System Analysis and Planning For Employee Recruitment and Training', *Journal of Electrical, Electronics and Informatics*, 4(2), pp. 38–43. doi: JEEI.2020.v04.i02.p01.

Raymond, N. A. et al. (2016) *Fundamental of Human Resource Management : Gaining A Competitive Advantage*. 6th edn. New York, USA: McGraw-Hill Education. Available at: www.mhhe.com.

Sandler, C. and Keefe, J. (2004) *Performance Appraisal Phrase Book: The Best Words, Phrases, and Techniques for Performance Reviews*. Avon, Massachusetts, USA: Word Association, Inc.

Al Satrio, M., Abdillah, L. A. and Syazili, A. (2017) 'Aplikasi Presensi Mahasiswa dengan Menggunakan QR Code Berbasis Android pada Universitas Bina Darma', *Seminar Hasil Penelitian Ilmu Komputer Ke-2 (SENTIKOM2017)*. doi: 10.17605/OSF.IO/NMHRX.

Shipton, H. *et al.* (eds) (2016) *Human Resource Management, Innovation and Performance*. London, UK: Palgrave Macmillan.

Trost, A. (2017) *The End of Performance Appraisal: A Practitioners' Guide to Alternatives in Agile Organisations*. Cham, Switzerland: Springer International Publishing AG.

Zeuch, M. (ed.) (2016) *Handbook of Human Resources Management, Handbook of Human Resources Management*. Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg. doi: 10.1007/978-3-662-44152-7_3.

Biodata Penulis:



Leon A. Abdillah, lahir di Limau Barat, Prabumulih/Muara Enim, Sumatera Selatan. Ia pernah belajar *Information Systems*, *Information Systems Management*, dan *Information Retrieval Systems* selama masa studi. Tahun 2001 bergabung sebagai dosen di salah satu perguruan tinggi swasta terkemuka di Kota Palembang. Tahun 2010 menjadi *Associate Professor* (Assoc. Prof.) pada Fakultas Ilmu Komputer Program Studi Sistem Informasi (Terakreditasi A). **Assoc. Prof. Leon A. Abdillah** aktif menjadi *speaker*, *author*, *editor*, *reviewer*, *committee* pada sejumlah *journals*, *conferences/seminars*, *books/book chapters*, dll. Beliau termasuk 500 Indonesian scientist (Webometrics, 2015), *examiner* di Monash University (*Group of Eight*), Australia, dan *mentor* di Publons, New Zealand. Beliau juga sering mendapatkan *awards* untuk kategori *best undergraduate and post graduate*, *the best computer science lecturer*, *the best reference article*, *excellent paper*, *top reviewer*, *selected article*, dsb.