

# **PENILAIAN KINERJA**

## **Manajemen Kinerja**

Manajemen kinerja adalah proses yang berkesinambungan untuk mengidentifikasi, mengukur dan mengembangkan kinerja individual dan tim serta menyelaraskan kinerja mereka dengan tujuan organisasi. Perbedaan manajemen kinerja dengan penilaian kinerja ? secara singkat dapat dikatakan bahwa manajemen kinerja ibarat tahun, sedangkan penilaian kinerja peristiwa (event). Tiga hal yang bisa membedakan antara manajemen kinerja dengan penilaian kinerja sebagai berikut

1. Manajemen kinerja tidak dimasukan sekedar bertemu (meeting)
2. Manajemen kinerja selalu memfokuskan pencapaian tujuan (goal-directed)
3. Manajemen kinerja bermakna penilaian kembali secara berkesinambungan dan memodifikasinya(bila perlu) sehingga karyawan dengan team dapat bekerja dengan baik.

Terdapat 6 elemen dasar didalam manajemen kinerja sebagai berikut.

1. Berbagai arahan
2. Keselarasan tujuan
3. Pemantauan kinerja berkelanjutan (ongoing monitoring)
4. Umpan balik berkelanjutan (ongoing feedback)
5. Coaching dan bantuan sebagai umpan balik.
6. Pengakuan dan penghargaan disediakan untuk menjamin kinerja karyawan yang senantiasa selaras dengan tujuan organisasi tetap berada dijalurnya.

Keenam elemen dasar tersebut saling mengait untuk mendukung berjalannya manajemen kinerja berjalan dengan baik.

Sistem manajemen kinerja adalah salah satu fokus utama bisnis saat ini. Sifat manajemen kinerja yang berkesinambungan (continuous) dan dinamis memungkinkan adanya interaksi harian antara karyawan dengan manajer sebagai penjaga tujuan organisasi.

### **Metode Penilaian Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja (performance appraisal) sangat diperlukan sebagai umpan balik dari serangkaian kegiatan manajemen SDM. Kegiatan ini diharapkan dapat memperbaiki kinerja karyawan, disamping manfaat-manfaat yang lainnya.

1. Penyesuaian kompensasi.
2. Keputusan-keputusan penempatan.
3. Kebutuhan latihan dan pengembangan.
4. Perencanaan dan pengembangan karier.
5. Mengetahui kesalahan-kesalahan tentang: penyimpangan proses penentuan jajaran kepegawaian (staffing), ketidak akuaratan informasi kesalahan desain pekerjaan, kesempatan kerja yang kurang adil, dan tantangan eksternal lainnya.

Elemen-elemen pokok sistem penilaian mencakup banyak kriteria yang berhubungan dengan pelaksanaan kerja, standar, dan tolak ukur keberhasilan serta kegagalan, juga tata cara penilaian. Penilaian kinerja juga harus memperhatikan kinerja setandar (performance standart) yang bermakna bahwa kinerja diukur (punya tolak ukur), juga memerlukan ukuran kinerja (performance measures) dalam arti penilaian prestasi kerja mempunyai seperangkat alat yang sesuai.

Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan 3 pendekatan, yaitu sebagai berikut.

1. Pendekatan sifat.
2. Pendekatan hasil.
3. Pendekatan manajemen kinerja strategis.

### **Pendekatan Sifat**

Pendekatan sifat ini sering juga disebut dengan metode penilaian yang berorientasi pada masa lalu. Meskipun pendekatan sifat ini dianggap sulit memotivasi karyawan, tetapi dalam praktik dilapangan masih sering dipakai. Hal ini bisa dimengerti karena pendekatan sifat ini mempunyai beberapa kelebihan sebagai berikut.

1. Lebih mudah diukur dan cenderung faktual sesuai dengan kenyataan.
2. Lebih mudah untuk mengembangkan dan mengeneralisasi variasi karakter atau sifat individu dan karyawan pada setiap karyawan lebih mudah menerima hasil penilaian yang objektif karena dasar penilaian berasal dari data historis sehingga bila dikomunikasikan dan diselaraskan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Metode penilaian kinerja dalam pendekatan sifat tersebut antara lain sebagai berikut.
  - a. Skala penilaian (rating scale)
  - b. Skala pemeringatan (ranking scale)
  - c. Daftar periksa (checklist)
  - d. Peristiwa penting

#### **Metode Penilaian Kinerja Skala Penilaian (Rating Scale)**

Metode penilaian kinerja skala penilaian berusaha menilai kinerja karyawan berdasarkan pada faktor kinerja yang telah ditetapkan. Faktor-faktor kinerja itu antara lain: inisiatif, kreativitas, pemecahan masalah, perilaku, dan lain-lain.

## Metode Penilaian Kinerja Skala Pemeringatan

Metode pemeringatan adalah penilaian kinerja seluruh karyawan berdasarkan pada penilaian sesuai kelompok atau bagian dengan mengurutkan mulai nilai terbesar.

## Metode Penilaian Kinerja daftar periksa (checklist)

Berikut adalah 4 penilaian yang harus dipertimbangkan saat bertatap muka dengan karyawan.

1. Tanggung jawab dan tugas
2. Kinerja
3. Kebutuhan pengembangan karyawan
4. Rekomendasi

## Metode penilaian kinerja peristiwa kritis

Metode penilaian kinerja insiden kritis melibatkan kegiatan identifikasi dan penggambaran peristiwa tertentu (atau insiden) dimana karyawan melakukan sesuatu yang benar-benar baik atau sesuatu yang perlu perbaikan atau suatu keadaan yang sangat positif atau sebaliknya sangat negatif. Metode ini tidaklah mudah karena menuntut tingkat pemahaman yang tinggi atas hal-hal berikut.

1. Pengetahuan kerja (job knowledge).
2. Gairah bekerja (Job passion).
3. Semangat (entusiasm) dan kreativitas.
4. Penguasaan dan kemampuan mengoperasikan alat dokumentasi (kamera, video, audio)

## **Pendekatan Hasil**

Metode penilaian yang berorientasi masa depan dengan pendekatan pendekatan hasil yang bisa digunakan adalah sebagai berikut.

1. Penilaian diri sendiri (self appraisal).
2. Penilaian psikologis.
3. Pendekatan MBO (management by objectivities)

### **Penilaian Diri Sendiri**

Metode penilain kinerja ini pada hakikatnya adalah metode penilaian kaywan berbasis blangko, baik itu tercetak dikertas maupun secara online atau *paperles*.

### **Penilaian psikologis**

Metode penilaian kinerja karyawan pada hakikatnya adalah metode penilaian karyawan bebasis blanko, baik itu tercetak di kertas maupun secara online atau *paperles* yang dilakukan oleh ahli/lembaga psikologi dan hasilnya akan diinterpretasi berdasarkan pada ilmu psikologi.

### **Pendekatan MBO**

Dnegan pendekatan MBO penilaian kinerja karyawan akan lebih trasnparan. Fase penting dari proses MBO mengharuskan penetapan tujuan dan standar yang menantang, tetapi tetap bisa dicapai yang akan dibangun melalui interaksi anatar atasan dan bawahan.

