

# Kinerja

Kinerja Pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut :

1. Kuantitas dari hasil
2. Kualitas dari hasil
3. Ketepatan waktu dari hasil
4. Kehadiran
5. Kemampuan bekerja sama

# Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Di bawah ini terdapat teori kepuasan yang cukup dikenal yaitu:

1. Teori ketidaksesuaian (*discrepancy theory*), teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan.
2. Teori keadilan (*equity theory*), teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada atau tidaknya keadilan dalam suatu situasi khususnya situasi kerja.
3. Teori dua faktor (*two factor theory*), menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda jadi kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu.

## Hal-hal yang dapat menimbulkan rasa puas dalam bekerja

- Apabila hasil atau imbalan yang didapat atau diperoleh individu tersebut lebih yang diharapkan.
- Apabila hasil yang dicapai lebih besar dari standar yang ditetapkan
- Apabila yang didapat oleh karyawan sesuai dengan persyaratan yang diminta yang ditambah dengan ekstra yang menyenangkan konsisten untuk setia saat serta dapat ditingkatkan setiap waktu

# **Faktor-faktor penyebab kepuasan kerja menurut Job descriptive Index**

1. Bekerja ditempat yang tepat.
2. Pembayaran yang sesuai
3. Organisasi dan manajemen
4. Supervisi pada pekerjaan yang tepat
5. Orang yang berada dalam kerjaan yang tepat

# Komitmen Organisasional

- **Komitmen Organisasional**, merupakan tingkatan sampai di mana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi.

# Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja merupakan alat manajemen sumber daya manusia yang digunakan untuk mengukur kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan pada suatu periode tertentu, sekaligus untuk mengetahui tingkat kesesuaiannya dengan kebutuhan sumber daya manusia pada periode yang sama.

# Pengertian penilaian prestasi kerja

- Penilaian prestasi kerja dapat diartikan sebagai suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja/jabatan (*job performance*) seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya.
- Penilaian kinerja, merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, tujuan penilaian kinerja atau prestasi kinerja karyawan pada dasarnya meliputi :

1. untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk memberikan kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
3. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda karyawan yang satu dengan karyawan yang lain.
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi kedalam :
  - Penugasan kembali, seperti diadakan mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan.
  - Promosi, kenaikan jabatan.
  - Training atau latihan.

6. Meningkatkan motivasi kerja.
7. Meningkatkan etos kerja.
8. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja karyawan.
9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
10. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas.
11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier dan keputusan perencanaan suksesi.
12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.
13. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji-upah-insentif-kompensasi dan berbagai imbalan yang lainnya.
14. Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan.
15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.
16. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
17. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan diantara fungsi-fungsi manusia.

18. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
19. mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
20. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

# Kriteria penyelia (Penilaian)

1. yang dapat berfungsi sebagai penilai dalam penilain pekerjaan, ialah :
  - a. Atasan ( Atasan Langsug, Atasan Tidak Langsung)
  - b. Bawahan langsung ( jika karwan yang dinilai mempunyai bawahan langsung).
2. pada umumnya karyawan hanya dinilai oleh atasannya (baik oleh atasan langsung maupun tidak langsung). Penilaian oleh rekan dan bawahan hampir tidak pernah dilaksanakan kecuali untuk penilaian riset.
3. Karyawan berada dalam keadaan yang sangat tergantung kepada atasannya, jika penilaian kinerja hanya dilakukan oleh atasan langsungnya. Atasannya dapat berlaku seolah-olah sebagai dewa yang menentukan nasib karyawannya.
4. Untuk menghindari atau meringankan keadaan ketergantungan tersebut dilakukan beberapa hal lain dengan mengadakan penilaian kinerja yang terbuka (penilaian atasan dibicarakan dengan karyawan yang dinilai) atau dengan menambah jumlah atasan yang menilai kinerkja karyawan (biasanya atasan dari atasan langsung berfungsi sebagai penilai kedua).

# Kegunaan penilaian kinerja

Kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen MSDM, yaitu:

Dokumentasi, untuk memperoleh data yang pasti, sistematis, dan faktual dalam penentuan nilai suatu pekerjaan.

- 1. Posisi tawar.** Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan karyawan.
- 2. Perbaikan kinerja.** Unpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja.
- 3. Penyesuaian kompensasi.** Penilaian kinerja membantu mengambil keputusan dalam penyesuaian ganti-rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikan upahnya-bonus atau kompensasi lainnya. Banyak perusahaan mengabaikan sebagian atau semua dari bonus dan peningkatan upah mereka atas dasar penilaian kinerja.

- 4. Keputusan penempatan.** Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja. Sering promosi adalah penghargaan untuk kinerja dimasa yang lalu.
- 5. Pelatihan dan pengembangan.** Kinerja yang buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.
- 6. Perencanaan dan pengembangan karier.** Unpan balik penilain kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karier karyawan, penyusun program pengembangan karier yang tepat, dapat menyelaraskan antara kebutuhan karyawan dengan kepentingan perusahaan.
- 7. Evaluasi proses staffing.** Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen SDM.
- 8. Difisiensi penempatan karyawan.** Kinerja yang baik atau jelek mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan karyawan di departemen SDM.

- 9. Ketidakakuratan informasi.** Kinerja lemah mengadakan adanya kesalahan didalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan MSDM atau sistem informasi manajemen SDM. Pemakaian informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan proses rekrutmen, pelatihan, atau pengambilan keputusan tidak sesuai.
- 10. Kesalahan dalam merancang pekerjaan.** Kinerja yang lemah mungkin merupakan suatu gejala dari rancangan pekerjaan yang kurang tepat. Melalui penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan ini. Artinya, jika uraian pekerjaan tidak tepat, apalagi tidak lengkap, wewenang dan tanggung jawab tidak seimbang, jalur pertanggungjawaban kabur dan berbagai kelemahan lainnya akan berakibat pada prestasi kerja yang kurang memuaskan.
- 11. Kesempatan kerja yang adil.** Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.
- 12. Mengatasi tantangan-tantangan eksternal.** Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor diluar lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, keuangan, kesehatan, atau hal lain seperti hal pribadi. Jika faktor ini tidak dapat diatasi karyawan bersangkutan, departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuan.

- 13. Elemen-elemen pokok sistem penilaian kinerja.** Departemen SDM biasanya mengembangkan penilaian kinerja bagi karyawan disemua departemen elemen-elemen pokok sistem penilaian ini mencakup kriteria yang ada hubungan dengan pelaksanaan kerja dan ukura-ukuran kriteria.
- 14. Unpan balik ke SDM.** Kinerja baik atau jelek diseluruh perusahaan mengidentifikasi seberapa baik departemen SDM berfungsi.

# Jenis-jenis Penilaian Kinerja

1. Penilaian hanya oleh atasan :
  - Cepat dan langsung
  - Dapat mengarah kedistorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi.
2. Penilaian oleh kelompok lini: atasan dan atasannya lagi bersama-sama membahas kinerja dari bawahannya yang di nilai.
  - Objektivitasnya lebih akurat dibandingkan jika hanya oleh atasannya sendiri.
  - Individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian.
3. Penilaian oleh kelompok staf : atasan meminta satu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya; atasan langsung membuat keputusan akhir.
  - Penilaian gabungan yang masuk akal dan wajar.
4. Penilaian melalui keputusan komite: sama seperti pada pola sebelumnya kecuali bahwa manajer yang bertanggung jawab tidak lagi mengambil keputusan akhir; hasilnya didasarkan pada pilihan mayoritas.

- Memperluas pertimbangan yang ekstrim
  - Memperlemah integritas manajer yang bertanggung jawab
5. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan: sama seperti pada kelompok staf, namun melibatkan wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen SDM yang bertindak sebagai peninjau yang independen.
- Membawa satu pikiran yang tetap kedalam suatu penilaian lintas sektor yang besar.
6. Penilaian oleh bawahan dan sejawat.
- Mungkin terlalu subjektif
  - Mungkin digunakan sebagai tambahan pada metode penilaian yang lain.

# Metode penilaian kinerja

Metode penilaian kategori:

- Skala penilaian grafis
- checklist

Metode komparatif:

- Penentuan peringkat
- Distribusi paksa

```
graph TD; A[Metode penilaian kategori] --> C((Metode Penilaian Kinerja)); B[Metode komparatif] --> C; D[Metode perilaku atau tujuan] --> C; E[Metode naratif] --> C;
```

**Metode  
Penilaian Kinerja.**

Metode perilaku atau tujuan:

- Pendekatan penilaian perilaku
- MBO, manajemen berdasarkan tujuan.

Metode naratif:

- Kejadian penting.
- Esai
- Tinjauan lapangan

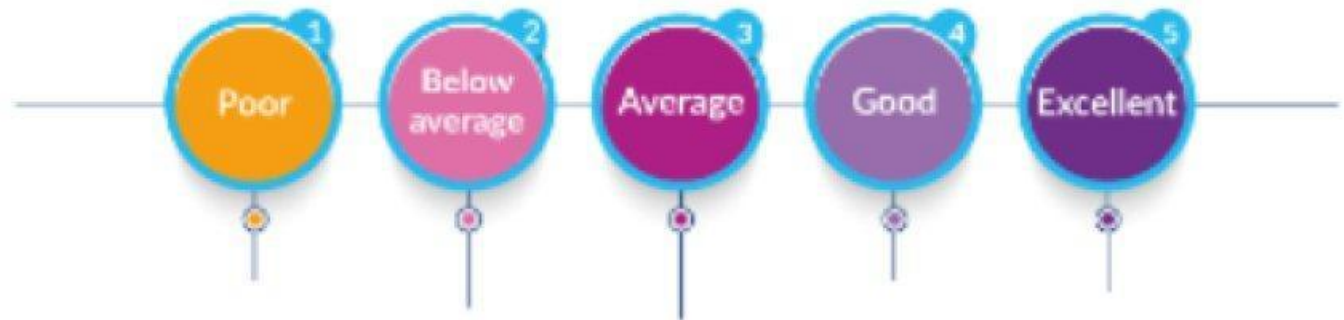
# Metode penilaian kinerja

1. **Metode penilaian kategori**, yaitu metode yang paling sederhana menilai kinerja dan juga yang membutuhkan seorang manajer untuk menandai tingkat kinerja karyawan pada formulir khusus yang dibagi kedalam kategori kinerja.
  - a. **Skala penilaian grafis** yaitu skala yang memungkinkan penilai untuk menandai kinerja karyawan pada rangkaian kesatuan. Terdapat beberapa kekurangan yang menyatu dalam skala penilaian grafis, yaitu:
    - Seringkali sifata ataua faktor yang berbeda di kelompokan bersama dan penilaian hanya diberikan satu kotak untuk di tandai.
    - Ketika kata-kata penjelasan yang ering digunakan dalam skala mempunyai arti yang berbeda untuk penilai yang berbeda, contoh: stilah-istilah seperti ber inisiatif, keandalan dan kemampuan bekerja sama dapat diinterpretasikan secara berbeda khususnya jika digunakan bersamaan dengan katat-kata seperti menonjol, rata-rata, buruk.

# Graphic Rating Scale **Formats**

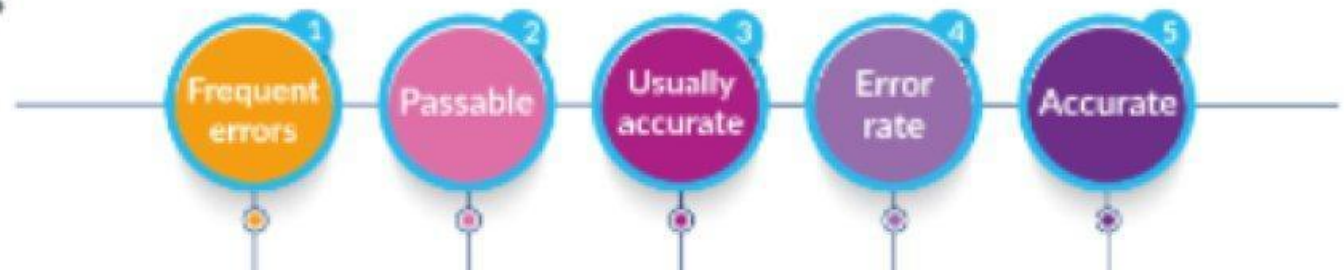
## Graphic Rating Scale

*Quality of work*



## Graphic Rating Scale clearer anchors

*Quality of work*



# Metode penilaian kinerja

- skala penilaian grafis dalam berbagai bentuk digunakan secara luas karena mereka mudah untuk dikembangkan, tetapi skala ini dapat menimbulkan kesalahan dibagian penialai, yang akan terlalu banyak bergantung pada formulir tersebut dalam meidentivikasi penilaian.

**b. Checklist**, yaitu alat penilaian kinerja yang menggunakan daftar pernyataan atau kata-kata yang diberi tanda oleh penilai. Terdapat beberapa kesulitan yang muncul dengan adanya checklist :

- Seperti pada skala penilaian gravis, kata-kata atau pernyataannya mempunyai arti yang berbeda bagi penilai yang berbeda.
- Penilai tidak dapat secara langsung melihat hasil penilaian jika menggunakan sebuah checklist yang diberi bobot.
- Para penilai tidak menyesuaikan bobot-bobot tersebut pada faktor-faktor, kesulitan ini membatasi penggunaan informasi ketika seorang penilai mendiskusikan hasil checklist dengan seorang karyawan.

**Weighted Checklist Performance Report**

Nama Karyawan : Jeffry Reksa		Unit Kerja : Keperawatan
Nama Penilai : Indah		Tanggal : 1 April 2020
<b>Bobot</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Beri tanda</b>
6	Memiliki keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan	√
8	Bersungguh-sungguh dalam menjalankan tugas	√
6	Hasil kerja yang sesuai	√
5	Memiliki kecakapan dalam menjalankan tugas	
7	Bertanggung jawab dalam bekerja	√
5	Bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya	
6	Bertanggung atas keputusan yang diambil	√
7	Taat pada peraturan perusahaan	√
5	Taat pada perintah dinas	
4	Memiliki sikap sopan santun	
5	Melaksanakan tugas sesuai dengan jam yang ditentukan	
6	Memiliki tingkat absensi yang baik	√
8	Jujur dalam melaksanakan pekerjaan	√
5	Jujur dalam memberikan laporan hasil kerja	
7	Mampu bekerja sama dengan pegawai lainnya	√
90	<b>Jumlah seluruh bobot</b>	<b>61</b>

Maka dapat di simpulkan bahwa pegawai yang bernama Jeffry Reksa yang berada pada Unit kerja keperawatan mendapatkan nilai **61** yang artinya sesuai dengan ekspektasi.

**Forced choice Checklist**

Nama Pegawai : Alfiana Nasution		Unit Kerja : Produksi	
Nama Penilaian : Indah		Tanggal : 1 April 2020	
<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>YA</b>	<b>TIDAK</b>
1.	Memiliki keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan	√	
2.	Bersungguh-sungguh dalam menjalankan tugas	√	
3.	Hasil kerja yang sesuai	√	
4.	Memiliki kecakapan dalam menjalankan tugas		√
5.	Bertanggung jawab dalam bekerja	√	
6.	Bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya	√	
7.	Bertanggung atas keputusan yang diambil	√	
8.	Taat pada peraturan perusahaan	√	
9.	Taat pada perintah dinas		√
10.	Memiliki sikap sopan santun	√	
11.	Melaksanakan tugas sesuai dengan jam yang Ditetentukan		√
12.	Memiliki tingkat absensi yang baik		√
13.	Jujur dalam melaksanakan pekerjaan	√	
14.	Jujur dalam memberikan laporan hasil kerja	√	
15.	Mampu bekerja sama dengan pegawai lainnya	√	

**\*) Keterangan**

Nilai melampaui espektasi dengan sasaran penilaian	76-90
Nilai sesuai espektasi dengan sasaran penilaian	61-75
Nilai di bawah espektasi dengan sasaran penilaian	45-60

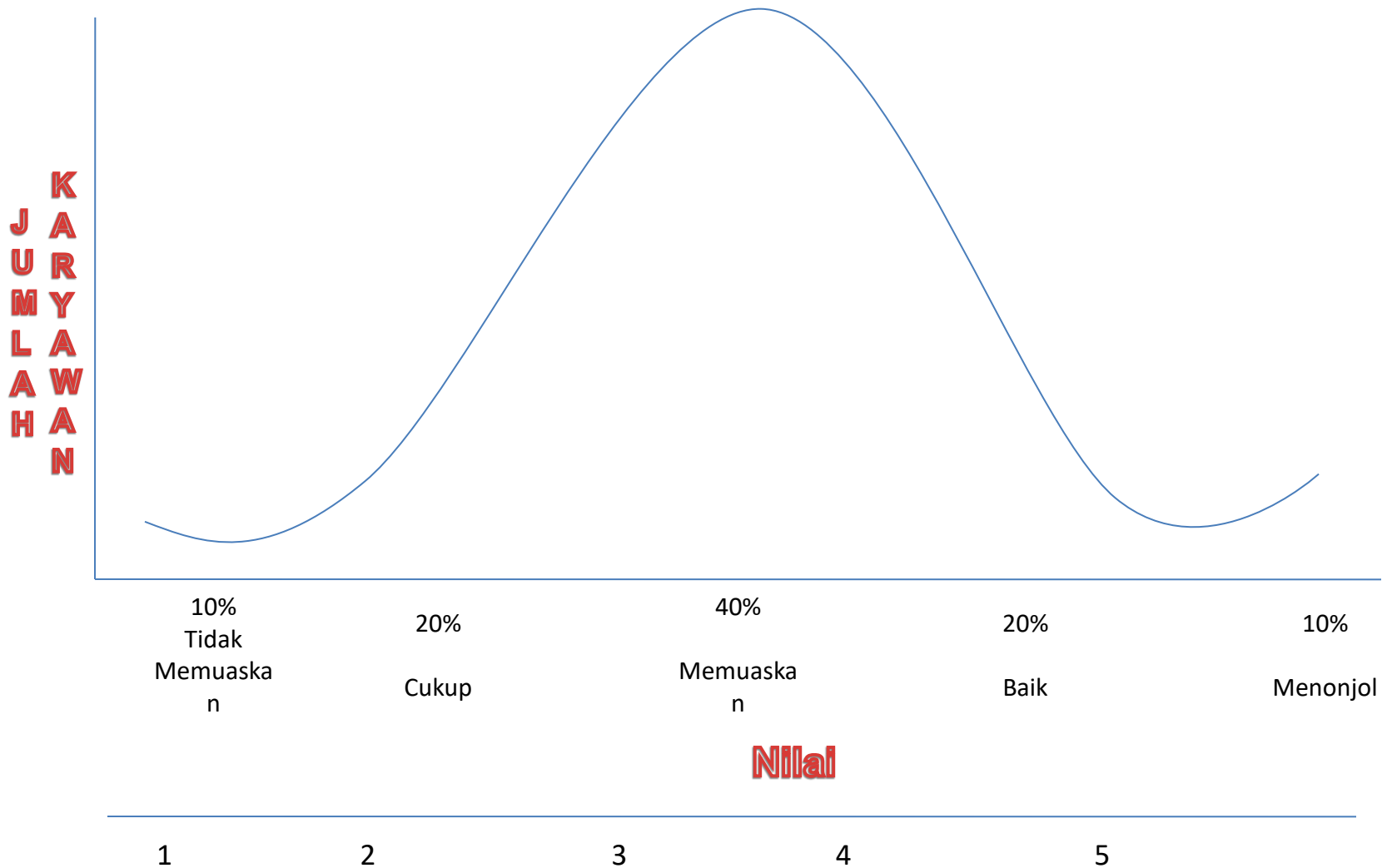
# Metode penilaian kinerja

**2. Metode komparatif**, yaitu merupakan metode yang memerlukan para manager untuk membandingkan secara langsung kinerja karyawan mereka terhadap satu sama lain.

a. Penentuan peringkat, yaitu menentukan daftar semua karyawan dari yang tertinggi sampai yang terendah dalam kinerja.

b. Distribusi paksa yaitu metode penilaian kinerja ini dimana penilaian karyawan didistribusikan sepanjang kurva berbentuk lonceng .

# Distribusi Paksa pada Kurva berbentuk Lonceng



# Metode penilaian kinerja

3. **Metode perilaku atau tujuan**, yaitu untuk mengatasi kesulitan metode yang lainnya.
  - a. Pendekatan penilaian perilaku, yaitu menilai lebih pada perilaku karyawan dibandingkan karakteristik yang lainnya.
  - b. MBO (*Management By Objective*) yaitu menentukan tujuan-tujuan kinerja yang telah disepakati oleh seorang karyawan dan managernya untuk dicapai dalam jangka waktu tertentu.
4. **Metode naratif**, yaitu metode yang menguraikan tindakan karyawan dan juga dapat mengindikasikan penilaian aktual.
  - a. Kejadian penting yaitu manajer menyimpan catatan tertulis mengenai tindakan karyawan baik yang menguntungkan maupun yang merugikan selama periode penilaian.
  - b. Esai yaitu metode penilaian ini “bentuk bebas”, yang mengharuskan manajer untuk menuliskan esai pendek yang menguraikan kinerja setiap karyawan selama periode penilaian.
  - c. Tinjauan lapangan, yaitu lebih berfokus pada siapa yang melakukan evaluasi dalam penggunaan metode ini. Lalu pendekatan dapat melibatkan departemen sumber daya manusia sebagai peninjau, atau suatu independen dari luar organisasi.

# 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	

# Syarat-syarat bagi suatu sistem

## *Performance Appraisal*

### 1. **Relevance**

Suatu performance appraisal hanya mengukur hal-hal yang berhubungan langsung (*relevan*) dengan job performacenanya.

→ bisa diketahui dengan melihat hasil job analysis yang up to date

→ berhubungan dengan validitas alat ukur yang digunakan.

### 2. **Acceptability**

Suatu performance appraisal harus dapat diterima/dimengerti baik oleh penilai maupun yang dinilai.

### 3. **Reliability**

Suatu performance appraisal dapat dipercaya, mempunyai alat ukur yang dapat diandalkan, konsisten dan stabil.

Bila alat ukur tersebut digunakan penilai lain untuk objek yang sama akan memberikan hasil penilaian yang sama pula.

### 4. **Sensitivity**

Suatu performance appraisal harus memiliki kepekaan, kemampuan untuk membedakan tenaga kerja yang efektif dengan tenaga kerja yang inefektif.

# Syarat-syarat bagi suatu sistem *Performance Appraisal*

## 5. Practicality

Suatu performance appraisal dapat/mudah dilaksanakan (praktis)

- mudah dalam administrasi
- mudah dalam intrepretasi
- hemat.

# ***Problem Performance Appraisal***

## ***HALLO EFFECT***

→ bisa negatif, bisa positif.

## ***LINIENCY***

→ kesalahan yang dilakukan penilai karena kecenderungan memberikan nilai tinggi.

## ***STRICTNESS/SEVERITY***

→ cenderung memberikan nilai rendah.

## ***CENTRAL TENDENCY***

→ cenderung memberikan nilai sedang.

## ***PERSONAL BIAS***

→ kesalahan dalam penilaian sebagai akibat perasaan penilai sehingga mengurangi objektivitasnya.