

Editor: Martin Yehezkiel Sianipar

MANAJEMEN KINERJA: MENGURAI KONSEP DAN MENERAPKAN TEORI



Eliagus Telaumbanua | Forman Halawa | Dikson Silitonga
Sukardi | Yamolala Zega | Clarasiska Anasthasia Mbate
Syah Abadi Mendrofa | Fatosola Hulu
Meiman Hidayat Waruwu | Riana Septiani
Ansarullah Lawi | Susanti Sundari | Luki Trihardani | Afina Hasya

BUNGA RAMPAI

**MANAJEMEN KINERJA:
MENGURAI KONSEP DAN MENERAPKAN TEORI**

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

**MANAJEMEN KINERJA:
MENGURAI KONSEP DAN MENERAPKAN TEORI**

Eliagus Telaumbanua
Forman Halawa
Dikson Silitonga
Sukardi
Yamolala Zega
Clarasiska Anasthasia Mbate
Syah Abadi Mendrofa
Fatolosa Hulu
Meiman Hidayat Waruwu
Riana Septiani
Ansarullah Lawi
Susanti Sundari
Luki Trihardani
Afina Hasya

Penerbit



CV. MEDIA SAINS INDONESIA
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
www.medsan.co.id

Anggota IKAPI
No. 370/JBA/2020

**MANAJEMEN KINERJA:
MENGURAI KONSEP DAN MENERAPKAN TEORI**

Eliagus Telaumbanua
Forman Halawa
Dikson Silitonga
Sukardi | Yamolala Zega
Clarasiska Anasthasia Mbate
Syah Abadi Mendrofa | Fatolosa Hulu
Meiman Hidayat Waruwu
Riana Septiani | Ansarullah Lawi
Susanti Sundari | Luki Trihardani
Afina Hasya

Editor:
Martin Yehezkiel Sianipar

Tata Letak:
Enjellia Putri Zega

Desain Cover:
Qonita Azizah

Ukuran:
A5 Unesco: 15,5 x 23 cm

Halaman:
viii, 273

ISBN:
978-623-195-948-5

Terbit Pada:
Mei 2024

Hak Cipta 2024 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit atau Penulis.

PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA
(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
www.medsan.co.id

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan karunia-Nya sehingga buku yang berjudul *Manajemen Kinerja: Mengurai Konsep dan Menerapkan Teori* dapat dipublikasikan dan sampai dihadapan pembaca. Buku ini disusun oleh sejumlah akademisi dan praktisi sesuai dengan kepekarannya masing-masing. Buku ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmu pengetahuan khususnya terkait dengan kajian manajemen kinerja dari konsep dan teorinya.

Buku ini disusun dari 14 bab yang dibahas secara rinci, diantaranya: Konsep Dasar, Perencanaan dan Pelaksanaan Kinerja, Evaluasi Kinerja, Pengukuran dan Penilaian Kinerja, Umpan Balik Kinerja, Pelatihan dan Pengembangan Kinerja, Perubahan Budaya, Disiplin Kerja dan Kinerja, Motivasi dan Kinerja, Komitmen dan Kinerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja, *Reward* dan *Punishment* Kinerja, Teknologi dalam Manajemen Kinerja, serta Teknologi Membawa Perubahan.

Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi semua pihak dan menjadi acuan bagi para akademisi, pemimpin, manajer, dan praktisi di berbagai sektor. Akhir kata, kami mengucapkan terima kasih kepada Penerbit Media Sains Indonesia dan semua timnya yang telah memfasilitasi penerbitan buku ini. Atas segala bantuan dan kerja sama dari berbagai pihak yang telah berpartisipasi dalam penyusunan buku ini, kami mengucapkan terima kasih.

Medan, April 2024
Editor

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
1 KONSEP DASAR	1
Konsep Dasar Manajemen Kinerja	1
Tujuan Organisasi (<i>Organizational Objective</i>)	3
Penetapan Sasaran (<i>Goal Setting</i>).....	5
Respon (<i>Feedback</i>)	7
Pengembangan Karyawan (<i>Employee Development</i>)	8
Penghargaan dan Pengakuan (<i>Awards and Recognition</i>)	11
Perbaikan Berkelanjutan (<i>Continual Improvement</i>)	12
Kesimpulan.....	14
2 PERENCANAAN DAN PELAKSANAAN KINERJA ...	19
Pendahuluan	19
Perencanaan Kinerja	21
Pelaksanaan Kinerja	23
Korelasi Perencanaan dan Pelaksanaan Kinerja ...	26
Kesimpulan.....	28
3 EVALUASI KINERJA	33
Pendahuluan	33
Pengertian Kinerja	34
Pengertian Evaluasi Kinerja	35
Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja dan Indikator Kinerja.....	37

	Fungsi Evaluasi Kinerja	38
	Sasaran Evaluasi Kinerja	41
	Tujuan dan Manfaat Evaluasi Kinerja.....	42
	Metode Evaluasi Kinerja	46
4	PENGUKURAN DAN PENILAIAN KINERJA	57
	Pendahuluan	57
	Pengertian Pengukuran dan Penilaian Kinerja	58
	Tujuan Pengukuran dan Penilaian Kinerja.....	60
	Proses pengukuran dan Penilaian Kinerja.....	62
	Metode Pengukuran dan Penilaian Kinerja.....	67
	Contoh Penilaian <i>Key Performance Indeks</i> (KPI) ...	70
	Kesalahan dalam Pengukuran dan Penilaian Kinerja.....	77
	Evaluasi ke dalam Penilaian Kinerja secara Berkala	79
5	UMPAN BALIK KINERJA	83
	Pengertian Umpan Balik	83
	Tujuan dan Manfaat Umpan Balik Kinerja.....	86
	Karakteristik Umpan Balik	87
	Jenis-Jenis Umpan Balik (<i>Feedback</i>)	88
	Kekurangan dan Kelebihan Metode Umpan Balik 360°	89
	Persyaratan Pra Implementasi Program 360°	93
	Faktor-faktor yang Menyebabkan Kegagalan.....	93
	Tahapan dalam Implementasi Metode Umpan Balik 360 Derajat	96
6	PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KINERJA ...	105
	Pendahuluan	105

	Pelatihan	109
	Pengembangan	114
	Kesimpulan.....	119
7	PERUBAHAN BUDAYA.....	123
	Pengertian	123
	<i>Culture Change</i> (Perubahan Budaya).....	126
	Aspek Utama Perubahan Budaya.....	130
8	DISIPLIN KERJA DAN KINERJA.....	147
	Disiplin Kerja.....	147
	Tujuan Disiplin Kerja.....	149
	Jenis-Jenis Disiplin Kerja	150
	Bentuk dan Jenis Pelaksanaan Sanksi Disiplin Kerja.....	152
	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja.....	153
	Indikator-Indikator Disiplin Kerja	156
	Kinerja.....	158
	Tujuan Kinerja.....	160
	Manfaat Kinerja	161
	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	161
	Dimensi Kinerja	162
	Indikator Kinerja.....	163
9	MOTIVASI DAN KINERJA.....	169
	Pendahuluan	169
	Definisi Motivasi	170
	Jenis Motivasi.....	174
	Hubungan Motivasi dengan Kinerja	177

	Strategi Motivasi untuk Meningkatkan Kinerja ..	180
	Studi Kasus: Implementasi Program Motivasi dan Dampaknya pada Kinerja.....	183
	Tantangan dan Solusi dalam Menerapkan Motivasi untuk Peningkatan Kinerja	185
	Kesimpulan.....	186
10	KOMITMEN DAN KINERJA	191
	Pengertian Komitmen dan Kinerja.....	191
	Komitmen	191
	Kinerja.....	192
	Komitmen Menurut Ahli	192
	Kinerja Menurut Ahli	194
	Faktor Komitmen Kerja.....	195
	Faktor Kinerja Karyawan	196
	Meningkatkan Komitmen Kerja.....	197
	Indikator Kinerja Karyawan	199
	Hubungan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja... ..	203
11	KEPUASAN KERJA DAN KINERJA	207
	Pendahuluan	207
	Kepuasan Kerja	209
	Teori dan Pengukuran Kepuasan Kerja.....	210
	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	211
	Pengukuran Kinerja.....	213
	Hubungan Antara Kepuasan Kerja dan Kinerja .	214
	Implikasi Manajerial dari Hubungan Kepuasan Kerja dan Kinerja	215
	Strategi Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja	216

	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja	219
	Kesimpulan.....	221
12	<i>REWARD DAN PUNISHMENT KINERJA</i>	229
	Pengertian <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i>	229
	<i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Menurut Ahli.....	230
	Perbedaan <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i>	232
	Penggunaan <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i>	233
	<i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> di Perusahaan	233
	Bentuk-Bentuk <i>Reward</i>	234
	Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan	235
	Pengaruh <i>Reward</i>	235
	Pengaruh <i>Punishment</i>	236
	<i>Rewards</i> dan <i>Punishment</i> yang Efektif	237
13	<i>TEKNOLOGI DALAM MANAJEMEN KINERJA</i> ...	243
	Teknologi dalam Transformasi Bisnis.....	243
	Proses Bisnis dan Manajemen Kinerja	245
	Teknologi Informasi dalam Manajemen Proses Bisnis (BPM)	247
	Analisis dan Visualisasi Data Berbasis Teknologi dalam Manajemen Kinerja.....	251
	<i>Dashboard</i> dalam Manajemen Kinerja.....	253
14	<i>TEKNOLOGI MEMBAWA PERUBAHAN</i>	259
	Pendahuluan	259
	Definisi Transformasi Digital.....	261
	Integrasi Sistem dan Otomasi Proses	262
	Analisis Data dan Keputusan Berbasis Data.....	264

Peran Kecerdasan Buatan (AI).....	265
Pertimbangan Etis dan Sosial dalam Integrasi AI	266
Tantangan dan Peluang Perubahan Teknologi ...	267
Simpulan	269

PENGUKURAN DAN PENILAIAN KINERJA

Dr. Sukardi, SE. MM
Universitas Darma Persada

Pendahuluan

Istilah kinerja dapat dimaknai sebagai prestasi atau hasil kerja nyata seseorang yang dihitung secara rutin baik secara kuantitas maupun kualitas berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya sebagai hasil dari kewenangan dan tanggung jawab seseorang dalam suatu perusahaan atau organisasi. Nilai penting mengukur kinerja adalah mengevaluasi seberapa baik seseorang dalam melakukan pekerjaan mereka apakah telah sesuai dengan standar, sasaran, dan kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pimpinan perusahaan dapat membandingkan antara perencanaan dengan realisasi sehingga akan memudahkan dalam menentukan kebijakan selanjutnya. Tujuan utama dari pengukuran kinerja karyawan adalah untuk memberikan umpan balik, meningkatkan motivasi, memberikan penghargaan, dan memberikan perbaikan kepada karyawan.

Proses penilaian kinerja merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mengevaluasi dan mengkomunikasikan kinerja seorang karyawan dalam jangka waktu tertentu di suatu perusahaan. Penilaian kinerja juga dapat membantu perusahaan dalam implementasi strategi, pengembangan sumber daya manusia, dan peningkatan produktivitas kerja karyawannya.

Proses penilaian kinerja dapat digunakan untuk menilai seberapa efektif dan efisien pekerjaan atau proyek maupun program yang dilakukan oleh organisasi, perusahaan, atau individu. Penilaian yang dilakukan secara rutin dan baik maka dapat juga meningkatkan motivasi, menemukan perbaikan, dan memberikan penghargaan untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Efisiensi mampu mengukur perilaku dan hasil kerja, membandingkan kinerja aktual dengan biaya standar, dengan menggunakan indikator keuangan dan non-keuangan, atau mengukur aktivitas dan proses.

Pengukuran kinerja juga dapat membantu meningkatkan produktivitas, kualitas, dan inovasi organisasi. Ini juga merupakan salah satu cara untuk menerapkan strategi dan mencapai misi organisasi dengan baik.

Pengertian Pengukuran dan Penilaian Kinerja

Menurut situasinya, kinerja dapat memiliki arti yang berbeda-beda tergantung jenis pekerjaannya. Kinerja merupakan hasil dari suatu tindakan atau tugas, seperti seberapa baik anda melakukan sesuatu tindakan yang terukur. Sebagai contoh kinerja seorang untuk menghibur orang lain dengan menari, menyanyi, akting, atau bermain musik. Akan berbeda pula mengukur kinerja seorang aktor, musisi, atau penghibur lainnya menampilkan suatu bagian dalam pertunjukan, konser, atau bentuk hiburan lainnya. Berikut adalah beberapa definisi kinerja yang mungkin.

Menurut Afandi (2018:83), Pengukuran kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Menurut Sutrisno (2016:151), Pengukuran

kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Menurut Edison (2016:190), Pengukuran kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Bintoro dan Daryanto (2017), penilaian kinerja adalah proses yang memungkinkan organisasi mengetahui, mengevaluasi, mengukur dan menilai anggota organisasi secara tepat dan akurat. Sedangkan menurut Kasmir (2017), penilaian kinerja adalah suatu sistem yang dilakukan secara periodik untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja individu.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud pengukuran kinerja adalah: Pengukuran kinerja adalah proses pengumpulan, analisis, dan/atau pelaporan informasi tentang kinerja seseorang, kelompok, organisasi, sistem, atau bagian. Selama proses ini, organisasi menetapkan standar hasil yang harus dicapai terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai perusahaan dikenal sebagai pengukuran kinerja. Hasil pengukuran ini kemudian digunakan sebagai umpan balik untuk tindakan yang efektif dan efisien dan akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan rencana dan di mana perusahaan perlu melakukan penyesuaian.

Tujuan Pengukuran dan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja menurut Chusmiah dan Haryati (2019), adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama bekerja

Sebagai tanggung jawab manajemen adalah terus meningkatkan produktivitas dari karyawan secara terus menerus. Oleh karena itu jika pihak manajemen dapat mengidentifikasi kelompok karyawan yang belum optimal maka dapat dilakukan kebijakan untuk mengikuti pelatihan. Bagi karyawan yang memiliki prestasi tinggi perlu diberikan reward atau langsung diberikan apresiasi.

2. Untuk memberikan imbalan yang layak bagi karyawan yang berprestasi

Bisnis akan menguntungkan jika memberikan kompensasi yang adil kepada karyawan seperti: a) Dapat mendorong karyawan untuk berprestasi dan bekerja lebih keras lagi. b) Perusahaan mendapat karyawan yang baik. c) Memudahkan proses administrasi dan hukum. d) Kompensasi dapat menjadi daya pikat bagi para pencari kerja yang berkualitas. e) Perusahaan memiliki keunggulan unik dibandingkan perusahaan lain atau kompetitor.

3. Untuk pengembangan sumber daya manusia

Sangat penting bagi perusahaan untuk mengembangkan sumber daya manusia (SDM). Pengembangan SDM adalah sejenis tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan keterampilan sumber daya manusia mereka dengan tujuan meningkatkan tingkat produktivitas mereka di tempat kerja.

4. Perusahaan dapat memperoleh manfaat dari pengembangan sumber daya manusia, seperti: a) Meningkatkan produktivitas dan efisiensi karyawan, b) Meningkatkan kualitas produk dan layanan, c) Meningkatkan kepuasan pelanggan, d) Meningkatkan kinerja perusahaan, e) Meningkatkan daya saing, f) Meningkatkan kreativitas dan inovasi, g) Meningkatkan loyalitas dan meningkatkan citra perusahaan.

5. Untuk meningkatkan motivasi kerja

Motivasi kerja sangat dipengaruhi banyak faktor di antaranya adalah: a) Membangun lingkungan kerja yang menyenangkan, b) Memiliki lingkungan kerja yang menyenangkan dapat membuat karyawan lebih termotivasi untuk melakukan apa yang mereka bisa, c) Memberikan pelatihan kepada karyawan untuk meningkatkan keterampilan mereka sehingga dapat meningkatkan motivasi mereka untuk bekerja, d) Mendengarkan kritik dan keluhan karyawan dapat membuat mereka merasa dihargai dan mendorong mereka untuk meningkatkan kinerja mereka, e) Memberikan kesempatan kepada karyawan agar dapat lebih termotivasi jika diberi kesempatan untuk maju dalam karir mereka.

6. Untuk membuat perencanaan karir karyawan

Ada beberapa hal yang dapat dilakukan untuk membuat perencanaan karir yang tepat yaitu: a) Menentukan tujuan karir jangka panjang yang ingin di capai, b) Harus mengevaluasi kemampuan dan keahlian saat ini dan c) Harus mempelajari tren terbaru di industri dan pasar kerja, d) Membuat daftar karir yang sesuai dengan kemampuan sesuai tujuan jangka panjang, e) Menentukan cara spesifik untuk mencapai tujuan karir. Tahapan perencanaan

karir tersebut membahas pentingnya memiliki perencanaan karir, bagaimana memilih jenjang karier yang tepat, dan bagaimana membuat perencanaan karir yang sukses.

7. Untuk menjaga kinerja karyawan dan mendorong meningkatkan kinerja

Karena komunikasi yang tidak transparan dapat menyebabkan karyawan merasa tidak nyaman saat bekerja. Setiap pekerja berhak untuk mengetahui tentang situasi keuangan perusahaan, kemajuan yang telah dicapai, dan rencana perusahaan lainnya. Berikan kesempatan untuk maju dan mempromosikan diri daripada mempekerjakan karyawan baru untuk posisi yang lebih tinggi. Menjaga stabilitas karyawan di tempat kerja akan lebih baik agar lebih bersemangat untuk bekerja jika mereka memiliki kantor yang mendukung.

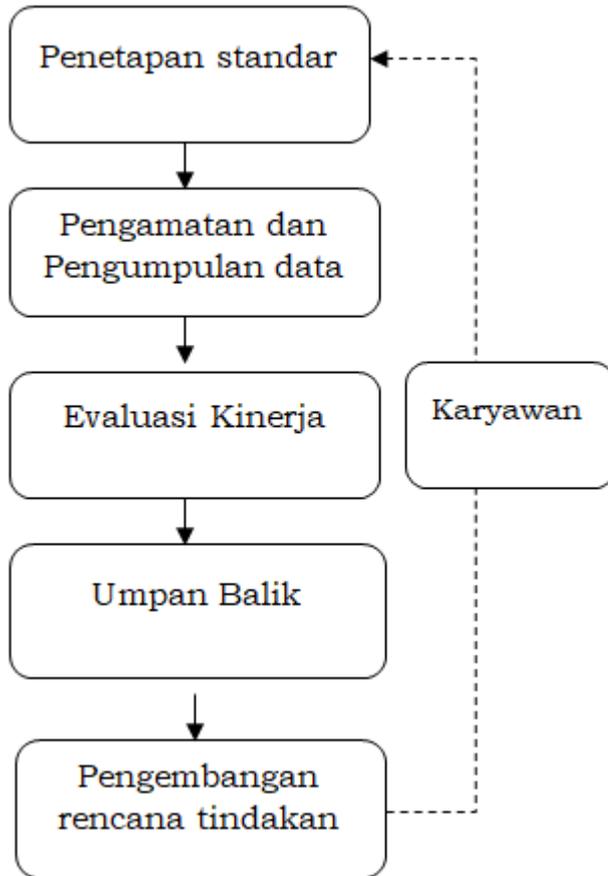
Proses pengukuran dan Penilaian Kinerja

Pengukuran adalah perbandingan sesuatu dengan ukuran tertentu dan hasilnya kuantitatif, sedangkan penilaian adalah pengambilan keputusan untuk menentukan sesuatu dengan ukuran tertentu dan bersifat kualitatif. Sedangkan penilaian kinerja adalah penilaian kinerja dan hasil individu, sementara evaluasi menilai berbagai aspek, seperti proses, pengaruh, dan hasil. Penilaian biasanya menggunakan skala yang telah ditentukan, sementara evaluasi menggunakan metode yang lebih kompleks. Berikut ini ada lima tahapan proses pengukuran dan penilaian kinerja.

1. Penetapan standar kinerja; Proses awal penilaian kinerja karyawan dimulai dengan penetapan standar kinerja yang akan digunakan untuk mengukur kinerja karyawan. Standar ini harus jelas, dapat diukur, dan terkait dengan tujuan organisasi.

2. Pengamatan dan pengumpulan data; Pada tahap ini, pengamatan dan pengumpulan data tentang kinerja karyawan dilakukan. Data dapat diperoleh dari berbagai sumber, seperti rekan kerja, atasan langsung, pelanggan, dan karyawan itu sendiri. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan alat seperti wawancara atau formulir penilaian.
3. Evaluasi kinerja; Setelah tahap pertama menetapkan standar kinerja, tahap evaluasi kinerja melibatkan pengolahan data yang telah dikumpulkan dan penilaian kinerja karyawan. Ini dapat dilakukan dengan menggunakan satu metode atau kombinasi dari metode, seperti penilaian skala, penilaian grafik, atau penilaian perilaku.
4. Umpan balik atau feedback; Informasi tentang hasil evaluasi kinerja diberikan kepada karyawan pada tahap umpan balik. Umpan balik dapat diberikan secara tertulis atau lisan, dan harus disampaikan dengan cara yang jelas, terbuka, dan objektif. Tujuan dari tahap ini adalah untuk memberikan pemahaman kepada karyawan tentang bagaimana kinerja mereka telah berkembang dan untuk memberikan saran atau rekomendasi tentang cara meningkatkan kinerja mereka.
5. Pengembangan rencana tindakan; Setelah melakukan penilaian kinerja karyawan, langkah terakhir adalah membuat rencana tindakan. Rencana tindakan ini dapat mencakup hal-hal seperti pelatihan, pengembangan karir, atau pemberian insentif dan penghargaan sebagai motivasi.

Berikut ini Gambar 1 Proses Pengukuran dan Penilaian Kinerja



Gambar 1 Alur pengukuran dan Penilaian Kinerja

Menurut Sedermayanti (2017:275) menyatakan bahwa “proses penilaian kinerja sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi tujuan spesifik penilaian kinerja. Contoh: mempromosikan karyawan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, mendiagnosis masalah karyawan.

Berikut ini adalah beberapa contoh tujuan spesifik penilaian kinerja: Ini adalah tujuan yang berkaitan dengan hasil atau dampak yang diharapkan dari

penilaian kinerja. Tujuan ini dapat berbeda-beda tergantung pada jenis organisasi, posisi, dan keadaan, a) Mempromosikan karyawan: Tujuan spesifiknya adalah untuk menentukan karyawan yang berpotensi dan layak untuk dipromosikan berdasarkan kriteria seperti kualitas, kuantitas, dan inovasi kinerja, b) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan: Tujuan spesifiknya adalah untuk menentukan jenis, teknik, dan sumber pelatihan yang sesuai untuk meningkatkan kinerja karyawan, c) Diagnosis masalah karyawan. Tujuan spesifiknya adalah untuk menemukan penyebab, efek, dan solusi dari masalah kinerja karyawan seperti kurangnya motivasi, konflik, stres, atau ketidakpuasan kerja.

2. Menentukan tugas yang harus dijalankan dalam pekerjaan (analisis jabatan).

Mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang tugas, tanggung jawab, keterampilan, hasil, dan lingkungan kerja suatu pekerjaan disebut analisis jabatan. Tujuan analisis jabatan adalah untuk menentukan strategi, seleksi, pelatihan, pengembangan, dan kompensasi jabatan. Selain itu, analisis jabatan juga dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan dan menemukan kebutuhan perbaikan. Ada beberapa langkah yang dapat diambil untuk menentukan pekerjaan yang harus dilakukan di tempat kerja, seperti: a) Proses mengumpulkan informasi. Data yang dikumpulkan meliputi tugas, tanggung jawab, keterampilan, hasil, dan lingkungan kerja yang terkait dengan pekerjaan, b) Menganalisis data: Data yang dikumpulkan kemudian dianalisis untuk menentukan pekerjaan utama, pekerjaan pendukung, dan pekerjaan tambahan yang harus diselesaikan.

3. Memeriksa tugas yang dijalankan.

Salah satu langkah dalam proses penilaian kinerja adalah memeriksa tugas yang dijalankan. Penilaian kinerja adalah proses mengukur dan mengevaluasi kinerja individu dalam organisasi. Memeriksa tugas yang dijalankan berarti mengecek apakah karyawan telah melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepada mereka sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan.

4. Menilai kinerja.

Menilai kinerja adalah proses mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan sebuah organisasi. Menilai kinerja dapat menawarkan berbagai manfaat, seperti memberikan umpan balik, penghargaan, motivasi, pengembangan, dan peluang untuk membuat keputusan terkait dengan karyawan. Ada beberapa metode untuk mengevaluasi kinerja pekerja, seperti: a) Menilai diri sendiri Karyawan menilai kinerjanya sendiri untuk menemukan kekuatan dan kelemahan dalam hasil kerjanya sendiri. Penilaian manajer termasuk penilaian langsung dari manajer dan mungkin juga dari budaya kerja. Penilaian rekan. Karyawan lain yang bekerja sama atau berhubungan dengan karyawan yang dinilai memberikan penilaian atas kinerja dan perilaku kerjanya. Umpan balik secara keseluruhan. Didasarkan pada tujuan, karyawan dievaluasi dari berbagai sumber, termasuk atasan, bawahan, rekan kerja, pelanggan, dan pemasok. Pekerja dinilai berdasarkan pencapaian proyek, tujuan, atau target yang

5. Membicarakan hasil penilaian dengan karyawan

Salah satu langkah penting dalam proses penilaian kinerja adalah diskusi tentang hasil penilaian dengan karyawan. Tujuan dari diskusi ini adalah untuk memberikan umpan balik yang konstruktif, mengakui prestasi, dan menetapkan rencana pengembangan karyawan. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan untuk membicarakan hasil penilaian dengan karyawan secara efektif, antara lain: a) Menyediakan data dan dokumen: Sebelum pembicaraan dimulai, dokumen dan data yang relevan harus disiapkan, seperti hasil penilaian, standar kinerja, tujuan kerja, dan rekomendasi. Dokumen dan data ini dapat membantu memberikan bukti dan contoh nyata tentang kinerja karyawan, b) Menentukan lokasi dan waktu yang tepat. Sebaiknya pembicaraan tentang hasil penilaian dilakukan pada waktu dan tempat yang tenang, nyaman, dan tidak terganggu. Waktu yang tepat adalah ketika penilai dan karyawan dalam kondisi yang siap dan fokus. Tempat yang tepat juga adalah tempat yang tenang dan nyaman.

Metode Pengukuran dan Penilaian Kinerja

1. Penilaian Berorientasi Masa Lalu

a. Rating scale

Salah satu jenis penilaian kinerja adalah *rating scale*, yang digunakan untuk menilai kinerja seseorang atau karyawan. Skala ini berisi parameter yang harus diisi oleh atasan atau atasan langsung dan diukur dengan skala atau angka. Hasil dari skala ini digunakan untuk memberikan feedback, menilai kinerja, atau menilai karyawan.

b. Checklist

Daftar penilaian kinerja adalah metode penilaian kinerja yang terdiri dari pernyataan dengan pertanyaan dan jawaban "ya" atau "tidak" yang dibuat oleh Departemen SDM. Metode ini dapat membantu manajer menjadi lebih objektif, menghemat waktu, dan menghindari bias.

Dalam proses evaluasi kinerja, checklists digunakan untuk mengumpulkan informasi tentang sifat dan perilaku karyawan yang bekerja di suatu posisi. Informasi ini dievaluasi dan dinilai berdasarkan seberapa menguntungkan atau tidak menguntungkan mereka untuk kinerja yang efektif.

c. Critical Incident Technique

Critical Incident Technique adalah metode penilaian kinerja yang melihat perilaku karyawan dalam situasi tertentu di mana mereka berhasil melakukan tugas mereka dan memiliki peluang untuk meningkatkan kinerja mereka. Manajer akan memberikan semua detail kejadian kritis menggunakan teknik kejadian kritis. Metode ini memiliki unsur subjektivitas yang lebih kuat dibandingkan dengan metode lain yang mungkin lebih objektif dan hanya menggunakan skala.

d. Sekala Penilaian Berdasarkan Perilaku

Skala penilaian berjangkar keperilakuan, atau BARS, adalah metode untuk menilai kinerja yang menggabungkan elemen dari skala penilaian tradisional dengan metode insiden kritis. Berbagai tingkat kinerja ditunjukkan di sepanjang skala, dan masing-masing digambarkan berdasarkan perilaku kerja khusus seorang karyawan.

e. Observasi dan tes ujuk kerja

Tes ujuk kerja dan observasi adalah metode penilaian kinerja yang umum digunakan. Metode ini menilai kinerja karyawan dengan mengamati mereka melakukan tugas di tempat kerja. Selain itu, kinerja karyawan juga dinilai melalui tes ujuk kerja, yang dapat berupa tes tulis, tes lisan, atau tes observasi. Kelemahan tes ujuk kerja dan observasi dapat memakan waktu dan biaya yang cukup besar, terutama jika perusahaan memiliki banyak karyawan.

f. Metode Perbandingan Kelompok

Salah satu metode penilaian kinerja yang paling umum adalah metode perbandingan kelompok, yang menilai kinerja karyawan dengan membandingkan kelompok satu sama lain. Metode ini mudah digunakan dan dapat digunakan untuk menilai hasil kinerja, manajemen bakat, dan pengambilan keputusan tentang promosi, bonus, atau tindakan personal lainnya.

2. Penilaian Berorientasi Masa Depan

a. Penilaian diri sendiri

Penilaian diri sendiri adalah cara untuk menilai kinerja yang melibatkan mengevaluasi perilaku, kinerja, dan kemampuan seseorang dalam situasi tertentu, seperti di tempat kerja atau di tempat pribadi.

b. Management by Objective

Salah satu metode penilaian kinerja yang paling populer adalah Management by Objective (MBO). Dalam pendekatan ini, setiap karyawan diberi tujuan kerja yang unik sesuai dengan tujuan

kerja unit selama periode tertentu. Metode ini memungkinkan karyawan memahami apa yang diharapkan dari mereka dalam pekerjaan mereka dan membantu mereka menetapkan tujuan yang realistis untuk masa depan.

c. Penilaian secara Psikologis

Psikologis melakukan penilaian kinerja untuk menilai potensi dan kinerja seseorang di tempat kerja. Ada dua cara untuk menilai kinerja: wawancara atau tes tertulis. Pendekatan evaluasi komparatif, peninjauan lapangan, daftar pertanyaan, metode dengan pilihan terarah, metode peristiwa kritis, skala peringkat yang dikaitkan dengan perilaku dan tes observasi prestasi kerja.

d. Assessment Center

Metode penilaian kinerja dengan Assessment Center mengumpulkan karyawan yang akan dievaluasi di satu tempat bersama manajer dan tim asesor, biasanya di luar kantor. Di sana, mereka diuji sebelum diberi tugas untuk bekerja sama. Itu adalah tempat penilaian dapat dilakukan.

Contoh Penilaian *Key Performance Indeks (KPI)*

Praktek penilaian *Key Performance Indeks (KPI)* adalah penerapan KPI sebagai alat untuk mengukur kinerja organisasi atau bisnis. KPI adalah nilai terukur yang menunjukkan seberapa efektif organisasi mencapai tujuan bisnis utama.

Sebagai contoh berikut penilaian *manager HRD*:

Tabel 1 Komponen Penilaian KPI HRD

No	Indikator Kinerja Utama	Key Performance Indicator	Bobot KPI	Target	Realisasi Akhir Tahun	Skor	Skor Akhir
1	Rekrutmen	% Jumlah kebutuhan pegawai baru yang dapat dipenuhi dengan tepat waktu (<45 hari)	15	100%	90%	90	13,50
		Rara-rata skor evaluasi karyawan baru setelah 3 bulan masa percobaan	15	80	82	103	13,38
2	Training and Development	Jumlah karyawan training per karyawan (per	10	30 jam	28 Jam	93	9,33

		kapita) per tahun					
		ROI of training untuk selected training program	10	200%	175%	88	8,75
3	Performance Management	% Jumlah karyawan level supervisor ke atas yang telah menyusun KPI Individu	10	90%	100%	111	11,11
		% Jumlah manajer yang telah melakukan performance coaching secara reguler (sebulan sekali)	15	80%	70%	88	13,13
4	Employee retention	Great employee turn over (great	15	Max 1%	1,5%	67	10,00

	and Productivity	employee adalah karyawan yang diidentifikasi sebagai "star)					
		Revenue per employee	10	Rp 2M/ employee	2,2 M	110	11,00
		Jumlah	100				92,19

Penilaian key performance indeks digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan, nilai Key Performance Indeks (KPI) adalah alat yang dapat membantu mengukur keberhasilan dan efektivitas suatu inisiatif atau kegiatan berdasarkan target yang telah ditetapkan.

Berikutnya contoh penilaian kompetensi karyawan sebagaimana dapat di lihat pada Tabel 2 berikut ini:

Tabel 2 Komponen Kompetensi

NO	Aspek Kompetensi	Nilai				
		1	2	3	4	5
1	Quality Orientation					
	Kecakapan untuk mengerjakan tugas dengan tuntas, tepat waktu dan dengan mutu hasil pekerjaan yang prima atau sesuai, bahkan di atas standar mutu yang telah ditetapkan				4	
2	Problem Solving Skills					
	Kecakapan untuk menganalisa masalah, mengidentifikasi sumber penyebab masalah dan hubungan antara berbagai faktor masalah, dan kemudian merumuskan alternatif solusi yang relevan dan applicable				4	
3	Planning skills					
	Kecakapan untuk menyusun perencanaan kerja secara sistematis dan terjadwal dengan baik, melakukan alokasi sumber daya berdasarkan hasil				4	

	perencanaan, serta melakukan monitoring untuk memastikan rencana kerja dapat berjalan dengan efektif					
4	Teamwork					
	Kecakapan untuk melakukan koordinasi dan komunikasi dengan berbagai pihak yang terkait, merumuskan tujuan bersama dan berbagi tugas untuk mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan, serta saling menghargai pendapat dan masukan guna peningkatan kinerja tim.			3		
5	Self learning capacity					
	Kecakapan untuk melakukan proses pembelajaran aktif-baik secara mandiri ataupun berkelompok menunjukkan minat yang memadai untuk terus mengembangkan ketrampilan diri, dan proaktif dalam melakukan sharing knowledge diantara sesama karyawan			3		
	Nilai	$18/5 \times 20 = 72$ Nil 20 pengali agar sama dg nilai KPI max 100				

Nilai dengan skala:

5=Outstanding,

4=Good performance,

3=Standard performance,

2=Need improvements,

1=Unacceptable

Contoh dua komponen penilaian kinerja seorang manajer sumber daya manusia menunjukkan sebagai berikut:

Dari contoh (yang diuraikan dalam slide sebelumnya) terdapat data sbb:

Skor KPI	= 92
Skor Kompetensi	= 72
Maka Skor Total	= (60% x 92) + (40% x 82)
	= 84

Untuk menentukan skala penilaian KPI karyawan, perusahaan dapat menyesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik masing-masing perusahaan. Skala penilaian yang umum digunakan adalah skala < 50-100, di mana menunjukkan nilai rata-rata < 50 kinerja yang buruk, sedangkan skala nilai 51-70 menunjukkan cukup, dan sekala nilai 71-80 menunjukkan kinerja baik dan >81 menunjukkan kinerja yang sangat baik. Penilaian kompetensi adalah cara untuk menilai kinerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Tujuan penilaian kompetensi adalah untuk menemukan masalah dengan kinerja karyawan dan mengatasi masalah tersebut sebelum mereka berdampak pada kualitas kerja dan produksi. Model kompetensi digunakan untuk melakukan penilaian kompetensi. Model kompetensi ini memberikan gambaran umum tentang tugas utama dan keterampilan penting yang dikuasai dalam pekerjaan. Manfaat penilaian KPI adalah : Lebih mudah untuk mengukur atau mengevaluasi kinerja karyawan, Karyawan menjadi lebih mengerti mengenai apa yang diharapkan manajemen terhadap dirinya, Hasil kinerja yang menjadi lebih terukur dapat dijadikan sebagai acuan, untuk memberikan penghargaan atau reward, KPI dapat memberikan referensi sebuah perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Kesalahan dalam Pengukuran dan Penilaian Kinerja

1. Standar yang berbeda/ Kurang jelas

Kesalahan yang paling umum dalam penilaian kinerja adalah ketidakjelasan standar penilaian, yang dapat menyebabkan kesalahan dalam menilai kinerja karyawan. Penilaian kinerja yang baik adalah menggunakan standar penilaian kinerja jelas dan dapat diukur. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menginformasikan standar penilaian kinerja kepada karyawannya sehingga mereka dapat memahaminya.

2. Efek Resensi/didasarkan ilmu yang dimiliki

Salah satu kesalahan penilaian kinerja adalah efek resesi, yang terjadi ketika seorang penilai cenderung mempertimbangkan informasi terakhir yang mereka terima daripada substansi informasi itu sendiri. Sementara itu, penilaian kinerja yang baik harus didasarkan pada pencapaian hasil pekerjaan dan standar pekerjaan. Namun, kesalahan seperti ini dapat mempengaruhi keputusan penilai dan menyebabkan bias dalam penilaian kinerja.

3. Kecenderungan memusat/ sentral

Kesalahan penilaian kinerja berikutnya karena kecenderungan memusat/sentral adalah salah satu kesalahan yang paling umum saat menilai kinerja karyawan. Hal ini terjadi ketika seorang penilai enggan memberikan penilaian yang sangat buruk atau sangat baik, sehingga yang diberikan adalah penilaian rata-rata meskipun kinerja karyawan bervariasi.

4. Efek Hello/kesalahan penilaian

Kesalahan penilaian kinerja karena kecenderungan memusat atau sentral adalah kesalahan penilaian kinerja yang terjadi ketika seorang penilai terlalu fokus pada satu aspek kinerja karyawan dan mengabaikan aspek lainnya, sehingga penilaian kinerja menjadi bias. Sebaliknya, kesalahan penilaian kinerja karena efek halo adalah kesalahan penilaian kinerja yang terjadi ketika seorang penilai fokus dari beberapa aspek kinerja karyawan dan mengabaikan aspek utama, sehingga penilaian kinerja menjadi rata-rata

5. Terlalu Longgar atau Terlalu Ketat

Terjadi bias jika menilai karena terlalu ketat dalam menilai kinerja karyawan dan hanya memberikan penilaian sangat baik atau sangat buruk saja. Sebaliknya penilaian akan bias jika terlalu lunak ketika melakukan penilaian yang cenderung mudah menilai kinerja karyawan dan melihat semua kinerjanya bagus.

6. Prasangka atau opini pribadi

Salah satu jenis kesalahan penilaian kinerja yang dapat terjadi adalah ketika penilai menilai kinerja karyawan berdasarkan opini atau pendapat pribadi mereka daripada kinerja karyawan yang sebenarnya.

7. Kesalahan Kontras

Kesalahan kontras adalah jenis kesalahan penilaian kinerja yang terjadi ketika seorang penilai menilai kinerja seseorang dibandingkan dengan standar kinerja, bukan dibandingkan dengan hasil penilaian orang lain.

Evaluasi ke dalam Penilaian Kinerja secara Berkala

Evaluasi merupakan langkah terakhir namun tidak kalah penting yang harus dilakukan adalah dengan memasukan penilaian sikap dan perilaku yang diharapkan ke dalam penilaian kinerja karyawan. Cara ini membantu Anda untuk mengukur kesesuaian antara kinerja dengan sikap atau perilaku yang selama ini karyawan Anda tunjukan. Apakah telah sesuai dengan visi dan misi perusahaan yang telah ditetapkan bersama? Apakah untuk mencapai target kerjanya karyawan melakukan cara-cara yang sesuai dengan standard perilaku alias nilai-nilai perusahaan? Dengan mengevaluasinya dan melakukannya secara berkala maka karyawan Anda akan terdorong untuk memperhatikan perilaku dan sikap kerjanya. Hendaknya juga Anda melakukan penilaian dan evaluasi ini dengan cara yang memotivasi, misalnya dengan pendekatan dua arah atau diskusi yang terbuka ketika secara berkala Anda memberikan penilaian kinerja ini pada semua karyawan.

Daftar Pustaka

- Afandi, P. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator). Riau Zanafa Publishing.
- Bintoro dan Daryanto. 2017. Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan. Cetakan 1. Yogyakarta: Gava Media
- Edison, Emron. et. al. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Alfabeta.
- Kasmir. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. Depok: Rajawali Pers.
- Sedarmayanti. 2017. Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja. PT Refika Aditama. Bandung
- Sutrisno, Edy. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- <https://talentics.id/resources/blog/mengenal-metode-assessment-hr-yang-biasa-dipakai-untuk-mengukur-kompetensi-karyawan/>
<https://dsdi.maranatha.edu/wp-content/uploads/2018/11/SOSIALISASI-PEMBUATAN-KEY-PERFORMANCE-INDICATOR-KPI.pdf> (diakses 9 Januari 2024)

Profil Penulis



Dr. Sukardi, SE. MM

Penulis merupakan dosen tetap pada program studi manajemen, fakultas ekonomi di Universitas Darma Persada 1998. Penulis lulus pendidikan strata satu (S1) di Sekola Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia, Tahun 1996, program studi manajemen, dan pada tahun 2005 penulis lulus pendidikan Magister Manajemen (S2) di Universitas Krisnadwipayana Jakarta. Pada tahun 2023 penulis Lulus program Doktor (S3) dari Universitas Mercu Buana, bidang ilmu manajemen dengan peminatan manajemen sumber daya manusia. Penulis telah menerbitkan beberapa jurnal ilmiah pada jurnal berreputasi nasional maupun internasional. Penulis berhasil mendapatkan hibah penelitian dari Dikti klaster Riset pemula tahun 2014 dan pada tahun 2016 mendapat Hibah bersaing dari Dikti Tahun 2016. Penulis juga memiliki book chapter. Penulis mengikuti internastional conferences tahun 2016 di Universitas Muhamadiyah Malang, dan Batavia Internasional tahun 2018. Jenjang Jabatan Fugsional Dosen saat ini Lektor Kepala.

Email penulis; sukardi.sentono19@gmail.com