



MANAJEMEN KINERJA Dan PENILAIAN

TUJUAN PEMBELAJARAN

Ketika Anda selesai mempelajari bab ini, Anda harus dapat:

1. Jelaskan proses penilaian kinerja.
2. Diskusikan pro dan kontra dari setidaknya delapan metode penilaian kinerja tradisional.
3. Berikan contoh tentang cara mengatasi masalah kesalahan penilaian yang potensial.
4. Buat daftar langkah-langkah yang harus diambil dalam wawancara penilaian.
5. Jelaskan poin-poin penting dalam cara menggunakan wawancara penilaian untuk meningkatkan keterlibatan karyawan.
6. Jelaskan bagaimana Anda akan mengambil pendekatan manajemen kinerja untuk penilaian

Dasar-dasar Penilaian Kinerja

Beberapa hal yang dilakukan oleh para supervisor mengandung risiko yang lebih besar daripada menilai kinerja bawahan. Karyawan cenderung terlalu optimis tentang penilaian mereka. Dan mereka tahu kenaikan gaji, karier, dan ketenangan pikiran mereka mungkin bergantung pada cara Anda menilai mereka. Seolah itu belum cukup, beberapa proses penilaian tidak seadil yang dipikirkan oleh para pemberi kerja. Banyak masalah yang jelas dan tidak begitu jelas (seperti kecenderungan untuk menilai semua orang "rata-rata") mendistorsi proses tersebut. Namun, terlepas dari risikonya, penilaian kinerja memainkan peran besar dalam mengelola orang.

Proses Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau masa lalu relatif terhadap standar kinerjanya.

Ini juga memerlukan penetapan standar kinerja, dan mengasumsikan bahwa karyawan menerima pelatihan, umpan balik, dan insentif yang diperlukan untuk menghilangkan kekurangan kinerja.

Jika disederhanakan, penilaian kinerja selalu melibatkan tiga langkah proses penilaian kinerja: (1) menetapkan standar kerja; (2) menilai kinerja aktual karyawan relatif terhadap standar-standar tersebut (ini sering kali melibatkan beberapa formulir penilaian); dan (3) memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan membantu karyawan tersebut untuk menghilangkan kekurangan kinerja atau untuk terus berkinerja di atas standar.



Mengapa Menilai Kinerja? Ada lima alasan untuk menilai kinerja bawahan.

1. Pertama, kita akan melihat bahwa meskipun banyak pemberi kerja mengganti atau melengkapi tinjauan tahunan dengan diskusi informal yang sering antara manajer dan karyawan, sebagian besar pemberi kerja mendasarkan keputusan gaji, promosi, dan retensi sebagian besar pada penilaian karyawan.
2. Penilaian memainkan peran utama dalam proses manajemen kinerja pemberi kerja. Manajemen kinerja berarti terus memastikan bahwa kinerja setiap karyawan masuk akal dalam hal tujuan perusahaan secara keseluruhan.
3. Penilaian memungkinkan manajer dan bawahan mengembangkan rencana untuk memperbaiki kekurangan, dan untuk memperkuat kekuatan.
4. Penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau rencana karier karyawan berdasarkan kekuatan dan kelemahannya.
5. Penilaian memungkinkan supervisor untuk mengidentifikasi apakah ada kebutuhan pelatihan, dan pelatihan yang diperlukan.

Contoh Survei Evaluasi Fakultas Sumber: Hak Cipta Gary Dessler, PhD.

Petunjuk: Evaluasi yang bijaksana membantu anggota fakultas lebih memahami dan meningkatkan praktik pengajarannya. Untuk masing-masing dari delapan item berikut, berikan skor, berikan skor tertinggi Anda 7 untuk Luar Biasa, skor 4 untuk Rata-rata, skor terendah Anda 1 untuk Perlu Perbaikan, dan NA jika pertanyaan tidak berlaku:

Item Evaluasi

- ___ 1. Instruktur dipersiapkan untuk kuliahnya.
- ___ 2. Kursus ini konsisten dengan tujuan kursus.
- ___ 3. Instruktur adil dalam cara dia menilai saya.
- ___ 4. Instruktur dengan hati-hati merencanakan dan mengatur kursus ini.
- ___ 5. Instruktur tersedia selama jam kantornya yang diposting.
- ___ 6. Instruktur menanggapi pertanyaan online tepat waktu.
- ___ 7. Dari segi pengetahuan dan/atau pengalaman, instruktur kompeten untuk mengajar mata kuliah ini.
- ___ 8. Secara keseluruhan bagaimana Anda menilai kursus ini?

Mendefinisikan Tujuan dan Standar Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja harus membandingkan "apa yang seharusnya" dengan "apa yang ada." Manajer menggunakan satu atau lebih dari tiga dasar—sasaran, dimensi atau sifat pekerjaan, dan perilaku atau kompetensi—untuk menetapkan terlebih dahulu standar kinerja seseorang.

Pertama, manajer dapat menilai sejauh mana karyawan mencapai sasaran numeriknya. Sasaran tersebut harus berasal dari keseluruhan profitabilitas perusahaan, pengurangan biaya, atau sasaran efisiensi. Misalnya, sasaran perusahaan untuk mengurangi biaya sebesar 10% harus diterjemahkan menjadi sasaran tentang bagaimana karyawan dan/atau tim akan memangkas biaya.



Para manajer sering mengatakan bahwa sasaran yang efektif adalah “SMART.” Sasaran tersebut spesifik dan dengan jelas menyatakan hasil yang diinginkan. Sasaran tersebut dapat diukur dan menjawab pertanyaan, “Berapa banyak?” Sasaran tersebut dapat dicapai. Sasaran tersebut relevan dan dengan jelas mencerminkan apa yang ingin dicapai perusahaan. Sasaran tersebut tepat waktu, dengan tenggat waktu dan tonggak pencapaian. Penelitian memberikan wawasan dalam menetapkan sasaran yang memotivasi.

Dasar kedua untuk menilai seseorang adalah dengan formulir yang memuat dimensi atau ciri pekerjaan dasar seperti "komunikasi" atau "kerja sama tim." Asumsinya adalah bahwa "kerja sama tim yang baik" merupakan standar yang berguna untuk "apa yang seharusnya."

Pilihan ketiga adalah menilai karyawan berdasarkan penguasaan mereka terhadap kompetensi (keterampilan, pengetahuan, dan/atau perilaku pribadi) yang dibutuhkan pekerjaan.

Siapa yang Harus Melakukan Penilaian?

Penilaian oleh atasan langsung masih menjadi inti dari sebagian besar penilaian. Ini masuk akal. Supervisor biasanya berada dalam posisi terbaik untuk mengamati dan mengevaluasi kinerja bawahan, dan bertanggung jawab atas kinerja orang tersebut.

Departemen sumber daya manusia bersifat konsultatif. Umumnya, mereka memberikan saran tentang alat penilaian yang akan digunakan, tetapi menyerahkan keputusan akhir tentang prosedur kepada manajer operasional. Tim sumber daya manusia juga harus melatih para supervisor untuk meningkatkan keterampilan penilaian mereka, memantau efektivitas sistem penilaian, dan memastikan bahwa sistem tersebut mematuhi undang-undang EEO (Kesempatan Kerja yang Setara (EEO) adalah perlakuan adil dalam pekerjaan, promosi, pelatihan, dan tindakan personel lainnya tanpa memandang ras, warna kulit, agama, jenis kelamin, usia, asal kebangsaan, dan cacat fisik atau mental)

Mengandalkan penilaian dari supervisor saja tidaklah disarankan. Misalnya, supervisor mungkin tidak menghargai bagaimana pelanggan dan kolega melihat kinerja karyawan. Selalu ada risiko bias. Jika demikian, manajer memiliki beberapa pilihan.

PENILAIAN SEBAYA Penilaian sebaya—penilaian oleh rekan sejawat—sangat populer. Militer Amerika mengharuskan para jenderal dan laksamana untuk dievaluasi oleh rekan sejawat (dan bawahan) mereka.

Biasanya, karyawan yang akan dinilai oleh rekan sejawat akan memilih ketua penilaian. Ketua penilaian (mungkin dengan masukan dari karyawan) kemudian memilih seorang supervisor dan beberapa rekan sejawat untuk mengevaluasi pekerjaan karyawan.

Penilaian Massa Alat media sosial memungkinkan hampir setiap orang di perusahaan (yang disebut “massa”, seperti dalam “penilaian massa”) untuk terus menilai pekerjaan rekan-rekannya.

Rypple (dimiliki oleh salesforce.com) menggambarkan salah satu "platform manajemen kinerja sosial" tersebut. Karyawan dan manajer menggunakannya untuk memberikan umpan balik dan pengakuan.



Misalnya, karyawan LivingSocial yang berbasis di Washington menggunakan Rypple untuk mengomentari pekerjaan satu sama lain. LivingSocial kemudian menggunakan komentar ini sebagai masukan untuk penilaian karyawan formalnya.

Permainan Virtual Banyak perusahaan yang melakukan **penilaian sejawat** dengan menggunakan permainan penilaian virtual. Misalnya, satu perusahaan membuat permainan virtual yang membantu karyawan mengevaluasi dan memberi penghargaan satu sama lain. Setiap karyawan memiliki avatar. Mereka menggunakan avatar ini untuk saling memberikan umpan balik secara langsung, beserta hadiah dan poin virtual.

KOMITE PENILAIAN Komite penilaian biasanya terdiri dari atasan langsung karyawan dan tiga atau empat atasan lainnya.

PENILAIAN DIRI Beberapa pemberi kerja mendapatkan penilaian diri karyawan, biasanya bersamaan dengan penilaian dari atasan. Masalahnya, tentu saja, adalah bahwa karyawan biasanya menilai diri mereka sendiri lebih tinggi daripada yang dilakukan oleh atasan atau rekan kerja mereka.

Satu studi lama menemukan bahwa, ketika diminta untuk menilai kinerja mereka sendiri, 40% karyawan di semua jenis pekerjaan menempatkan diri mereka di 10% teratas, dan hampir semua karyawan lainnya menilai diri mereka sendiri di 50% teratas; beberapa percaya bahwa pekerja yang tidak kompeten tidak mampu menilai diri mereka sendiri secara objektif.

PENILAIAN OLEH BAWAH Banyak pengusaha meminta bawahan untuk menilai manajer mereka, biasanya untuk tujuan pengembangan dan bukan untuk tujuan gaji.

UMPAN BALIK 360 DERAJAT Dengan umpan balik 360 derajat, pemberi kerja mengumpulkan informasi kinerja di sekitar karyawan — dari supervisor, bawahan, rekan kerja, dan pelanggan internal atau eksternal — umumnya untuk tujuan pengembangan daripada gaji.

Alat Tradisional untuk Menilai Kinerja

Kita akan melihat bahwa banyak pemberi kerja menggunakan alat online seperti Layanan Cloud Manajemen Kinerja TBE Oracle untuk mengotomatiskan proses penilaian/manajemen kinerja. Dengan dasbor digitalnya, alat ini memantau, melaporkan, dan memperbaiki penyimpangan kinerja secara real time. Namun banyak pemberi kerja masih menggunakan alat penilaian kinerja tradisional seperti yang dijelaskan selanjutnya, sering melengkapinya dengan pelatihan yang sering dan/atau umpan balik berkelanjutan melalui platform seluler.

Metode Skala Peringkat Grafis

Skala penilaian grafis adalah metode paling sederhana dan paling populer untuk menilai kinerja. Anda akan menemukan beberapa variasi. Seperti pada Gambar 9-2, skala tersebut dapat mencantumkan beberapa dimensi atau sifat pekerjaan (seperti "komunikasi" atau "kerja sama tim") dan berbagai nilai kinerja (dari "di bawah ekspektasi" hingga "panutan" atau "tidak memuaskan" hingga "luar biasa") untuk setiap sifat. Atasan menilai setiap bawahan dengan melingkari atau mencentang skor yang paling menggambarkan kinerja bawahan untuk setiap sifat, dan menjumlahkan penilaian tersebut.



Sample Performance Rating Form

Employee's Name _____ Level: Entry-level employee

Manager's Name _____

Key Work Responsibilities

1. _____ Results/Goals to Be Achieved

2. _____ 1. _____

3. _____ 2. _____

4. _____ 3. _____

4. _____ 4. _____

Communication

1	2	3	4	5
Below Expectations Even with guidance, fails to prepare straightforward communications, including forms, paperwork, and records, in a timely and accurate manner; products require considerable corrections. Even with guidance, fails to adapt style and materials to communicate straightforward information.		Meets Expectations With guidance, prepares straightforward communications, including forms, paperwork, and records, in a timely and accurate manner; products require minimal corrections. With guidance, adapts style and materials to communicate straightforward information.		Role Model Independently prepares communications, such as forms, paperwork, and records, in a timely, clear, and accurate manner; products require few, if any, corrections. Independently adapts style and materials to communicate information.

Organizational Know-How

1	2	3	4	5
Below Expectations <performance standards appear here>		Meets Expectations <performance standards appear here>		Role Model <performance standards appear here>

Personal Effectiveness

1	2	3	4	5
Below Expectations <performance standards appear here>		Meets Expectations <performance standards appear here>		Role Model <performance standards appear here>

Teamwork

1	2	3	4	5
Below Expectations <performance standards appear here>		Meets Expectations <performance standards appear here>		Role Model <performance standards appear here>

Achieving Business Results

1	2	3	4	5
Below Expectations <performance standards appear here>		Meets Expectations <performance standards appear here>		Role Model <performance standards appear here>

FIGURE 9-2 Sample Graphic Performance Rating Form with Behavioral Examples
Source: Reproduced with permission of the SHRM Foundation.

Metode Pemeringkatan Alternatif

Memberi peringkat karyawan dari yang terbaik hingga terburuk pada sifat atau sifat adalah pilihan lain. Karena biasanya lebih mudah untuk membedakan antara karyawan terburuk dan terbaik, metode pemeringkatan bergantian adalah yang paling populer. Pertama, buat daftar semua bawahan yang akan dinilai, dan kemudian coret nama yang tidak cukup dikenal untuk diberi peringkat. Kemudian, pada formulir seperti pada Gambar 9-5 tunjukkan karyawan yang tertinggi pada dimensi kinerja yang diukur dan yang terendah. Kemudian pilih tertinggi berikutnya dan terendah berikutnya, bergantian antara tertinggi dan terendah sampai semua karyawan diberi peringkat.

ALTERNATION RANKING SCALE

Trait: _____

For the trait you are measuring, list all the employees you want to rank. Put the highest-ranking employee's name on line 1. Put the lowest-ranking employee's name on line 20. Then list the next highest ranking on line 2, the next lowest ranking on line 19, and so on. Continue until all names are on the scale.

Highest-ranking employee

1. _____ 11. _____

2. _____ 12. _____

3. _____ 13. _____

4. _____ 14. _____

5. _____ 15. _____

6. _____ 16. _____

7. _____ 17. _____

8. _____ 18. _____

9. _____ 19. _____

10. _____ 20. _____

Lowest-ranking employee



Metode Perbandingan Berpasangan

Metode perbandingan berpasangan membuat metode peringkat lebih tepat. Untuk setiap sifat (kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, dan sebagainya), Anda membandingkan setiap karyawan dengan setiap karyawan lainnya. Dengan katakana, lima karyawan untuk menilai, Anda menggunakan bagan seperti pada Gambar 9-6 dari semua kemungkinan pasangan karyawan untuk setiap sifat. Kemudian pilih siapa karyawan yang lebih baik dari pasangan itu. Pada Gambar 9-6, Maria menempati peringkat tertinggi (memiliki nilai + terbanyak) untuk kualitas pekerjaan, sedangkan Seni berada di peringkat tertinggi untuk kreativitas.

Note: + means "better than." - means "worse than." For each chart, add up the number of +'s in each column to get the highest-ranked employee.

FOR THE TRAIT "QUALITY OF WORK"						FOR THE TRAIT "CREATIVITY"							
		Employee rated:							Employee rated:				
As Compared to:	A	B	C	D	E	As Compared to:	A	B	C	D	E		
	Art	Maria	Chuck	Diane	José		Art	Maria	Chuck	Diane	José		
A Art		+	+	-	-	A Art		-	-	-	-		
B Maria	-		-	-	-	B Maria	+		-	+	+		
C Chuck	-	+		+	-	C Chuck	+	+		-	+		
D Diane	+	+	-		+	D Diane	+	-	+		-		
E José	+	+	+	-		E José	+	-	-	+			

↑
Maria ranks highest here

↑
Art ranks highest here

Metode Distribusi Paksa

Metode distribusi paksa mirip dengan penilaian pada kurva. Di sini, manajer menempatkan persentase yang telah ditentukan sebelumnya dari penerima penilaian ke dalam kategori kinerja. Di Lending Tree, 15% penerima penilaian teratas adalah "1", 75% di tengah adalah "2", dan 10% terbawah adalah "3" dan "yang pertama pergi". GE menggunakan 20% teratas, 70% di tengah, dan 10% terbawah untuk manajernya, dan sebagian besar dari 10% terbawah kehilangan pekerjaan mereka. (GE tidak lagi secara ketat mematuhi pembagian 20/70/10. Sistem mereka saat ini dilaporkan lebih informal dan tidak terlalu menegangkan.)

Metode Insiden Kritis

Menyimpan catatan mengenai contoh-contoh perilaku yang luar biasa baik atau tidak diinginkan dari perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan seorang karyawan dan meninjaunya bersama karyawan tersebut pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya.

Bentuk Naratif

Semua atau sebagian penilaian tertulis dapat berbentuk naratif, seperti pada Gambar 9-7. Di sini, atasan menilai kinerja karyawan di masa lalu dan bidang-bidang yang perlu ditingkatkan. Penilaian naratif dari atasan membantu karyawan memahami kinerjanya yang baik atau buruk, dan cara meningkatkan kinerja tersebut.



Supervisory Appraisal of Employee: Narrative Form		
Employee's Name	Department	Present Position
Appraisal Date	Supervisor Name/Title	Performance Period
<i>Supervisor-Appraiser:</i> First, briefly describe results for each of this employee's goals this year. Then, preferably using specific examples, describe the level of the employee's job knowledge, skills, and abilities. Then, jointly set goals for the coming period and describe required employee training and development in each area. Finally, describe your overall assessment of this employee's work this period.		
Appraisal Criteria	Narrative Appraisal	Goals, Training, & Development
Job-Related Goals 1. _____ 2. _____ 3. _____	_____	_____
Employee Job Knowledge	Sam's knowledge of chemical engineering is exceptional; her colleagues use her as a resource when they have questions.	Help prepare her for more responsibility by enrolling in a chemical engineering masters degree program.
Employee Job Skills		
Employee Job Abilities		
Overall Assessment		

Skala Penilaian yang Berlandaskan Perilaku

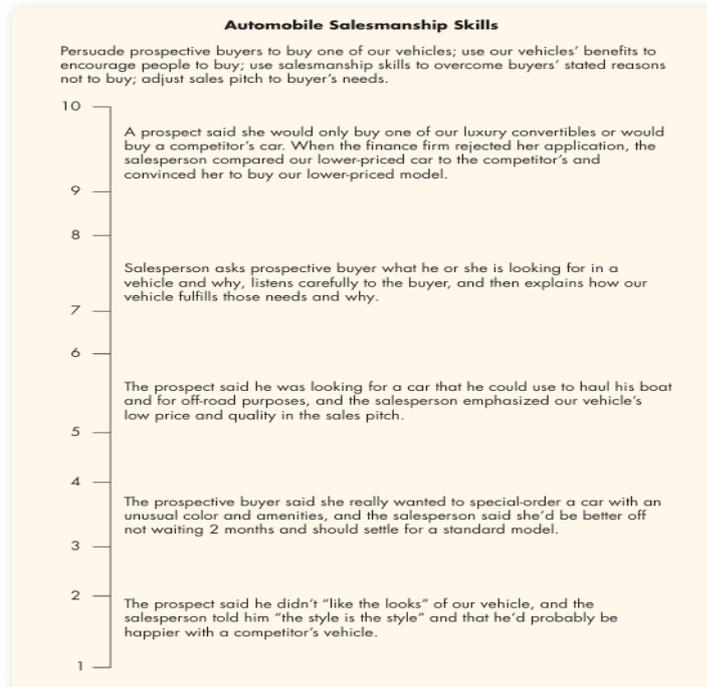
Skala penilaian yang ditambahkan pada perilaku (**BARS**) adalah alat penilaian yang mengikat skala penilaian numerik dengan contoh ilustrasi spesifik tentang kinerja yang baik atau buruk.

Penyusunan BARS biasanya melibatkan lima langkah:

1. Tulis insiden kritis. Mintalah pemegang pekerjaan dan/atau supervisor untuk menulis ilustrasi spesifik (insiden kritis) tentang kinerja yang efektif dan tidak efektif dalam pekerjaan
2. Kembangkan dimensi kinerja. Mintalah orang-orang ini mengelompokkan insiden ke dalam dimensi kinerja atau sepuluh dimensi, seperti "keterampilan penjualan."
3. Alokasikan ulang insiden. Untuk memverifikasi pengelompokan ini, mintalah tim lain yang juga mengetahui pekerjaan tersebut mengalokasikan kembali insiden kritis asli ke klaster yang menurut mereka paling cocok. Pertahankan insiden kritis jika sebagian besar tim kedua ini menetapkannya ke kluster yang sama seperti yang pertama.
4. Tingkatkan insiden. Kelompok kedua ini kemudian menilai perilaku yang dijelaskan oleh insiden tentang seberapa efektif atau tidak efektif itu mewakili kinerja pada dimensi.
5. Kembangkan instrumen akhir. Pilih sekitar enam atau tujuh insiden sebagai jangkar perilaku dimensi kinerja.



Gambar 9-8 mengilustrasikan BARS, untuk seorang penjual mobil.



Metode BARS memiliki beberapa keunggulan. Terutama, insiden kritis di sepanjang skala menggambarkan apa yang harus dicari dalam hal kinerja superior, rata-rata, dan buruk. Mereka juga memudahkan untuk menjelaskan peringkat kepada penilai. Dan, pengelompokan insiden kritis serupa ke dalam beberapa dimensi kinerja (seperti "keterampilan penjualan") membantu membuat dimensi kinerja lebih independen satu sama lain. (Misalnya, seorang penilai seharusnya cenderung tidak menilai karyawan tinggi pada semua dimensi hanya karena dia dinilai tinggi dalam "keterampilan penjualan.")

Manajemen Berdasarkan Tujuan

Istilah manajemen berdasarkan tujuan (MBO) biasanya mengacu pada program penetapan tujuan dan penilaian perusahaan yang bertahap. MBO mengharuskan manajer untuk menetapkan tujuan yang terukur dan relevan secara organisasi dengan setiap karyawan, dan kemudian secara berkala membahas kemajuan karyawan tersebut dalam mencapai tujuan tersebut. Langkah-langkahnya adalah:

1. Tetapkan tujuan organisasi. Tetapkan rencana perusahaan untuk tahun depan dan tetapkan tujuan.
2. Tetapkan tujuan departemen. Kepala departemen dan atasan mereka bersama-sama menetapkan tujuan untuk departemen mereka.
3. Bahas tujuan departemen. Kepala departemen membahas tujuan departemen dengan bawahan mereka dan meminta mereka untuk mengembangkan tujuan masing-masing. Mereka harus bertanya, "Bagaimana setiap karyawan dapat membantu departemen mencapai tujuannya?"



4. Tentukan hasil yang diharapkan (tetapkan tujuan individu). Kepala departemen dan bawahannya menetapkan target kinerja jangka pendek untuk setiap karyawan.
5. Lakukan tinjauan kinerja. Setelah satu periode, kepala departemen membandingkan hasil aktual dan yang diharapkan dari setiap karyawan.
6. Berikan umpan balik. Kepala departemen mengadakan rapat tinjauan kinerja berkala dengan bawahan. Di sini mereka membahas kinerja bawahan dan membuat rencana untuk memperbaiki atau melanjutkan kinerja orang tersebut.

Menangani Masalah Penilaian Kesalahan Penilai

Di dunia yang sempurna, semua pemberi kerja akan menggunakan sistem penilaian kinerja dengan tujuan yang jelas, penilaian yang adil, umpan balik yang cepat, dan pembinaan yang berguna. Sayangnya, itu jarang terjadi. Formulir peringkat tipe grafis khususnya rentan terhadap beberapa masalah "kesalahan penilai". Ini adalah kesalahan sistematis dalam penilaian yang terjadi ketika orang saling mengevaluasi: standar yang tidak jelas, efek halo, kecenderungan sentral, kelonggaran atau keketatan, dan bias.

Potensi Masalah Rating

Standar yang tidak jelas_ Penilaian yang terlalu terbuka untuk interpretasi.

Efek Halo Dalam penilaian kinerja, masalah yang terjadi ketika penilaian atasan terhadap bawahan berdasarkan satu sifat, memengaruhi penilaian orang tersebut berdasarkan sifat-sifat lainnya.

Kecenderungan Pusat_ Kecenderungan untuk menilai semua karyawan dengan cara yang sama, seperti menilai mereka semua rata-rata.

Keketatan/kelonggaran Masalah yang terjadi ketika seorang supervisor memiliki kecenderungan untuk menilai semua bawahan baik tinggi maupun rendah.

Bias_ Kecenderungan untuk membiarkan perbedaan individu seperti usia, ras, dan jenis kelamin mempengaruhi penilaian yang diterima karyawan.

Mengelola Wawancara Penilaian

Penilaian berkala biasanya berujung pada wawancara penilaian. Di sini, manajer dan bawahan meninjau penilaian dan membuat rencana untuk memperbaiki kekurangan dan memperkuat kelebihan. Wawancara ini sering kali tidak mengena. Hanya sedikit orang yang suka menerima—atau memberikan—umpan balik negatif. Persiapan yang memadai dan implementasi yang efektif sangat penting. Supervisor menghadapi empat jenis situasi penilaian, masing-masing dengan tujuan uniknya sendiri:

1. Memuaskan—Dapat dipromosikan adalah wawancara yang paling mudah: Kinerja orang tersebut memuaskan dan promosi menjulang. Tujuan Anda adalah mengembangkan rencana pengembangan khusus.



2. Memuaskan—Tidak dapat dipromosikan untuk karyawan yang kinerjanya memuaskan tetapi tidak memungkinkan promosi. Tujuannya di sini adalah untuk mempertahankan kinerja yang memuaskan. Pilihan terbaik biasanya adalah mencari insentif yang menjaga kinerja, seperti cuti tambahan, bonus kecil, atau pengakuan.
3. Ketika kinerja orang tersebut tidak memuaskan tetapi dapat diperbaiki, tujuan wawancara adalah untuk menyusun rencana tindakan/pengembangan untuk mengoreksi kinerja yang tidak memuaskan.
4. Akhirnya, wawancara di mana karyawan tidak memuaskan dan situasinya tidak dapat diperbaiki mungkin sangat tegang. Pemecatan seringkali merupakan pilihan yang biasa.

Cara Melakukan Wawancara Penilaian

Wawancara yang bermanfaat dimulai sebelum wawancara. Sebelumnya, tinjau deskripsi pekerjaan orang tersebut, bandingkan kinerja dengan standar, dan tinjau penilaian sebelumnya. Beri karyawan pemberitahuan seminggu sebelumnya untuk meninjau pekerjaannya. Tetapkan waktu untuk wawancara. Wawancara dengan personel tingkat bawah seperti pekerja administrasi seharusnya memakan waktu kurang dari satu jam. Wawancara dengan karyawan manajemen sering kali memakan waktu 1 atau 2 jam. Lakukan wawancara secara pribadi tanpa gangguan.

Wawancara yang efektif memerlukan keterampilan pembinaan yang efektif. Pembinaan tidak berarti memberi tahu seseorang apa yang harus dilakukan. Sebaliknya, ini adalah sebuah proses. Persiapan berarti memahami masalah dan karyawan. Di sini, manajer akan mengamati karyawan di tempat kerja untuk melihat apa yang sedang dilakukannya, meninjau data produktivitas, dan mengamati alur kerja.

Perencanaan solusi adalah langkah selanjutnya. Ini memerlukan tercapainya kesepakatan tentang masalah tersebut, dan menyusun rencana perubahan dalam bentuk langkah-langkah yang harus diambil, ukuran keberhasilan, dan tanggal penyelesaian. Dengan kesepakatan tentang rencana tersebut, manajer dapat memulai pembinaan yang sebenarnya. Seorang penulis berkata, "Seorang pembina yang efektif menawarkan ide dan saran sedemikian rupa sehingga bawahan dapat mendengarnya, menanggapi, dan menghargai nilainya

Pedoman yang berguna meliputi:

1. Bicaralah dalam konteks data kerja yang objektif. Gunakan contoh seperti ketidakhadiran, keterlambatan, dan produktivitas.
2. Jangan bicara personal. Jangan katakan, "Anda terlalu lambat membuat laporan tersebut." Sebaliknya, bandingkan kinerja orang tersebut dengan standar. ("Laporan ini biasanya harus selesai dalam waktu 10 hari.") Demikian pula, jangan bandingkan kinerja orang tersebut dengan kinerja orang lain. ("Dia lebih cepat dari Anda.")
3. Dorong orang tersebut untuk berbicara. Berhentilah dan dengarkan apa yang dikatakan orang tersebut; ajukan pertanyaan terbuka (seperti, "Menurut Anda, apa yang dapat kita lakukan untuk memperbaiki situasi?").



Gunakan perintah seperti "Lanjutkan." Nyatakan kembali poin terakhir orang tersebut sebagai pertanyaan, seperti dalam, "Anda tidak berpikir Anda dapat menyelesaikan pekerjaan?"

4. Dapatkan persetujuan. Pastikan orang tersebut meninggalkan kantor dengan mengetahui secara spesifik apa yang dia lakukan dengan benar dan salah, dan dengan persetujuan tentang bagaimana hal-hal akan diperbaiki, dan memiliki rencana tindakan dengan target dan tanggal.

Panduan Keterlibatan Karyawan untuk Manajer

Manajer dapat menggunakan wawancara penilaian untuk meningkatkan keterlibatan karyawan mereka. Berikut adalah temuan dan implikasi yang relevan.

1. Karyawan yang memahami bagaimana mereka dan departemen mereka berkontribusi pada kesuksesan perusahaan lebih terlibat. Oleh karena itu, ambil kesempatan untuk menunjukkan kepada karyawan bagaimana upayanya berkontribusi pada "gambaran besar"—untuk kesuksesan timnya dan perusahaan.
2. Studi lain menemukan bahwa keterlibatan karyawan meningkat ketika mereka mengalami apa yang disebut para peneliti sebagai "kebermaknaan psikologis" (yaitu, persepsi bahwa peran seseorang dalam organisasi bermanfaat dan berharga). Gunakan wawancara untuk menekankan makna bagi perusahaan dari apa yang dilakukan karyawan.
3. Karyawan yang mengalami "keamanan psikologis" (persepsi bahwa aman untuk membawa diri ke suatu peran tanpa takut merusak citra diri, status, atau karier) lebih terlibat. Oleh karena itu, bersikaplah jujur dan objektif tetapi lakukan dengan suportif dan tanpa merusak citra diri karyawan yang tidak perlu.
4. Kemanjuran mendorong keterlibatan, jadi gunakan wawancara untuk memastikan karyawan Anda memiliki apa yang dia butuhkan untuk melakukan pekerjaan dengan baik.
5. Manajer harus jujur dan terbuka, tetapi jangan terlalu menekankan hal-hal negatif. Hal itu akan merusak keterlibatan karyawan. Dalam satu survei, Gallup meminta sekitar 1.000 karyawan AS untuk menanggapi dua pernyataan: "Atasan saya berfokus pada kekuatan atau karakteristik positif saya" dan "Atasan saya berfokus pada kelemahan atau karakteristik negatif saya." Ditemukan bahwa sekitar tiga kali lebih banyak karyawan yang manajernya berfokus pada kekuatan yang terlibat, dibandingkan dengan mereka yang berfokus pada kelemahan.
6. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan membiarkan karyawan menyuarakan pendapat mereka meningkatkan keterlibatan karyawan. Gunakan wawancara sebagai kesempatan untuk menunjukkan kepada karyawan Anda bahwa Anda mendengarkan ide-ide mereka dan menghargai kontribusi mereka.
7. Keterlibatan meningkat ketika karyawan memiliki kesempatan untuk meningkatkan karier mereka. Selama wawancara, bahas evaluasi orang tersebut dalam konteks ke mana ia melihat dirinya sendiri menuju kariernya.



8. Penelitian menunjukkan “hubungan positif yang signifikan antara (1) dimensi keadilan distributif [imbalan apa yang diperoleh orang] dan informasional [informasi apa yang mereka peroleh], dan (2) keterlibatan karyawan.”¹⁰⁰ Intinya: Pastikan bahwa orang yang diwawancarai memandang penilaian dan imbalan atau tindakan perbaikan sebagai hal yang adil.

Manajemen Kinerja

Penilaian kinerja bagus secara teori, tetapi dalam praktiknya penilaian tidak selalu berjalan mulus. Sasaran tidak ditetapkan, "penilaian" adalah formulir dari toko peralatan kantor, dan umpan balik tahunan, jika ada, mungkin menyakitkan, dengan kedua peserta melarikan diri sebelum pembinaan dilakukan. Ini bertentangan dengan akal sehat. Karyawan harus tahu apa sasaran mereka, umpan balik kinerja harus berguna, dan jika ada masalah, waktu untuk mengambil tindakan adalah segera, bukan 6 bulan kemudian.

Manajemen Mutu Total dan Penilaian Kinerja

Para ahli manajemen telah lama berpendapat bahwa sebagian besar penilaian kinerja tidak memotivasi karyawan maupun mengarahkan perkembangan mereka. Beberapa pendukung gerakan manajemen mutu total (TQM) bahkan berpendapat bahwa penilaian kinerja harus dihilangkan sama sekali.

Program manajemen mutu total (TQM) adalah program seluruh organisasi yang mengintegrasikan semua fungsi dan proses bisnis sehingga semua aspek bisnis termasuk desain, perencanaan, produksi, distribusi, dan layanan lapangan ditujukan untuk memaksimalkan kepuasan pelanggan melalui perbaikan berkelanjutan.

Program TQM dibangun atas filosofi yang dirangkum dalam beberapa prinsip, seperti: hentikan ketergantungan pada inspeksi untuk mencapai kualitas; tujukan pada perbaikan berkelanjutan; terapkan pelatihan ekstensif; singkirkan rasa takut sehingga setiap orang dapat bekerja secara efektif; singkirkan hambatan yang merampas kebanggaan karyawan atas hasil kerja mereka (khususnya, penilaian prestasi tahunan); dan terapkan program peningkatan diri yang kuat. Pada dasarnya, pendukung TQM berpendapat bahwa organisasi adalah sistem yang saling terkait, dan bahwa kinerja karyawan lebih merupakan fungsi dari hal-hal seperti pelatihan, komunikasi, peralatan, dan pengawasan daripada motivasi mereka.

Apa itu Manajemen Kinerja?

Manajemen Kinerja

Proses berkelanjutan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan tim serta menyelaraskan kinerja mereka dengan tujuan organisasi. Itulah manajemen kinerja dalam tindakan.

Dalam membandingkan manajemen kinerja dan penilaian kinerja, “perbedaannya adalah kontras antara (1) acara akhir tahun (penyelesaian formulir penilaian) dan (2) proses yang



Kampus
Merdeka
INDONESIA JAYA



UNIVERSITAS
MIKROSKIL

memulai tahun dengan perencanaan kinerja dan merupakan bagian integral dari cara orang dikelola sepanjang tahun.

Kami dapat merangkum enam elemen dasar manajemen kinerja sebagai berikut:

1. Pembagian arahan berarti mengomunikasikan tujuan perusahaan kepada semua karyawan dan kemudian menerjemahkannya menjadi tujuan departemen, tim, dan individu.
2. Penyelarasan tujuan berarti memiliki metode yang memungkinkan manajer dan karyawan melihat hubungan antara tujuan karyawan dan tujuan departemen dan perusahaan mereka.
3. Pemantauan kinerja yang berkelanjutan biasanya berarti sistem terkomputerisasi untuk terus mengukur kemajuan tim dan/atau karyawan dalam mencapai tujuan kinerja.
4. Umpan balik yang berkelanjutan berarti memberikan umpan balik tatap muka dan berkelanjutan terkomputerisasi mengenai kemajuan menuju tujuan.
5. Pembinaan dan dukungan pengembangan harus menjadi bagian dari proses umpan balik.
6. Pengakuan dan penghargaan harus memberikan insentif untuk menjaga kinerja karyawan yang diarahkan pada tujuan tetap pada jalurnya.



Ringkasan Bagian Bab

1. Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini atau masa lalu relatif terhadap standar kerjanya. Manajer menilai kinerja bawahan mereka untuk mendapatkan masukan tentang keputusan promosi dan kenaikan gaji yang dapat dibuat, untuk mengembangkan rencana untuk memperbaiki kekurangan kinerja, dan untuk tujuan perencanaan karir. Peringkat pengawasan masih menjadi inti dari sebagian besar proses penilaian.
2. Penilaian umumnya dilakukan dengan menggunakan satu atau lebih metode atau alat penilaian yang populer. Ini termasuk skala peringkat grafis, peringkat bergantian, perbandingan berpasangan, distribusi paksa, insiden kritis, skala peringkat berlubuh secara perilaku, MBO, penilaian kinerja terkomputerisasi, dan pemantauan kinerja elektronik.
3. Proses penilaian dapat ditingkatkan dengan menghilangkan masalah kronis yang sering merusak penilaian dan skala peringkat grafis pada khususnya. Masalah-masalah ini termasuk standar yang tidak jelas, efek halo, kecenderungan sentral, kelonggaran atau keketatan, dan bias.
4. Penilaian biasanya memuncak dalam wawancara penilaian. Persiapan yang memadai (termasuk memberikan pemberitahuan kepada bawahan, meninjau deskripsi pekerjaan dan kinerja masa lalunya, memilih tempat yang tepat untuk wawancara, dan menyisakan waktu yang cukup untuk itu) sangat penting.
5. Manajer dapat menggunakan wawancara penilaian untuk meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan. Misalnya, tunjukkan kepada karyawan bagaimana upayanya berkontribusi pada kesuksesan tim dan perusahaan; gunakan wawancara untuk menekankan makna bagi perusahaan dari apa yang dilakukan karyawan; dan menekankan dukungan daripada ancaman.
6. Manajemen kinerja adalah proses berkelanjutan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan tim dan menyelaraskan kinerja mereka dengan tujuan organisasi. Ini berarti interaksi dan umpan balik yang berkelanjutan untuk memastikan peningkatan berkelanjutan dalam kapasitas dan kinerja karyawan dan tim. Yang terpenting, perlu diingat bahwa kinerja karyawan Anda biasanya mencerminkan lebih dari sekadar apakah dia "termotivasi".



Kampus
Merdeka
INDONESIA JAYA



UNIVERSITAS
MIKROSKIL

Discussion Questions

1. Apa tujuan penilaian kinerja?
2. Jawab pertanyaan, “Siapa yang harus melakukan penilaian?”
3. Jelaskan bagaimana Anda akan menggunakan metode pemeringkatan alternatif, metode perbandingan berpasangan, dan metode distribusi paksa.
4. Jelaskan masalah-masalah yang harus dihindari dalam penilaian kinerja.
5. Bandingkan dan bedakan manajemen kinerja dan penilaian kinerja.