

# PERFORMANCE APPRAISAL



Shirley Melita @ Fakultas Psikologi Universitas Medan Area

# PENGERTIAN

- Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal & terstruktur yg digunakan utk mengukur, menilai & mempengaruhi sifat2 yg berkaitan dgn pekerjaan, perilaku, dan hasil kerja seorang karyawan.
- Pada praktiknya, istilah penilaian kinerja & evaluasi kinerja sering diperlakukan sebagai istilah yg memiliki pengertian/maksud yg sama



# TUJUAN/KEGUNAAN

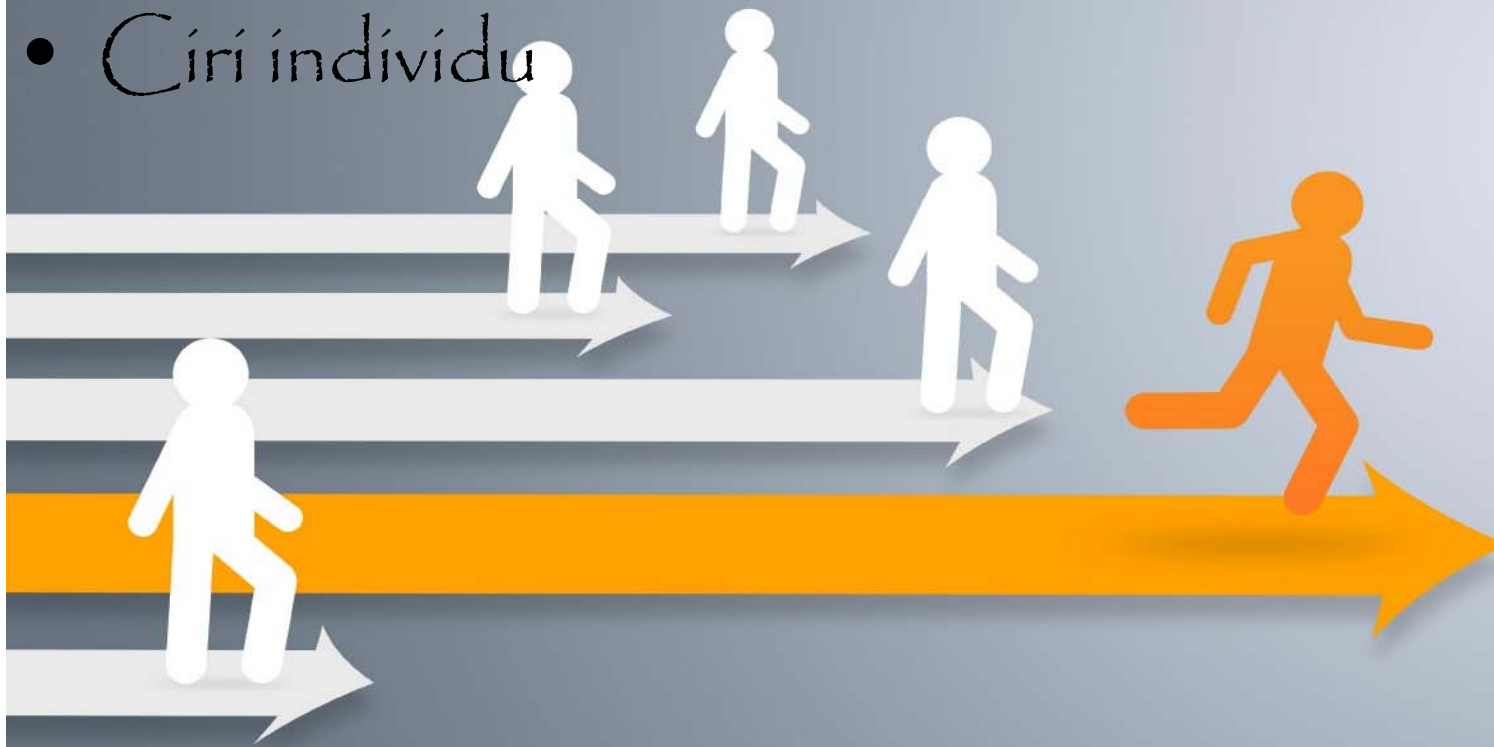
- Perbaiki kinerja
- Penyesuaian kompensasi
- Keputusan penempatan
- Pelatihan & pengembangan
- Perencanaan & pengembangan karir
- Identifikasi kesalahan dalam merancang pekerjaan
- Mengatasi tantangan eksternal
- Umpan balik ke SDM
- Posisi tawar

# APA YG DINILAI?

Shirley Melita @ Fakultas Psikologi Universitas Medan Area

Kriteria penilaian yg populer digunakan :

- Hasil tugas individu
- Perilaku
- Ciri individu



# SIAPA YG MENILAI?



# PENTING!

- Reliability : ukuran kinerja harus konsisten
- Relevance : ukuran kinerja harus dihubungkan dgn output riil dari suatu kegiatan
- Sensitivity : harus mampu mencerminkan perbedaan antara penampilan nilai tinggi & rendah
- Practicality : kriteria harus dapat diukur



# METODE PENILAIAN KINERJA

## **BERORIENTASI MASA LALU**

- Skala peringkat
- Daftar pertanyaan
- Metode dgn pilihan terarah
- Metode peristiwa kritis
- Skala peringkat yg dikaitkan dgn perilaku (BARS)
- Metode peninjauan lapangan
- Tes & observasi prestasi kerja
- Pendekatan evaluasi komparatif

## **BERORIENTASI MASA DEPAN**

- Penilaian diri sendiri
- Manajemen berdasarkan sasaran (MBO)
- Penilaian scr psikologis
- Assessment centre

# METODE PENILAIAN BERORIENTASI MASA LALU

Shirley Melita @ Fakultas Psikologi Universitas Medan Area

- Skala peringkat (rating scale) : penilai diminta utk menilai hasil kerja karyawan dalam skala2 tertentu, mulai dari yg paling rendah sampai yg paling tinggi

• <i>Keterampilan Kerjanya</i>				
Buruk	Di bawah	Rata-rata	Diatas	Baik
	Rata-rata		Rata-rata	
• <i>Kuantitas hasil kerjanya</i>				
Buruk	Di bawah	Rata-rata	Di atas	Baik
	Rata-rata		Rata-rata	
• <i>Disiplin Kerjanya</i>				
Buruk	Di bawah	Rata-rata	Di atas	Baik
	Rata-rata		Rata-rata	
• <i>Tanggung Jawab Kerjanya</i>				
	Di bawah		Di atas	Baik
	Rata-rata		Rata-rata	



- Daftar pertanyaan (checklist) : penilai diberi sejumlah pernyataan yg menjelaskan berbagai perilaku kerja karyawan & penilai memilih pernyataan yg menggambarkan karakteristik & hasil kerja karyawan

Shirley Melita @ Fakultas Psikologi Universitas Medan Area

### Contoh Model Checklist dengan Bobot

Nama Pegawai	:	Unit Kerja	:
Jabatan	:	Masa Penilaian	:
	:	Jabatan	:
<b>Bobot</b>		<b>Indikator Kinerja</b>	<b>Cek di sini</b>
7,5		Bekerja lembur jika diminta	V
5,5		Teliti dalam mengaudit	V
5,0		Membantu pegawai lain jika diminta	---
4,5		Merencanakan audit sebelum dilaksanakan	V
4,0		Mendengarkan masukan yang diaudit	---
-----		-----	-----
0,5		Kemampuan berbahasa inggris baik	---
100		Total bobot	---

- Metode dgn pilihan terarah (forced choice method) : memaksa penilai utk memilih di antara sejumlah pernyataan yg sudah disediakan

Shirley Melita @ Fakultas Psikologi Universitas Medan Area

## FORCED CHOICE METHOD

Criteria	Rating	
1.Regularity on the job	Most	Least
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Always regular</li> <li>•Inform in advance for delay</li> <li>•Never regular</li> <li>•Remain absent</li> <li>•Neither regular nor irregular</li> </ul>		



- Metode peristiwa kritis (Critical incident method) : didasarkan pada catatan kritis penilai tentang perilaku karyawan, baik positif maupun negatif. Biasanya dicatat oleh atasan selama masa penilaian yg meliputi penjelasan ringkas dari apa yg terjadi.
- Skala peringkat yg dikaitkan dgn perilaku (behaviorally anchored rating scale/BARS) : penilaian prestasi karyawan utk satu kurun waktu tertentu masa lalu dgn mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dgn perilaku tertentu

# Contoh metode peristiwa kritis :

Shirley Melita @ Fakultas Psikologi Universitas Medan Area

Nama pegawai : Sunoto Batubara

Nama penilai : Dr. Arief

Unit kerja : Lab Kimia Energi

Periode penilaian : 1 Jan – 30 Des 2005

Tanggal	Perilaku Positif Pegawai	Tanggal	Perilaku Negatif Pegawai
2-1-2005	Melaporkan kebocoran pipa saluran limbah sehingga pencemaran dapat diminimalisasi. Meningatkan teman sekerjanya untuk membersihkan dan menyimpan peralatan lab. sebelum pulang	8-1-2005	Tidak menutup kembali botol bahan kimia setelah menuangkan isinya ke gelas percobaan.
11-1-2005	Merencanakan proyek laboratorium dengan teliti sebelum melakukan percobaan	18-1-2005	Makan pemin di dalam ruangan laboratorium
29-1-2005	Berupaya memperbaiki sendiri kompor listrik sehingga anggaran dapat dihemat.	30-1-2005	Meninggalkan bahan kimia dimeja lab, tidak menempatkannya di rak.
4-2-2005	Menyelesaian proyek sampai pukul 20.30 dan pada hari libur.	6-2-2005	Terlambat memberikan laporan perkembangan proyek
5-2-2005	Membantu teman sekerjanya yang menghadapi problem untuk menganalisis reaksi kimia.	8-2-2005	Tidak memakai peralatan keselamatan kerja ketika bekerja.

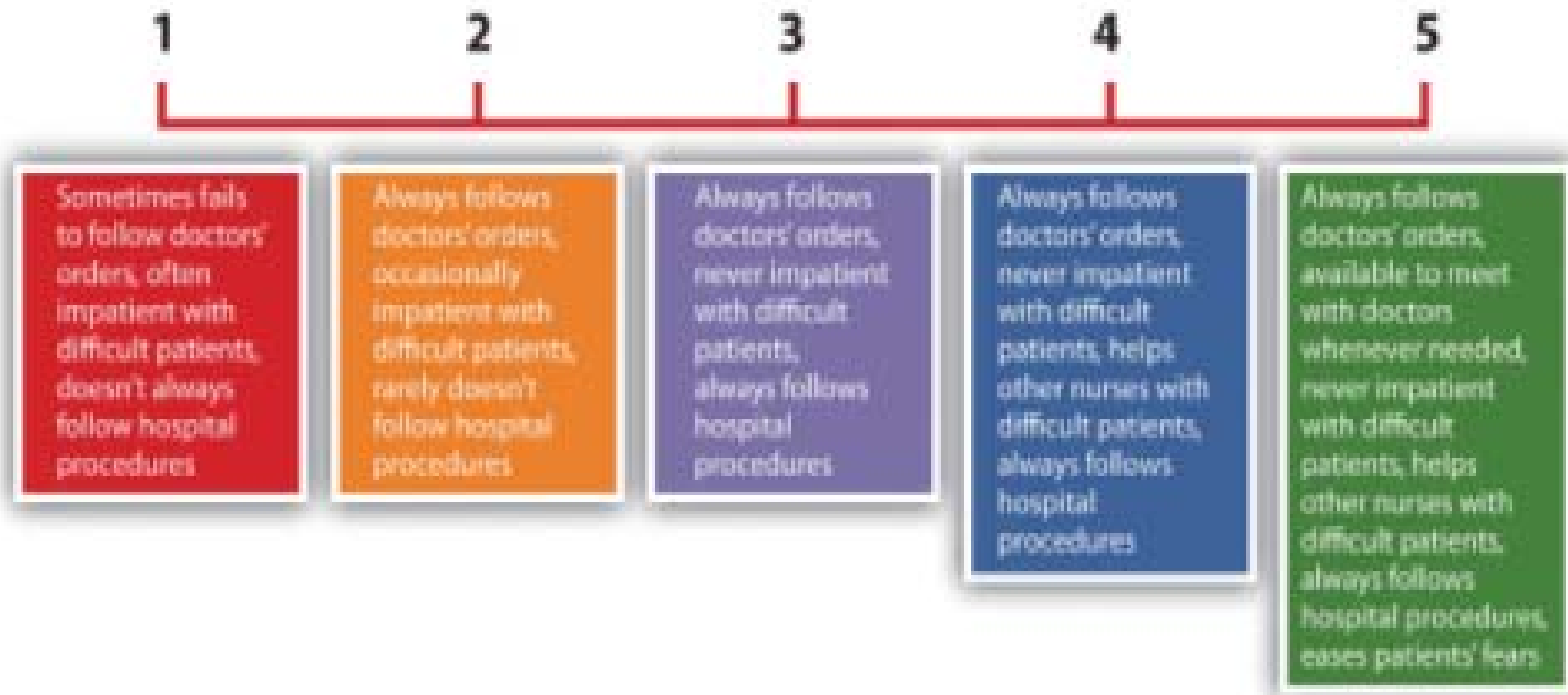
# Contoh skala peringkat yg dikaitkan dgn perilaku/ BARS:

Shirley Melita @ Fakultas Psikologi Universitas Medan Area

1. KUALITAS PEKERJAAN Kemampuan untuk menunjukkan kualitas hasil kerja yang teliti dan rapi	Bobot 20
	Rating
Hasil kerja yang ditampilkan selalu konsisten dan sempurna dengan tingkat kesalahan 0%	6
Mampu menampilkan hasil kerja yang teliti pada sebagian besar hasil kerjanya dengan tingkat kesalahan 5%	5
Ketelitian kerja yang ditampilkan cukup baik dengan tingkat kesalahan sekitar 10%	4
Hasil kerja yang ditampilkan cukup dan sesuai standar dengan tingkat kesalahan sekitar 20%	3
Ketelitian hasil kerjanya cenderung kurang dengan tingkat kesalahan lebih dari 30%	2
Ketelitian hasil kerjanya tidak dapat diandalkan dan sering melakukan kesalahan yang tidak perlu	1

Example: A supervisor of a nurse indicated which scale point best describes the behavior of the nurse.

### BARS for Army nurses



- Metode peninjauan lapangan (field review method) : penyelia turun ke lapangan bersama dgn spesialis SDM yg telah mendapat informasi dari atasan langsung perihal prestasi karyawannya, lalu mengevaluasi berdasarkan informasi tsb. Hasil penilaian dikirim ke penyelia & dibawa ke lapangan utk keperluan perubahan, persetujuan & pembahasan dgn karyawan yg dinilai.
- Tes & observasi prestasi kerja : berupa tes pengetahuan & ketrampilan baik tertulis maupun peragaan/praktek

- Pendekatan evaluasi komparatif : membandingkan prestasi kerja seorang karyawan dgn karyawan lain yg melaksanakan kegiatan kerja sejenis. Dapat berupa metode peringkat, distribusi terkendali, atau metode alokasi angka.

Shirley Melita @ Fakultas Psikologi Universitas Medan Area





# METODE PENILAIAN BERORIENTASI MASA DEPAN

- Penilaian diri sendiri (self appraisal) : dilakukan oleh karyawan ybs dgn harapan ia dapat lebih mengenal kekuatan & kelemahannya sehingga mampu mengidentifikasi aspek2 perilaku kerja yg perlu diperbaiki di masa depan.
- Manajemen berdasarkan sasaran (management by objectives/MBO) : karyawan & penyelia sama2 menetapkan tujuan/sasaran kerja di waktu yg akan datang.

# Contoh penilaian diri sendiri :

Shirley Melita @ Fakultas Psikologi  
Universitas Medan Area

## Employee Self-Appraisal

Employee Name \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
Title/Position \_\_\_\_\_ Department \_\_\_\_\_  
Hire Date \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Review Period: From \_\_\_\_\_ To \_\_\_\_\_  
Supervisor's Name \_\_\_\_\_ Title \_\_\_\_\_

## Performance Appraisal Ratings

1. **Quality of Work** Consider the quality of work produced and the promptness with which it is completed.

Outstanding     Very Good     Good     Below Average     Unsatisfactory

Comments: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. **Productivity** Consider the ability to produce a quantity of accepted work which meets company standards.

Outstanding     Very Good     Good     Below Average     Unsatisfactory

Comments: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. **Knowledge of Job** Consider the knowledge of present job, of other work closely related to it, and of the equipment necessary to perform job functions.

Outstanding     Very Good     Good     Below Average     Unsatisfactory

Comments: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. **Reliability and Dependability** Consider the amount of supervision required, and job performance regarding timely completion and follow-up.

Outstanding     Very Good     Good     Below Average     Unsatisfactory

- Penilaian secara psikologis : penilaian yg dilakukan oleh para ahli psikologi utk mengetahui potensi seseorang yg berkaitan dgn pelaksanaan pekerjaan. Dapat berupa wawancara atau tes tertulis.
- Assessment centre : penilaian dilakukan melalui serangkaian teknik oleh sejumlah penilai. Dapat berupa interview, tes psikologi, pemeriksaan latar belakang, penilaian rekan kerja, diskusi, analisa kasus, dan simulasi.

# MEMBANGUN PROGRAM PENILAIAN KINERJA

- Tentukan tujuan penilaian
- Membangun instrumen penilaian
- Menentukan standar penilaian
- Siapa yg dinilai & siapa yg menilai
- Kapan penilaian dilakukan
- Pelatihan bagi penilai
- Feedback & implikasi : tell and sell approach, tell and listen approach, problem solving approach (latihan, coaching, counseling)

# SUMBER KESALAHAN DALAM PENILAIAN KINERJA

## BERSUMBER DARI BENTUK PENILAIAN YG DIPAKAI

- Aspek yg dinilai tidak ada sangkut-pautnya dgn keberhasilan pekerjaan
- Aspek yg dinilai tidak jelas batasannya/ambigu
- Metode yg dipilih kurang sesuai

## BERSUMBER DARI PENILAI

- Halo effect
- Kesalahan kecenderungan terpusat
- Bias karena terlalu lunak atau terlalu keras
- Bias karena penyimpangan lintas budaya
- Prasangka pribadi
- Pengaruh kesan terakhir