

MANAJEMEN KARIER DAN KINERJA

DOSEN MATA KULIAH  
ENDANG TIRTANA PUTRA SE.MM

UNTUK  
SEMESTER VI  
KOSENTRASI MSDM

STIE PASAMAN  
2019



# MANAJEMEN KARIER & KINERJA

## KARIER

Keseluruhan pekerjaan yang dilakukan dan jabatan yang dipangku oleh seseorang selama berkarya

Prestasi kerja, pengalaman, pelatihan dan pengembangan berperan penting dalam menempuh jalur karier.

## PENGERTIAN PERENCANAAN KARIR

- **Karir** adalah semua jabatan atau pekerjaan yang pernah dijalankan oleh seseorang dalam masa kerjanya.
- **Jalur karir** adalah urutan jabatan atau pekerjaan yang membentuk karir seseorang.
- **Tujuan karir** adalah posisi-posisi yang ingin dicapai seseorang di masa depan sebagai tolok ukur keberhasilan karirnya.



## PENGERTIAN PERENCANAAN KARIR

- **Perencanaan karir** adalah proses menentukan tujuan karir dan jalur untuk mencapai tujuan tersebut.
- **Pengembangan karir** mencakup peningkatan kemampuan seseorang agar dapat mewujudkan rencana karirnya.



## KARIR MEMPUNYAI 3 (TIGA) PENGERTIAN KARIR YANG BERBEDA, YAITU:

- Karir sebagai suatu rangkaian promosi jabatan atau mutasi ke jabatan yang lebih tinggi dalam jenjang hirarki yang dialami oleh seorang tenaga kerja selama masa kerjanya.
- Karir sebagai suatu penunjuk pekerjaan yang memiliki gambaran atau pola pengembangan yang jelas dan sistematis.
- Karir sebagai suatu sejarah kedudukan seseorang, suatu rangkaian pekerjaan atau posisi yang pernah dipegang seseorang selama masa kerjanya. Oleh karena itu, pengertian yang terakhir ini sangat luas dan umum, karena setiap orang pasti mempunyai sejarah pekerjaan yang berarti setiap orang pasti mempunyai karir.

Pilihan karir menurut Mathis dan Jackson (2004, h. 344-345) terdapat empat karakteristik individual umum bagaimana seseorang membuat pilihan karir mereka antara lain :

- **Minat** : orang cenderung mengejar karir yang mereka percaya sesuai dengan minatnya. Tetapi sering kali, minat orang berubah, dan keputusan karir pada akhirnya dibuat berdasarkan keterampilan dan kemampuan khusus, serta jalan karir yang mana yang realistis bagi mereka.
- **Citra Diri** : perluasan dari citra diri seseorang , begitu pula dengan pembentuk karakternya. Orang-orang mengikuti karir dimana mereka dapat melihat dirinya melakukan dan menghindari karir yang tidak sesuai dengan persepsi bakat, motivasi dan nilai.

# Pilihan Karir

- **Kepribadian** : orientasi pribadi dan kebutuhan pribadi seseorang karyawan. Individu yang memiliki jenis kepribadian tertentu condong ke kelompok ke pekerjaan berbeda
- **Latar Belakang Sosial** : status sosial-ekonomi, tingkat pendidikan, dan pekerjaan orang tua merupakan faktor dalam kategori ini.



Agar mengetahui pola karir yang terbuka baginya, seorang pekerja perlu memahami 3 hal

1. Sasaran karier
2. Perencanaan karier
3. Kesiediaan langkah 2 yang diperlukan dalam rangka pengembangan karier sambil berkarya



Agar dapat menentukan jalur karir, tujuan karir dan pengembangan yang dapat mereka tempuh, para pegawai perlu mempertimbangkan 5 hal

1. Perlakuan yang adil dalam berkarir
2. Kepedulian para atasan langsung
3. Informasi tentang berbagai peluang promosi
4. Minat untuk dipromosikan
5. Tingkat kepuasan



# PERENCANAAN KARIR

- suatu perencanaan tentang kemungkinan-kemungkinan bagi seorang karyawan dan anggota suatu organisasi sebagai individu untuk meniti proses kenaikan pangkat dan jabatan sesuai persyaratan jabatan dan kemampuannya.
- perencanaan karier tidak harus dikonsentrasikan hanya pada peluang kenaikan jabatan, jika memang pada lingkungan kerja saat ini peluang tersebut sangat terbatas.



# ALASAN MENGADAKAN PERENCANAAN KARIR

- Perencanaan karir merupakan fungsi kepegawaian yang relatif baru dan program-program masih jarang, kecuali dalam organisasi-organisasi yang besar atau maju. Akan tetapi keterlibatan organisasi dalam perencanaan karir makin bertambah. Banyak calon pegawai, khususnya calon-calon yang berpendidikan tinggi, menginginkan suatu karir, bukan "hanya suatu jabatan" saja.



- Karakteristik dan kriteria pengelolaan karier dirancang berdasarkan pengembangan struktur organisasi sebab jalur karier ditentukan berdasarkan rentang struktur organisasi yang tersedia dalam organisasi.
- Persyaratan untuk duduk pada posisi tertentu sangat ditentukan oleh kompetensi yang dimiliki karyawan yang akan menduduki jabatan tersebut. Kompetensi seseorang sangat menentukan kesuksesannya dalam mencapai karier sampai ke posisi puncak dalam organisasi.



# UNSUR-UNSUR PROGRAM PERENCANAAN KARIR.

- Penilaian individu tentang kemampuan, minat, kebutuhan karir dan tujuan;
- Penilaian organisasi tentang kemampuan dan kesanggupan pegawai;
- Komunikasi informasi mengenai kebebasan memilih dan kesempatan karir pada organisasi; dan
- Penyuluhan karir untuk menentukan tujuan-tujuan realistik dan rencana untuk pencapaiannya.



## PERENCANAAN KARIR HIDUP

A. Meliputi 3 (tiga) bagian :

(1). Pemahaman Diri

Minat, keterampilan, nilai dan tujuan

(2). Pemahaman Lingkungan

- Peranan keluarga
- Informasi organisasi

(3). Pemahaman Implementasi

- Keterampilan pengambilan keputusan
- Keterampilan yang dimiliki



## B. Mengandung faktor-faktor :

- (1). Psikologis
- (2). Sosiologis
- (3). Ekonomis, fisik, pendidikan
- (4). Kebetulan (keberuntungan)

## C. Sistem Yang Saling Berhubungan

- |   |   |  |
|---|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>(1). Individu</li><li>(2). Keluarga</li><li>(3). Karier</li></ol> | } | Walaupun kelihatannya sendiri-sendiri tetapi ternyata saling berhubungan |
|---|---|--|
- 

D. Dalam merencanakan karir harus diperhatikan faktor Individu dan Keluarga

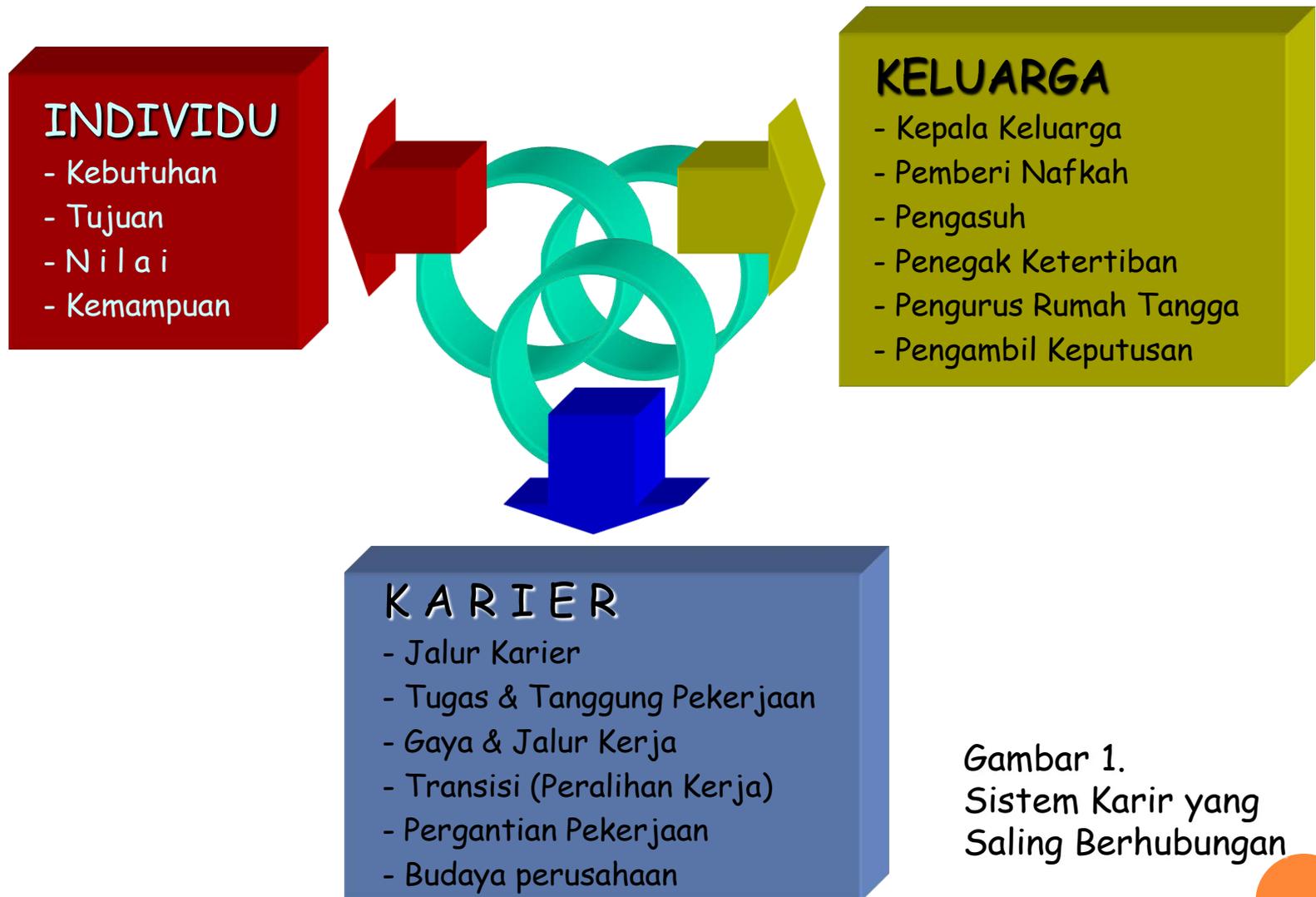
E. Definisi karir/Pelangi Hidup

Usaha yang dilakukan dalam membentuk pelangi hidup dalam mencapai tujuan dengan jalan bekerja, dalam arti yang luas sampai mencakup segala apa yang dinilai bermanfaat. (Gabungan & runtuhan semua peranan yang dilakukan selama hidup).

F. Tempat Kerja

Karir adalah rangkaian dari pengalaman-pengalaman yang berkaitan dengan pekerjaan sekarang, dari posisi yang satu ke posisi yang lainnya, selama masa kerjanya





Gambar 1.  
Sistem Karir yang  
Saling Berhubungan



Ada 3 (tiga) unit dalam sistem karier

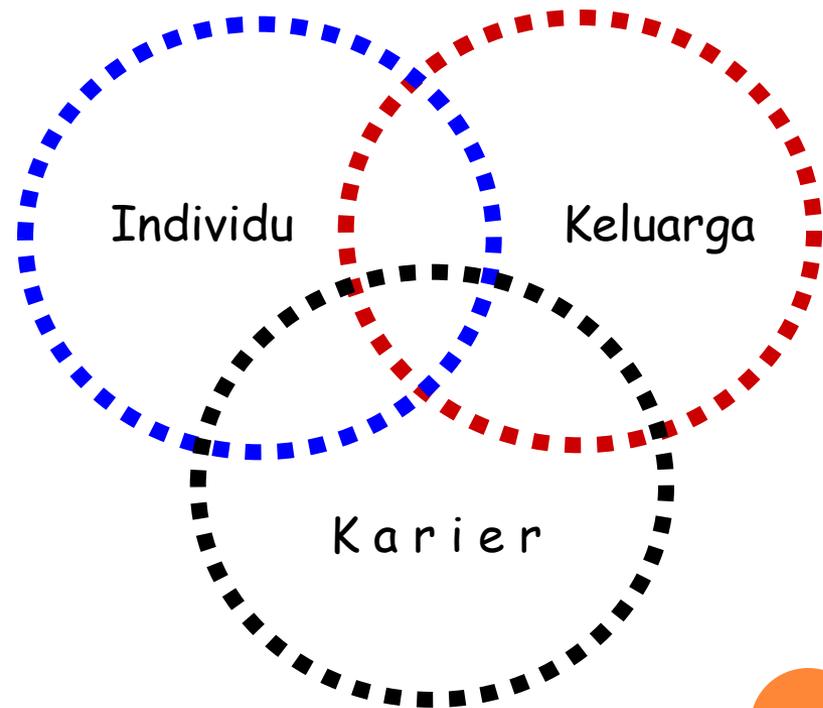
- Unit I, Sistem Individu/Karier
- Unit II, Sistem Individu/Keluarga Keputusan
- Unit III, Sistem Individu/Keluarga, Karier Kerja

..... Kesadaran

..... Pengambil

..... Dalam Dunia

Setiap komponen ini (yaitu sistem individu, sistem keluarga, dan sistem karier) merupakan sistem sendiri-sendiri, tetapi komponen-komponen itu saling berkaitan dan saling bergantung. Badan yang lebih tepat menggambarkan hal ini, kira-kira adalah seperti berikut ini :



# MENGAPA PERENCANAAN KARIR PENTING

- Kesempatan untuk melakukan sesuatu yang membuat anda merasa senang.
- Kesempatan untuk mencapai sesuatu yang berharga.
- Kesempatan untuk mempelajari hal-hal baru, dan
- Kesempatan untuk mengembangkan kecakapan dan kemampuan anda.



# MANFAAT PERENCANAAN KARIR BAGI ORGANISASI

- Mendorong para pekerja untuk bertumbuh dan berkembang, tidak hanya secara mental intelektual, tetapi juga dalam arti profesional
- Mencegah terjadinya penumpukan tenaga2 yang terhalang karirnya hanya karena atasan langsung mereka,
- Mendayagunakan potensi para karyawan secara optimal.
- Mengurangi penumpukan karyawan di level-level bawah.
- Meningkatkan kepuasan karyawan
- Membantu mewujudkan peluang kerja yang sama tanpa memandang perbedaan etnis, agama, jender, dan sebagainya.

# TAHAPAN PERENCANAAN KARIR ORGANISASIONAL

1. Diawali dengan penempatan kerja dan orientasi awal karyawan.
2. Selanjutnya dilakukan pengamatan atas kinerja karyawan dalam suatu jabatan dan membandingkannya dengan standar-standar jabatan.
3. Berdasarkan pengamatan kinerja tersebut bisa diidentifikasi kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan karyawan yang bersangkutan.



# TAHAPAN PERENCANAAN KARIR ORGANISASIONAL

4. Berdasarkan identifikasi tersebut, manajemen membantu karyawan yang bersangkutan menetapkan keputusan karir tentatif yang memungkinkan untuk diubah seiring berlangsungnya proses. Keputusan karir tentatif tersebut didasarkan pada sejumlah faktor yang meliputi kebutuhan pribadi, kemampuan, aspirasi, dan kebutuhan organisasi.
5. Manajemen kemudian bisa menjadwalkan program-program yang terkait dengan kebutuhan-kebutuhan khusus karyawan tersebut.



## Ruang Lingkup Perencanaan Karir

Suatu perencanaan karir merupakan bagian yang sangat penting, bahkan ikut menentukan dinamika organisasi, dalam rangka manajemen sumber daya manusia. Dengan demikian maka ruang lingkup perencanaan karir mencakup hal-hal sebagai berikut :

1. Perencanaan jenjang jabatan/ pangkat individu karyawan/ anggota organisasi
2. Perencanaan tujuan-tujuan organisasi.



# Pengembangan karir

Samsudin mengemukakan sebagai berikut:

“pengembangan karier (career development) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan”.

Menurut I Komang A. dkk (2012) pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi.



# PENGEMBANGAN KARIR

Beberapa pertanyaan karyawan berkaitan dengan karirnya, contohnya :

- Bagaimana saya dapat maju di perusahaan ini ?
  - Apakah atasan saya memberikan bimbingan karir ?
  - Apakah promosi diberikan kebanyakan karena faktor keberuntungan dan bukan berdasarkan penilaian kompetensi yang tepat ?
  - Apakah saya membutuhkan pendidikan untuk jabatan ini ?
  - Apakah program pelatihan dapat membantu saya untuk dapat dipromosikan ?
  - Apakah perusahaan dapat memberikan jaminan kepuasan didalam mengembangkan karir ?
- 

## KEBERHASILAN KARIR DIPENGARUHI OLEH :

- Pendidikan formal dan informal.
- Pengalaman kerja dan keterampilan.
- Sikap atasan.
- Prestasi dan produktivitas kerja.
- Bobot pekerjaan.
- Lowongan jabatan.



# Faktor yang mempengaruhi Pengembangan karir

Terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir. Secara umum, ada lima faktor yang akan mempengaruhi mulus tidaknya karir seorang, antara lain adalah sebagai berikut (Tohardi, 2002):

1. Sikap atasan, rekan sekerja, dan bawahan
2. Pengalaman
3. Pendidikan
4. Prestasi
5. Faktor Nasib



Menurut konsep Schein dalam Dubrin (1989), faktor yang mempengaruhi pengembangan karir adalah:

1. **Manajerial Competence** (kemampuan manajerial)
2. **Technical/ Fungsional Competence** (kemampuan teknis)
3. **Security** (keamanan)
4. **Creativity** (kreativitas)
5. **Autonomi Independence** (otonomi kebebasan)



Dalam proses pengembangan karir pegawai dalam organisasi, ada 3 hubungan saling terkait antara individu, manajer, maupun organisasi. Ketiga- tiganya memiliki peran masing-masing.

Gary Dessler (2004) menjelaskan peran ketiganya dalam pengembangan karir sebagai berikut:

### *Peran Individu*

- Terimalah tanggung jawab untuk karir Anda sendiri.
  - Taksirlah minat, keterampilan, dan nilai anda.
  - Carilah informasi dan rencana karir.
  - Bangunlah tujuan dan rencana karir.
  - Manfaatkanlah peluang pengembangan.
  - Berbicaralah dengan manajer Anda tentang karir Anda.
  - Ikutilah seluruh rencana karir yang realistic.
- 

## *Peran Manajer*

- Berikanlah umpan balik kinerja yang tepat waktu.
- Berikan dukungan dan penilaian pengembangan.
- Berpartisipasilah dalam diskusi pengembangan karir.
- Dukunglah rencana pengembangan karir.

## *Peran Organisasi*

- Komunikasi misi, kebijakan, dan prosedur.
- Berikan peluang pelatihan dan pengembangan.
- Berikan informasi karir dan program karir.
- Tawarkan satu keanekaragaman pilihan karir.



Menurut Anwar Prabu Mangkunegara ( 2000:67 ), ada dua faktor yang mempengaruhi pencapaian prestasi kerja dalam pengembangan karier karyawan yaitu faktor kemampuan ( *Ability* ) atau kompetensi dan faktor motivasi ( *motivation* ), hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis, (1994: 484 ) yang merumuskan bahwa:

1. *Human Performance* = *Ability* + *Motivation*
2. *Motivation* = *Attitude* + *Situation*
3. *Ability* = *Knowledge* + *Skill*



Di samping peran individu, manajer, dan organisasi dalam pengembangan karir, ada berbagai faktor yang lebih spesifik yang mempengaruhi pengembangan karir. Hasto Joko Nur Utomo dan Meilan Sugiarto memberikan contoh 9 faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan karir individu di suatu organisasi, yaitu :

- a. Hubungan pegawai dan organisasi
- b. Personalia pegawai
- c. Faktor eksternal
- d. Politik dalam organisasi
- e. Sistem penghargaan
- f. Jumlah pegawai
- h. Kultur organisasi
- i. Tipe manajemen



## Tahapan Pengembangan Karir

Pengembangan diri seseorang dalam konteks karyawan di sebuah organisasi atau institusi adalah identik dengan pengembangan karir. Karena karir adalah semua pekerjaan yang dilakukan oleh seorang (karyawan) selama masa kerjanya atau tugasnya yang memberikan kelangsungan, keteraturan, dan nilai bagi kehidupan seseorang atau karyawan tersebut. Secara umum perjalanan karir seorang (karyawan atau pekerja) dikelompokkan menjadi 4 tahapan, yakni : penjajakan, pemantapan, pemeliharaan, kemunduran.



Pengembangan karir dibagi menjadi dua, pengembangan karir secara individual dan pengembangan karir secara organisasional. (T. Hani Handoko )

- Prestasi Kerja,
- Exposure,
- Permintaan Berhenti,
- Kesetiaan Organisasional,
- Mentors dan Sponsors,
- Kesempatan-kesempatan untuk tumbuh, hal ini berguna baik bagi departemen personalia dalam pengembangan sumber daya manusia internal maupun bagi pencapaian rencana karir karyawan.



# Bentuk-Bentuk Pengembangan Karir

1. Pendidikan dan pelatihan
2. Promosi
3. Mutasi

## Prinsip-Prinsip Dalam Pengembangan Karir Menurut Mondy (1993 )

- Pekerjaan itu sendiri
  - Bentuk pengembangan skill yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik.
  - Pengembangan akan terjadi hanya jika seorang individu belum memperoleh skill yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan.
  - Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi/dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional.
- 

## Tujuan Pengembangan Karir

Selanjutnya Handoko (2001:134) mengemukakan sebagai berikut. "Tujuan pengembangan karir pegawai adalah

1. Untuk menjamin para karyawan yang tidak dipromosikan bahwa mereka masih bernilai dan akan dipertimbangkan untuk promosi-promosi selanjutnya, bila mereka qualified.
2. Untuk menjelaskan mengapa mereka tidak terpilih, dan
3. Untuk menunjukkan apa kegiatan-kegiatan pengembangan karir yang harus diambil".



## Manfaat Pengembangan Karir

Program pengembangan karir memberikan manfaat baik bagi organisasi maupun bagi karyawan. Adapun manfaat yang diperoleh organisasi dengan mengembangkan karir antara lain :

1. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk memperoleh dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.
2. Menjamin ketersediaan tenaga ahli yang dibutuhkan.
3. Meningkatkan motivasi karyawan.
4. Menjaga proses kaderisasi agar berjalan dengan baik.

Sedangkan manfaat yang diperoleh karyawan dari pengembangan karir adalah :

1. Meningkatkan tanggung jawab
2. Memaksimalkan penggunaan potensi seseorang
3. Meningkatkan otonomi
4. Menambah tantangan dalam bekerja.

Wahibur Rokhman, Manajemen Sumber Daya Manusia, Nora Media Enterprise, Kudus, 2011, Hlm. 81 M. Kadarisman, Op.,cit, Hlm. 337-340

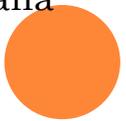


Sedangkan manfaat pengembangan karir secara umum adalah :

Mengembangkan prestasi pegawai.

1. Mencegah terjadinya pegawai yang minta berhenti untuk pindah kerja, dengan cara meningkatkan loyalitas pegawai.
2. Sebagai wahana untuk memotivasi pegawai agar dapat mengembangkan bakat dan kemampuannya.
3. Mengurangi subyektivitas dalam promosi.
4. Memberikan kepastian hari depan.
5. Sebagai usaha untuk mendukung organisasi memperoleh tenaga yang cakap dan trampil dalam melaksanakan tugas.

Ambar, MSDM : Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2003, Hlm. 93



# JALUR KARIER

- JALUR KARIR adalah pola pekerjaan berurutan yang membentuk karir seseorang.
- Jalur karier adalah garis kemajuan yang fleksibel yang secara khusus digunakan oleh karyawan untuk melakukan perpindahan jabatan selama bekerja dengan suatu perusahaan.
- Jalur karier memiliki suatu fokus secara historis pada mobilitas ke atas di dalam suatu pekerjaan tertentu.



# JENIS-JENIS JALUR KARIR

- **Jalur karir tradisional:** Karyawan berkembang naik secara vertikal dalam organisasi dari satu jabatan tertentu ke jabatan berikutnya. Asumsinya adalah bahwa setiap jabatan yang terdahulu merupakan persiapan penting untuk jabatan berikutnya pada level yang lebih tinggi.
- **Jalur karir jaringan (*network career path*):** Terdiri dari urutan vertikal jabatan-jabatan dan serangkaian peluang horisontal. Sangat dimungkinkan untuk memperluas pengalaman ke bidang-bidang lainnya pada satu level sebelum promosi ke level yang lebih tinggi.



## JENIS-JENIS JALUR KARIR

- **Jalur keterampilan lateral:** Perpindahan lateral (menyamping/sejajar) dilakukan dalam perusahaan agar karyawan bersemangat kembali dan menemukan tantangan-tantangan baru.
- **Jalur karir ganda:** Dikembangkan untuk mendorong dan memotivasi para profesional dalam bidang-bidang seperti perekayasaan, penjualan, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia, agar mereka bisa meningkatkan pengetahuan khusus mereka, memberi kontribusi kepada perusahaan, dan diberi imbalan tanpa harus masuk jajaran manajemen.



## JENIS-JENIS JALUR KARIR

- **Menambah Nilai Karir:** Karir seseorang harus selalu dikembangkan dan pengembangan pribadi yang berkelanjutan merupakan sebuah kebutuhan. Semakin baik kualifikasi seorang karyawan, semakin besar peluang yang dimilikinya dalam pasar kerja. Seseorang harus menemukan apa yang dibutuhkan perusahaan, kemudian mengembangkan keterampilan-keterampilan yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan tersebut sebagaimana didefinisikan oleh pasar.



## JENIS-JENIS JALUR KARIR

- **Demosi:** Peluang promosi yang terbatas di masa depan dan perubahan teknologi yang cepat membuat demosi menjadi pilihan karir yang bisa diterima. Banyak karyawan, terutama karyawan tua, yang memilih untuk menerima demosi.
- **Agen bebas:** Orang yang memegang kendali atas seluruh atau sebagian karir mereka dengan menjadi atasan mereka sendiri atau dengan bekerja untuk pihak lain dalam cara yang cocok dengan kebutuhan dan keinginan khusus mereka.



# Manajemen Kinerja

- Konsep **manajemen kinerja** (*performance management*) perlu sedikit dijelaskan di depan karena **evaluasi/penilaian kinerja** (*performance appraisal*) adalah salah satu unsur penting dalam manajemen kinerja.
- **Sistem manajemen kinerja** adalah proses formal yang terstruktur untuk mengukur, mengevaluasi, dan mempengaruhi **sikap, perilaku, dan hasil kinerja** para **karyawan** yang terkait dengan **jabatan/pekerjaan** mereka. (Schuler & Jackson 2006)
- **Sistem manajemen kinerja** membantu **mengarahkan** dan **memotivasi** para karyawan untuk memaksimalkan usaha mereka dalam mencapai **tujuan organisasi**. (Schuler & Jackson 2006)



# Manajemen Kinerja

- **Sistem manajemen kinerja** adalah sebuah proses untuk menetapkan standar-standar kinerja dan menilai kinerja karyawan agar dapat dilakukan pengambilan keputusan di bidang SDM secara obyektif. (Robbins 2003)
- **Manajemen kinerja** adalah proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa **proses-proses organisasi** ada pada tempatnya guna memaksimalkan **produktivitas** para **karyawan, tim**, dan akhirnya **organisasi** itu sendiri. (Mondy 2008)



# MANAJEMEN KINERJA

- **Manajemen kinerja** adalah sebuah proses untuk membangun pemahaman bersama mengenai hal-hal yang ingin dicapai dan cara mencapainya. Hal ini merupakan sebuah pendekatan untuk mengelola para karyawan sehingga dapat meningkatkan probabilitas untuk mencapai keberhasilan. (Armstrong dan Murlis1999)
  - Menurut Armstrong dan Murlis (1999) ada empat unsur utama manajemen kinerja:
    - Perencanaan/kesepakatan mengenai sasaran-sasaran yang akan dicapai
    - Pengelolaan/pembimbingan untuk meningkatkan kinerja
    - Umpan balik dan evaluasi
    - Imbalan dan penghargaan
- 

## MANAJEMEN KINERJA

- Russel dan Russel (2010) mengemukakan konsep *The Great Performance Management Cycle (GPM Cycle)* yang meliputi:
  - Mendefinisikan hasil kerja yang hebat (bersumber dari visi organisasi, visi dan misi departemen, kepemimpinan dan kebutuhan untuk berubah, serta suara konsumen)
  - Mengembangkan sasaran dan strategi serta mengambil tindakan untuk mencapai hasil, memberi dukungan (pelatihan, sumber daya, peralatan, informasi, umpan balik, dsb.)
  - Mengevaluasi kinerja
  - Melakukan perbaikan/peningkatan
  - Memberikan konsekuensi logis terhadap pencapaian kinerja



## PENILAIAN/EVALUASI KINERJA

- **Penilaian kinerja** adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi **hasil kerja** para karyawannya. (Werther & Davis 1996)
- **Penilaian kinerja** adalah sistem formal untuk meninjau dan mengevaluasi **kinerja** para **individu** atau **tim** dalam menjalankan **tugasnya**. (Mondy 2008)
- **Penilaian kinerja** melibatkan evaluasi **kinerja** yang didasarkan pada **penilaian** dan **pendapat** dari para **bawahan, rekan kerja, atasan, manajer lainnya**, dan bahkan **karyawan itu sendiri**. (Schuler & Jackson 2006)



## PENILAIAN KINERJA

- **Penilaian kinerja** adalah proses formal untuk mengevaluasi **kinerja** dan memberi **umpan balik**. (Schermerhorn 1996)
- **Penilaian kinerja** berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau di masa lalu relatif terhadap **standar prestasinya**. (Dessler 2006)



## MANFAAT PENILAIAN KINERJA (WERTHER & DAVIS 1996)

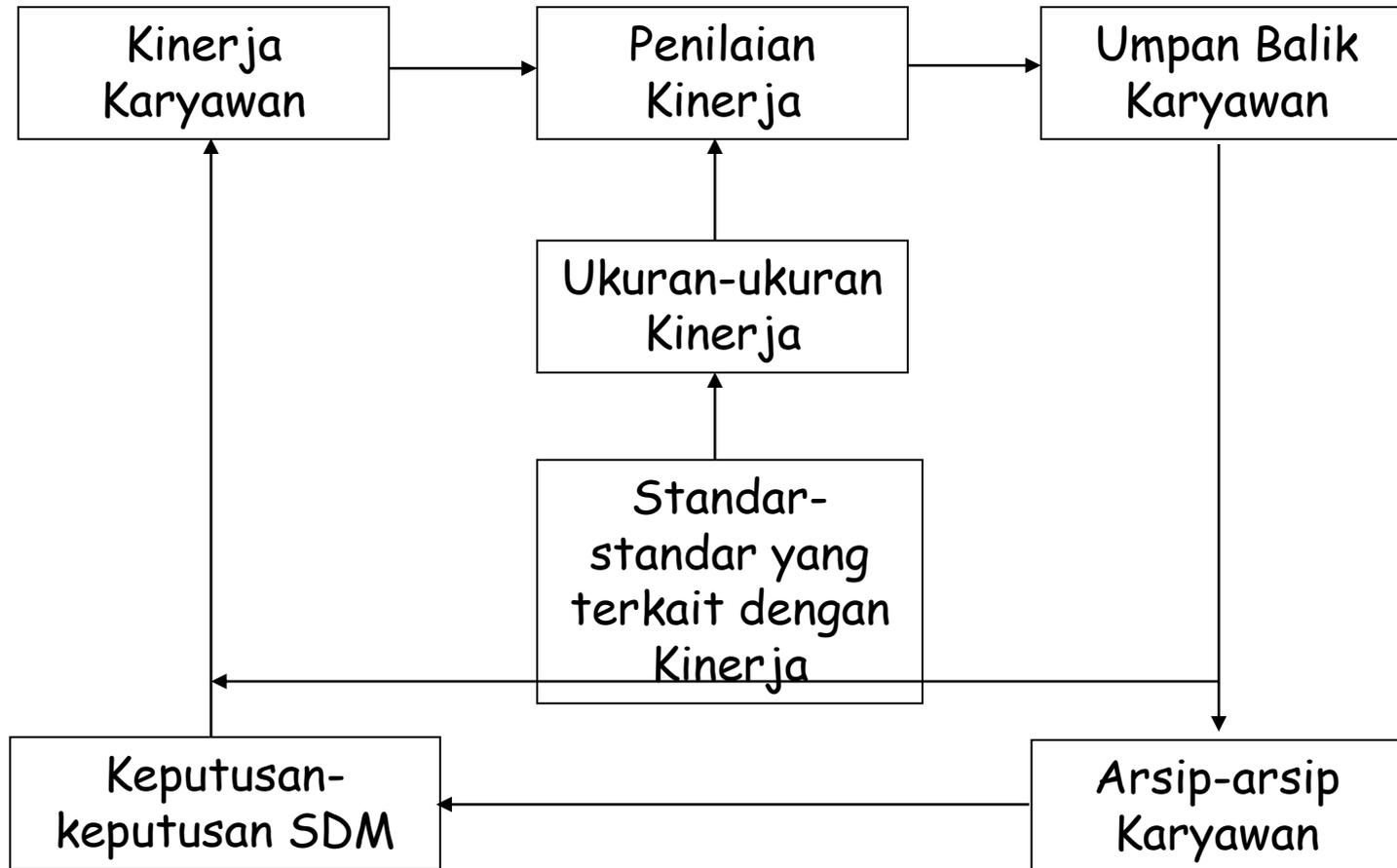
- Perbaiki kinerja
- Penyesuaian kompensasi
- Penempatan karyawan
- Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
- Perencanaan dan pengembangan karir
- Mendeteksi kelemahan proses *staffing*
- Mendeteksi ketidaktepatan informasi
- Mendeteksi kesalahan desain jabatan
- Menjamin kesempatan kerja yang setara
- Mendeteksi faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja
- Memberikan umpan balik bagi departemen SDM



## SYARAT PENILAIAN KINERJA

- Suatu sistem penilaian kinerja harus mampu menggambarkan secara akurat kinerja yang tipikal dari seorang karyawan. Untuk itu sistem penilaian kinerja harus:
  - **Job-related:** Mengevaluasi berbagai perilaku kritis yang dapat menghasilkan kinerja yang sukses.
  - **Praktis:** Dapat dipahami dengan mudah oleh para evaluator dan karyawan.
  - **Terstandarisasi:** Memungkinkan terwujudnya praktik penilaian kinerja yang seragam.

# ELEMEN-ELEMEN KUNCI PENILAIAN KINERJA (WERTHER & DAVIS 1996)



# STANDAR KINERJA

- **Standar kinerja (*performance standards*)** adalah tolok ukur (*benchmark*) yang digunakan untuk mengukur kinerja.
- Agar efektif, standar tersebut harus terkait dengan hasil yang diharapkan dari suatu jabatan.
- Standar-standar kinerja yang terkait dengan suatu jabatan (*job-related*) bisa diperoleh melalui proses **analisis jabatan**.
- Prinsip SMART dalam penetapan standar kinerja:
  - **Specific**: Jelas dan rinci
  - **Measurable**: Dapat diukur
  - **Achievable**: Dapat dicapai (berdasarkan kesepakatan antara karyawan dengan atasannya).
  - **Result oriented**: Berorientasi pada hasil
  - **Time framed**: Jelas jangka waktu pencapaiannya.



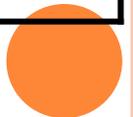
## UKURAN KINERJA

- Ukuran kinerja (*performance measures*) adalah nilai atau peringkat yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja.
- Ukuran kinerja harus mudah digunakan, dapat diandalkan (*reliable*), dan mampu melaporkan perilaku-perilaku kritis yang menentukan kinerja.

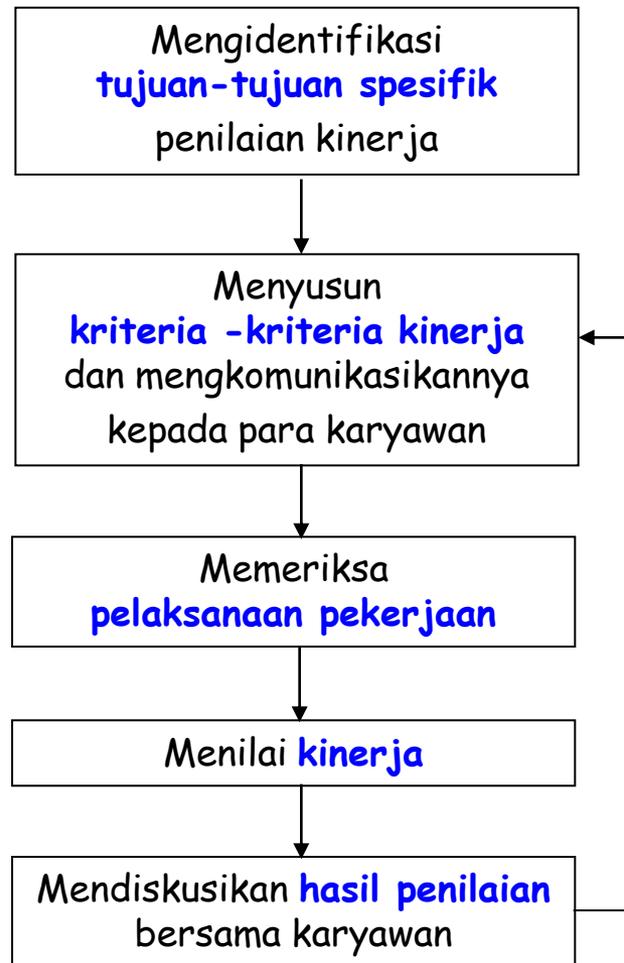


# JENIS DAN AKURASI UKURAN KINERJA

<b>Tipe Ukuran Kinerja</b>	<b>Tingkat Akurasi Relatif</b>	
	<b>Langsung</b>	<b>Tidak Langsung</b>
<b>Obyektif</b>	Sangat tinggi	Tinggi
<b>Subyektif</b>	Rendah	Sangat rendah



# PROSES PENILAIAN KINERJA (MONDY 2008)



# METODE-METODE PENILAIAN KINERJA

- Metode skala penilaian (*rating scales method*)
- Metode insiden kritis (*critical incident method*)
- Metode esai (*essay method*)
- Metode standar kerja (*work standards method*)
- Metode peringkat (*ranking method*)
- Metode distribusi dipaksakan (*forced distribution method*)
- Metode skala penilaian berjangkar keperilakuan (*behaviorally anchored rating scale/BARS*)
- Sistem berbasis-hasil (*Results-based system*)
- Metode penilaian umpan balik 360-derajat



## METODE-METODE PENILAIAN KINERJA

- **Metode skala penilaian (*rating scales method*):**
  - Menilai para karyawan berdasarkan faktor-faktor yang telah ditetapkan.
  - Para evaluator menilai kinerja pada sebuah skala yang meliputi beberapa kategori, biasanya dalam angka 5 sampai 7, yang didefinisikan dengan kata sifat seperti *luar biasa*, *memenuhi harapan*, atau *butuh perbaikan*.
  - Faktor-faktor yang dipilih untuk evaluasi biasanya ada dua macam:
    - Faktor yang berhubungan dengan jabatan (*job-related*)
    - Karakteristik-karakteristik pribadi.



# METODE-METODE PENILAIAN KINERJA

- **Metode insiden kritis (*critical incident method*):**
  - Metode penilaian kinerja yang membutuhkan pemeliharaan dokumen-dokumen tertulis mengenai tindakan-tindakan karyawan yang sangat positif dan sangat negatif.
  - Ketika tindakan tersebut, yang disebut *insiden kritis*, mempengaruhi efektivitas departemen secara signifikan, secara positif ataupun negatif, manajer mencatatnya.
  - Pada akhir periode penilaian, penilai menggunakan catatan-catatan tersebut bersama dengan data-data lainnya untuk mengevaluasi kinerja karyawan.



# METODE-METODE PENILAIAN KINERJA

## ○ Metode esai (*essay method*):

- Penilai menulis narasi singkat yang menggambarkan kinerja karyawan.
- Metode ini cenderung berfokus pada perilaku ekstrim dalam pekerjaan karyawan alih-alih kinerja rutin harian.
- Penilaian jenis ini sangat bergantung pada kemampuan si penilai dalam menulis.



# METODE-METODE PENILAIAN KINERJA

- **Metode standar kerja (*work standards method*):**
  - Membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan atau tingkat output yang diharapkan.
  - Standar-standar mencerminkan output normal dari seorang karyawan rata-rata yang bekerja dengan kecepatan normal.
  - Metode untuk menentukan standar kerja:
    - Studi waktu (*time study*)
    - Pengambilan sampel pekerjaan (*work sampling*).



# METODE-METODE PENILAIAN KINERJA

## ○ Metode peringkat (*ranking method*):

- Penilai menempatkan seluruh karyawan dari sebuah kelompok dalam urutan kinerja keseluruhan.
- Sebagai contoh, karyawan terbaik dalam kelompok diberi peringkat tertinggi, dan yang terburuk diberi peringkat terendah. Anda mengikuti prosedur ini hingga Anda memeringkat semua karyawan.
- Kesulitan timbul ketika semua orang bekerja pada tingkat yang sebanding (sebagaimana dipersepsikan oleh si evaluator).



# METODE-METODE PENILAIAN KINERJA

- **Metode distribusi dipaksakan (*forced distribution method*):**
  - Mengharuskan penilai untuk membagi orang-orang dalam sebuah kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori terbatas, mirip suatu distribusi frekuensi normal.
- **Metode skala penilaian berjangkar berperilaku (*behaviorally anchored rating scale/BARS*):**
  - Menggabungkan unsur-unsur skala penilaian tradisional dengan metode insiden kritis.
  - Berbagai tingkat kinerja ditunjukkan sepanjang sebuah skala yang masing-masing dideskripsikan menurut perilaku kerja spesifik seorang karyawan.



# METODE-METODE PENILAIAN KINERJA

- **Sistem berbasis-hasil (*Results-based system*):**
  - Di masa lalu merupakan suatu bentuk *manajemen berdasarkan tujuan (management by objectives)*.
  - Manajer dan bawahan secara bersama-sama menyepakati tujuan-tujuan untuk periode penilaian berikutnya.
  - Dalam sistem tersebut, salah satu tujuannya misalkan saja adalah mengurangi limbah sebesar 10 persen. Pada akhir periode penilaian, sebuah evaluasi berfokus pada seberapa baik karyawan mencapai tujuan tersebut.



# METODE-METODE PENILAIAN KINERJA

- **Metode penilaian umpan balik 360-derajat:**
  - Meliputi masukan evaluasi dari banyak level dalam perusahaan sebagaimana pula dari sumber-sumber eksternal.
  - Dalam metode ini, orang-orang di sekitar karyawan yang dinilai bisa memberikan nilai, termasuk manajer senior, karyawan itu sendiri, atasan, bawahan, anggota tim, dan pelanggan internal atau eksternal.



# TANTANGAN PENILAIAN KINERJA

- Dalam merancang sebuah sistem penilaian kinerja yang efektif, kita perlu mempertimbangkan berbagai tantangan berikut ini:
  - Kendala Hukum
  - Bias Penilai
  - Masalah Lintas Budaya



# KENDALA HUKUM

(WERTHER & DAVIS 1996, SCHULER & JACKSON 2006)

- Negara seperti **Amerika Serikat** sudah sangat maju dalam mengatur masalah penilaian kinerja secara hukum. Di negara kita hal ini memang masih belum diatur secara khusus. Namun dengan terbentuknya **Pengadilan Hubungan Industrial** (dipelajari secara khusus pada mata kuliah Hukum Ketenagakerjaan) bukan tidak mungkin dalam waktu tidak lama lagi akan muncul aturan-aturan hukum yang terkait dengan penilaian kinerja di perusahaan-perusahaan Indonesia.
- Menurut Hukum, Penilaian kinerja harus:
  - Bebas dari diskriminasi
  - *Job-related* (berkaitan dengan jabatan/pekerjaan)
  - *Valid* (sah sebagai alat ukur)
  - *Reliable* (dapat diandalkan)
  - Dipergunakan secara adil



## BEBERAPA SYARAT PENILAIAN KINERJA DAN UMPAN BALIK YANG BISA DIPERTANGGUNGJAWABKAN SECARA HUKUM (DIRINGKAS DARI SCHULER & JACKSON 2006)

- Harus didasarkan pada hasil analisis jabatan
- Harus standar dan formal
- Standar harus dikomunikasikan kepada karyawan sebelum periode penilaian
- Data yang digunakan harus obyektif dan tidak terkontaminasi
- Pengukuran harus pada dimensi kerja yang spesifik
- Jika yang dinilai adalah perilaku, maka penilai harus punya cukup waktu untuk melakukan observasi
- Untuk meningkatkan reliabilitas, perlu ada lebih dari satu penilai
- Penilaian yang ekstrem perlu dilengkapi dokumentasi keperilakuan
- Para karyawan harus diberi kesempatan meninjau hasil penilaian terhadap mereka
- Para penilai (*raters*) harus dilatih untuk mencegah diskriminasi dan agar mampu menilai secara konsisten
- Penilaian harus sering dilakukan, paling tidak setahun sekali



## BIAS PENILAI

- **Bias** adalah gangguan ketidakakuratan dalam pengukuran. Beberapa **bias penilai** (*rater biases*) yang paling umum terjadi adalah:
  - Efek halo
  - Kesalahan karena tendensi pusat (*central tendency*)
  - Bias karena kemurahan (*leniency*) atau kekakuan (*strictness*)
  - Bias lintas budaya (*cross-cultural biases*)
  - Prasangka pribadi (*personal prejudice*)
  - Efek resensi



## REFERENSI

- Armstrong, M. & Murlis, H., 1999, **Reward Management, Remuneration Strategy and Practice**, New Delhi: Crest Publishing House.
- Dessler, G, 2010, **Human Resource Management**, 11<sup>th</sup> Ed., Upper Saddle River: Pearson Education, Inc.
- Mondy, R.W., 2008, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Kesepuluh (terjemahan), Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Russel, J. & Russel, L., 2010, *Talk Me Through It: The Next Level of Performance Management*, **T+D**, April 2010
- Schermerhorn, J.R., 1996, **Management**, 5<sup>th</sup> Ed., New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Schuler, R.S. & Jackson, S.E., 2006, **Human Resource Management, International Perspective**, Mason: Thomson South-Western.
- Werther, W.B. & Davis, K., 1996, **Human Resources and Personnel Management**, 5<sup>th</sup> Ed., Boston: McGraw-Hill.

