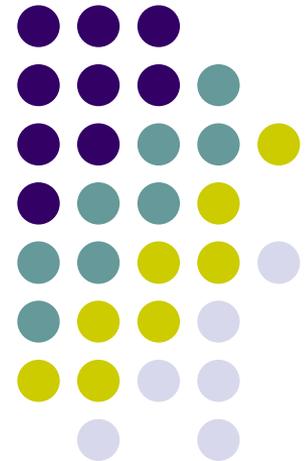


MSDM

Penilaian Kinerja

Pertemuan 11



Apa Arti “Kinerja” / “Performance”?

- **Kamus Besar Bahasa Indonesia**
 - Sesuatu yang dicapai
 - Kemampuan kerja
 - Prestasi yang diperlihatkan
 - **Webster Dictionary**
 - The act of performing
 - Execution
 - A thing performed
 - Efficiency
 - **Nelson Dictionary**
 - The carrying out (of a task or duty *etc*)
 - An achievement
 - A noteworthy action or feat
-

Manajemen Kinerja

- Konsep **manajemen kinerja (*performance management*)** perlu sedikit dijelaskan di depan karena **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

- **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)
 - Ada dua komponen manajemen kinerja (Schuler & Jackson 2006), yaitu:
 - **Pengukuran dan umpan balik kinerja** → Dibahas pada handout ini
 - **Komponen imbalan dari kompensasi total** → Dibahas pada bab selanjutnya
-

Penilaian 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)
-

Sistem Manajemen Kinerja (Performance Management System)

Merupakan proses yang digunakan untuk Mengidentifikasi, Mendorong, Mengukur, Mengevaluasi, Meningkatkan dan Memberi Penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan.

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)
-

PENILAIAN KINERJA

(PERFORMANCE

APPRAISAL)

MERUPAKAN PROSES MENGEVALUASI SEBERAPA BAIK KARYAWAN MENGERJAKAN PEKERJAAN MEREKA KETIKA DIBANDINGKAN DENGAN SATU SET STANDAR DAN MENKOMUNIKASIKANNYA DENGAN PARA KARYAWAN

Praktek Manajemen Kinerja :

1. Mengidentifikasi tingkatan kinerja yang diharapkan
 2. Mengukur kinerja individual kemudian mengevaluasi
 3. Memberikan umpan balik terhadap kinerja individual
 4. Memberikan bantuan sebagaimana diperlukan
 5. Memberi imbalan atau disiplin berdasarkan kinerja
-

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 kritical yang dapat menghasilkan kinerja yang sukses.
 - **Praktis:** Dapat dipahami dengan mudah oleh para evaluator dan karyawan.
 - **Terstandarisasi:** Memungkinkan terwujudnya praktik penilaian kinerja yang seragam.
-

FAKTOR-FAKTOR PENILAIAN KINERJA PERORANGAN

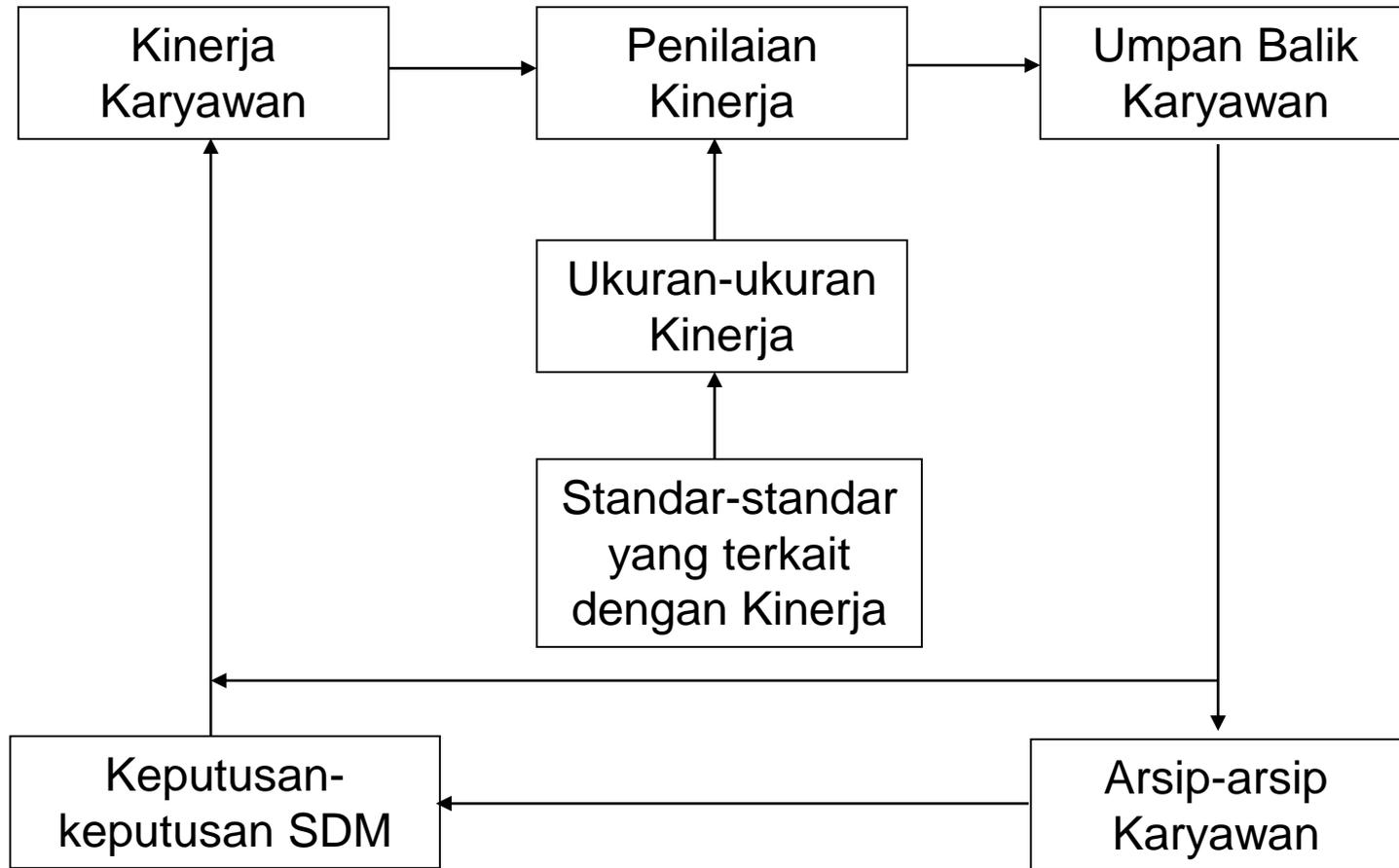
PEJABAT	NON PEJABAT
Tanggung Jawab	Kecakapan Kerja
Prakarsa	Kualitas Pekerjaan
Ketabahan	Pengembangan
Kejujuran	Tanggung Jawab
Kerja sama	Prakarsa
Tingkah Laku	Ketabahan
Perencanaan	Kejujuran
Pengawasan & Pengendalian	Tingkat Kehadiran
Pengambilan Keputusan	Kerja sama
Pembinaan Staf	Tingkah Laku

FAKTOR-FAKTOR PENILAIAN KINERJA

1. KUANTITAS OUTPUT
 2. KUALITAS OUTPUT
 3. JANGKA WKT OUTPUT
 4. KEHADIRAN DITEMPAT KERJA
 5. SIKAP KOOPERATIF
 6. LOYALITAS
 7. TANGGUNG JAWAB
 8. KEPEMIMPINAN
 9. KERJASAMA
 10. INISIATIF & KREATIF
-

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**.
-

Standar Kinerja (2)

- 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.**
-

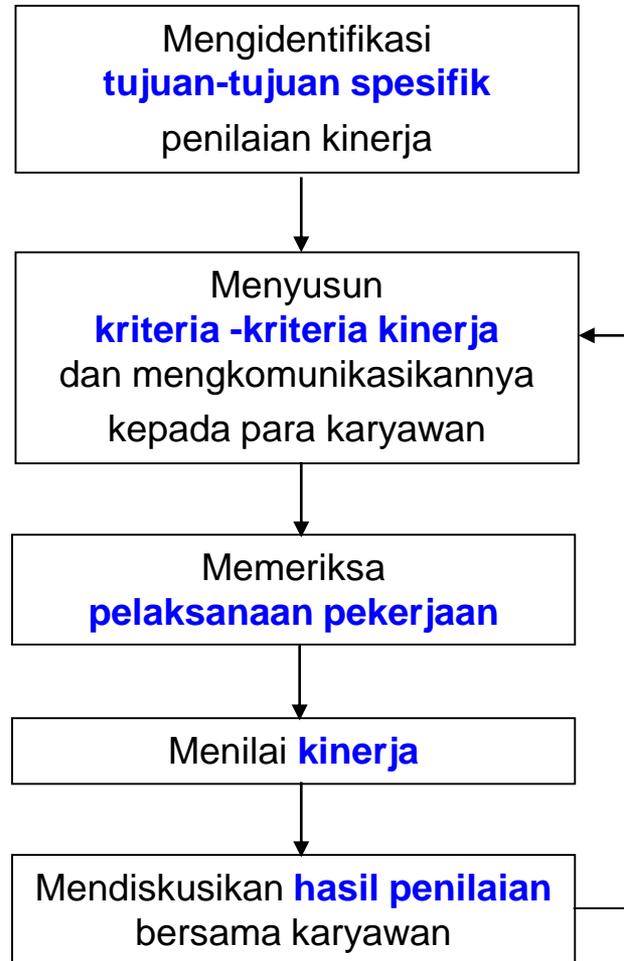
Kriteria Capaian Kinerja atas Standar

> 86	Istimewa	Luar Biasa
76 – 85	Sangat Baik	Sangat Baik
60 – 75	Memuaskan	Baik
50 – 59	Rata-Rata	Perlu Perbaikan
< 49	Tidak Memuaskan	Tidak Memuaskan

Jenis dan Akurasi Ukuran Kinerja

Tipe Ukuran Kinerja	Tingkat Akurasi Relatif	
	Langsung	Tidak Langsung
Obyektif	Sangat tinggi	Tinggi
Subyektif	Rendah	Sangat rendah

Proses Penilaian Kinerja (Mondy 2008)



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
-

Metode-Metode Penilaian Kinerja

- Metode penilaian umpan balik 360-derajat
 - 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 berperilaku (*behaviorally anchored rating scale/BARS*)
 - Sistem berbasis-hasil (*Results-based system*)
-

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.
-

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.
-

Manajemen Berdasarkan Sasaran (Management By Objectives/ MBO)

Merupakan suatu pendekatan dalam penilaian kinerja dimana suatu Tim/ Kelompok kerja dalam suatu jabatan *menetapkan tujuan khusus (sebagai dasar pengukuran kinerja) yang diharapkan dapat dicapai baik oleh individu maupun kelompok dalam jangka waktu tertentu.*

Assumsi dasar dari pendekatan MBO :

1. Dalam perencanaan dan penetapan tujuan, strategi kerja serta menetapkan ukuran/kriteria hasil dapat melibatkan karyawan
 2. Sasaran dan Tujuan hendaknya diidentifikasi secara jelas dan tegas
 3. Tujuan kinerja harus dapat diukur dan menggambarkan hasil
-

Tahapan dalam mengimplementasikan MBO

1. Tinjauan pekerjaan dan Kesepakatan
 2. Pengembangan Standar Kinerja (individu/ Kelompok)
 3. Penetapan tujuan yang terarah
 4. Diskusi kinerja yang berkelanjutan
-

Elemen Penilaian Kinerja

1. Perbaikan Kinerja
 2. Pengembangan Karyawan
 3. Kepuasan Karyawan
 4. Keputusan Kompensasi
 5. Ketrampilan Berkomunikasi
-

Hambatan Penilaian Kinerja

1. Kesalahan penilai.
2. Ketidaksiapan penilai.
3. Ketidakefektifan praktek dan kebijakan organisasi.
4. Formulir penilaian yang tidak baik.

Beberapa cara untuk mengatasi hambatan :

1. Memberikan latihan kepada penilai.
2. Melibatkan penilai dalam penentuan formulir penilaian.
3. Menekankan kepada manajer akan pentingnya penilaian kinerja.
4. Memberikan penghargaan kepada manajer penilai.
5. Memilih penilai yang tepat.

1. Kesalahan Penilai

Beberapa faktor yang mempengaruhi kesalahan penilaian :

1. *Halo effect*, yaitu penyimpangan bersifat pendapat pribadi/subjektif.
2. *The error of central tendency*, yaitu penilai tidak senang memberikan penilaian jelek atau baik kepada pegawai.
3. *The leniency and strictness biases*, yaitu penilai terlalu lunak atau terlalu keras.
4. *Personal prejudice*, yaitu penilaian dipengaruhi oleh prasangka yang tidak baik terhadap suatu kelompok masyarakat.
5. *The recency effect*, yaitu penilai mendasarkan penilaiannya pada perilaku kerja yang paling akhir terjadi.

2. Ketidaksiapan Penilai

1. Penilai kurang percaya diri.
2. Keterbatasan pengetahuan mengenai pekerjaan.
3. Kurangnya waktu untuk melakukan penilaian.

3. Ketidakefektifan Praktek dan Kebijakan Organisasi

1. Tidak adanya *reward* penilai.
2. *Norms supporting leniency*, menurut kebiasaan bahwa penilaian yang jelek terhadap bawahan berarti kelemahan atasan dalam membina bawahannya. Sehingga kecenderungan atasan melakukan penilaian yang baik pada bawahan.
3. *Lack of appropriate accountability*, kurangnya tanggung jawab dari atasan terhadap organisasi mengakibatkan ketidakpedulian kinerja pegawai, yang mengakibatkan penilaian tidak dilakukan dengan baik, karena adanya kebijakan-kebijakan yang tidak mendukung.

Metode Penilaian Kinerja

1. Penilaian yang berorientasi pada masa lalu.
 - *Rating scale.*
 - *Checklist.*
 - *Critical incident technique.*
 - Skala penilaian berjangkarkan perilaku.
 - Observasi dan tes unjuk kerja.
 - Metode perbandingan kelompok.
2. Penilaian yang berorientasi pada masa depan.
 - Penilaian diri sendiri.
 - *Management by objective.*
 - Penilaian secara psikologis.
 - *Assessment centre.*

1. *Rating Scale*

Rating Scale adalah penilaian yang didasarkan pada suatu skala. Penilaian dilakukan oleh seorang penilai biasanya atasan langsung, yang dilakukan secara subjektif.

Misalkan skala

5. Amat Baik.
4. Baik.
3. Sedang.
2. Cukup.
1. Kurang

Gambar 2. Contoh Penilaian dengan Metode Rating Scale

Nilai pegawai menurut skala di bawah ini.

Nama Karyawan _____
 Departemen _____
 Tanggal _____
 Nama Penilai _____

Unsur yang Dinilai	Amat Baik 5	Baik 4	Sedang 3	Cukup 2	Kurang 1
1. Inisiatif
2. Kehadiran
3. Kerja sama
4. Kuantitas kerja
5. Kualitas kerja
6.
7.
Nilai + + + + +
Total Nilai

2. *Checklist*

Checklist adalah penilaian yang didasarkan pada suatu standar unjuk kerja yang sudah dideskripsikan terlebih dahulu, kemudian penilai memeriksa apakah pegawai sudah memenuhi atau melakukannya. Standar-standar unjuk kerja misalnya pegawai hadir dan pulang tepat waktu, pegawai bersedia untuk lembur, pegawai patuh pada atasan, dan lain-lain. Penilaian pada umumnya dilakukan secara subjektif.

Gambar 3. Contoh Penilaian dengan Metode *Checklist*

Berilah tanda X pada kolom pelaksanaan untuk uraian kerja dalam tabel.

Nama Karyawan _____
 Departemen _____
 Tanggal _____
 Nama Penilai _____

Bobot	Uraian	Pelaksanaan
6,5	Bersedia bekerja lembur	
4,0	Memelihara tempat kerja dengan baik	
3,9	Bersedia membantu pegawai lain	
4,3	Melakukan perencanaan kerja	
3,5	Hadir di tempat kerja tepat waktu	
...	
...	
2,0	Mendengarkan saran rekan kerja	
_____	Total	_____

3. *Critical Incident Technique*

Critical incident technique adalah penilaian yang didasarkan pada perilaku khusus yang dilakukan di tempat kerja, baik perilaku yang baik atau tidak baik. Penilaian dilakukan melalui observasi langsung ke tempat kerja, kemudian mencatat perilaku-perilaku kritis dan mencatat tanggal dan waktu terjadinya perilaku tersebut.

Gambar 4. Contoh Penilaian dengan Metode *Critical Incident Technique*

Nama Pegawai _____
 Departemen _____
 Penilai _____
 Periode Tanggal _____ s.d. _____

Tanggal	Perilaku Positif	Tanggal Negatif	Perilaku
Pemeliharaan mesin			
.....

.....

Pengoperasian mesin			
.....

.....

4. Skala Penilaian Berjangkar Perilaku

Skala penilaian berjangkar perilaku (*behaviorally anchored scale-BARS*) adalah penilaian yang dilakukan dengan menspesifikasi unjuk kerja dalam dimensi-dimensi tertentu.

Selanjutnya, masing-masing dimensi diidentifikasi berdasarkan perilaku tertentu, baik perilaku yang sangat diharapkan atau tidak diharapkan.

5. Observasi dan Tes Kinerja

Observasi dan tes unjuk kerja adalah penilaian yang dilakukan melalui tes di lapangan.

Misalkan, seorang pilot setiap enam bulan sekali menjalani tes yang meliputi pengujian pengetahuan mengenai prosedur pelaksanaan pekerjaan dalam menerbangkan pesawat, yang dilakukan secara langsung dengan menerbangkan pesawat atau dalam simulator dan tes kesehatan.

6. Metode Perbandingan Kelompok

Metode ini dilakukan dengan membandingkan seorang pegawai dengan rekan sekerjanya, yang dilakukan oleh atasan dengan beberapa teknik seperti :

1. Pemeringkatan (*ranking method*).
2. Pengelompokan pada klasifikasi yang sudah ditentukan (*force distribution*).
3. Pemberian poin atau angka (*point allocation method*).
4. Metode perbandingan dengan pegawai lain (*paired comparison*).

Pemeringkatan

Pemeringkatan yaitu keseluruhan pegawai dalam satu kelompok diurutkan mulai yang terbaik hingga yang terburuk. Misanya, sepuluh pegawai diurutkan dengan :

1. A
2. B
3. C
4. D
5. E
6. F
7. G
8. H
9. I
10. J

Pengelompokan Pada Klasifikasi yang Sudah Ditetapkan

Metode ini dilakukan dengan cara membuat distribusi atau klasifikasi, misalnya :

1. 12,5% terbaik.
2. 25% baik.
3. 50% cukup.
4. 12,5% cukup.

Kemudian seluruh pegawai dimasukkan ke dalam kategori atau klasifikasi.

Pemberian poin

Metode pemberian poin yaitu semua pegawai yang dinilai diberi poin atau nilai yang diurutkan dari yang terbesar hingga terkecil, misalnya 0-100.

1. A 89
2. B 81
3. C 76
4. D 70
5. E 60 dan seterusnya.

Perbandingan dengan Pegawai Lain

Metode ini membandingkan setiap pegawai dengan pegawai lain untuk menentukan siapa yang terbaik, kemudian pegawai yang terbaik adalah pegawai yang memiliki jumlah terbaik dibandingkan dengan yang lain.

Berdasarkan matriks perbandingan maka dapat dihitung siapa yang mendapatkan jumlah terbaik dibandingkan dengan rekan kerja.

Contoh 5. Matriks Perbandingan

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. A		2	1	1	5	1	7	8	1	10
2. B			2	2	5	2	2	2	2	2
3. C				3	5	6	7	8	3	3
4. D					4	6	7	4	4	4
5. E						5	7	5	9	5
6. F							7	6	6	10
7. G								7	7	10
8. H									9	8
9. I										9
10. J										

7. Penilaian Diri Sendiri

Penilaian diri sendiri adalah penilaian pegawai untuk diri sendiri dengan harapan pegawai tersebut dapat mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang.

Pelaksanaannya, organisasi atau atasan penilai mengemukakan harapan-harapan yang diinginkan dari pegawai, tujuan organisasi, dan tantangan-tantangan organisasi. Berdasarkan informasi tersebut pegawai dapat mengidentifikasi aspek-aspek perilaku yang perlu diperbaiki.

8. *Management By Objective* (MBO)

Management by objective adalah sebuah program manajemen yang melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan untuk menentukan sasaran-sasaran yang dicapainya.

Prosedurnya, atasan menginformasikan tujuan yang akan dicapai unit kerjanya yang merupakan tujuan yang lebih atas, dengan kemungkinan tantangan yang akan dihadapi.

Kemudian setiap individu menentukan tujuan masing-masing yang dirundingkan dengan atasan, tantangan dan cara mengatasinya untuk periode waktu tertentu.

Pada akhir periode yang ditentukan, atasan dan bawahan melakukan evaluasi tentang pencapaian tujuan tersebut.

9. Penilaian Secara Psikologis

Penilaian secara psikologis adalah proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan intelektual, motivasi.

Penilaian ini dilakukan melalui tes psikologi seperti tes kecerdasan, tes kecerdasan emosional dan tes kepribadian.

10. *Assessment Centre*

Assessment Centre atau pusat penilaian adalah penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

Proses pelaksanaannya dilakukan dengan *interview* mendalam, tes psikologi, pemeriksaan latar belakang, penilaian rekan kerja, diskusi terbuka dan mensimulasikan pekerjaan dalam bentuk pengambilan keputusan dari suatu masalah untuk mengetahui kekuatan, kelemahan dan potensi seseorang.

Evaluasi Penilaian

Evaluasi penilaian kinerja adalah proses pemberian umpan balik kepada pegawai yang sedang dinilai dalam upaya memberi masukan tentang aspek-aspek yang harus diperbaiki.

Pendekatan evaluasi penilaian, yaitu :

1. *Evaluation interview* adalah memberikan umpan balik tentang unjuk kerja masa lalu dan potensi masa depan.
2. *Tell and self approach* menggambarkan keadaan unjuk kerja pegawai dan meyakinkan pegawai untuk berperilaku lebih baik.
3. *Tell and listen method* memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memberikan alasan, mempertahankan yang sudah dilakukan, mengatasi reaksi dengan membimbing pegawai untuk berperilaku lebih baik.
4. *Problem solving approach* mengidentifikasi berbagai masalah yang dihadapi pegawai dalam pekerjaannya melalui pelatihan, *coaching* dan *counseling*.