



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**Penyempurnaan Sistem Penilaian Kinerja  
di Bank X**

**The Perfection of Performance Appraisal System  
At Bank X**

**Tugas Akhir**

**Diajukan sebagai persyaratan untuk  
memperoleh Gelar Magister Psikologi Terapan**

**Oleh :**

**Sukma Rani  
0606015133**

**Psikologi Sumber Daya Manusia  
Magister Psikologi Terapan  
Fakultas Psikologi  
Universitas Indonesia  
Depok, 2008**

## LEMBAR PENGESAHAN

Tugas Akhir ini diajukan oleh: Sukma Rani  
Nama : Sukma Rani  
NPM : 0606015133  
Program Studi : Magister Psikologi Terapan  
Judul Tugas Akhir : Penyempurnaan Sistem Penilaian Kinerja di Bank X

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Psikologi Terapan pada Program Pascasarjana Psikologi Terapan Sumber Daya Manusia Fakultas Psikologi Universitas Indonesia

## DEWAN PENGUJI

Pembimbing :



Dra. Bertina Sjabadhyni, M.Si  
NIP : 131 697 640

Penguji :



Dra. Indarwahyanti Graitto, M.Psi  
NIP : 130 517 195

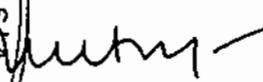
Disahkan oleh :

Ketua Program Pascasarjana  
Fakultas Psikologi UI



(Dr. Siti Purwanti Brotowasisto)  
NIP : 130 525 766

Dekan Fakultas Psikologi UI



(Dra. Dharmayati Utoyo Lubis, MA, Phd)  
NIP : 130 540 026

## UCAPAN TERIMAKASIH

Puji syukur penulis panjatkan kepada Bapa yang sangat baik dan telah melimpahkan berkat dan karunia-Nya dalam menyelesaikan Tugas Akhir ini. Tujuan penulisan ini adalah untuk memenuhi syarat dalam rangka memperoleh gelar Magister Psikologi Terapan kekhususan Sumber Daya Manusia pada Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.

Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, baik dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan Tugas Akhir ini sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan Tugas Akhir ini. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ibu Dra. Bertina Sjabadhyni, M.Si, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran di dalam mengarahkan penulis dalam menyusun Tugas Akhir ini.
2. Ibu Dra. Indarwahyanti Graitto, M.Psi, selaku dosen penguji pada sidang Tugas Akhir yang telah memberikan masukan.
3. Seluruh dosen Pascasarjana Psikologi Terapan Sumber Daya Manusia Universitas Indonesia yang telah memberikan ilmunya selama masa perkuliahan.
4. Seluruh staf administrasi yang telah memberikan bantuan dalam urusan administrasi
5. Rekan-rekan satu angkatan kekhususan Psikologi Terapan Sumber Daya Manusia Universitas Indonesia dengan keceriaan dan kekompakan selama masa perkuliahan.
6. Pihak perusahaan Bank X yang telah membantu dalam usaha memperoleh data yang diperlukan penulis.
7. Kedua orang tua (Mama dan Papa) terimakasih untuk dukungan doa, moril dan materinya.
8. *My sister* “ Angie “ yang berada di Perancis terimakasih atas dukungan doa dan supportnya.
9. *My son* “ Joy “ *I Love You Baby, You are my spirit*

Di atas segalanya, penulis merasakan besar kasih karunia-Nya sehingga penulisan Tugas Akhir ini dapat selesai sesuai dengan kehendak-Nya. Semoga Tugas Akhir ini bermanfaat bagi pengembangan ilmu.

Depok, 21 Juni 2008

Penulis



**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS  
(Hasil Karya Perorangan)**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Sukma Rani  
NPM : 0606015133  
Program Studi : Pascasarjana Psikologi Terapan Sumber Daya Manusia  
Fakultas : Psikologi  
Jenis Karya : Tugas Akhir

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Penyempurnaan Sistem Penilaian Kinerja di Bank X

Beserta perangkat yang ada (bila diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah ini menjadi tanggungjawab saya pribadi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok  
Pada Tanggal Juni 2008  
Yang menyatakan

 ( Sukma Rani )

## ABSTRAK

Nama : Sukma Rani  
Program Studi : Magister Psikologi Terapan  
Judul : Penyempurnaan Sistem Penilaian Kinerja di Bank X

Penilaian kinerja memiliki peran penting di perusahaan, baik bagi karyawan maupun organisasinya. Sistem pengelolaan kinerja yang efektif harus mampu menjadi alat ukur yang dapat membedakan tingkat kinerja, baik individu maupun organisasi sekaligus bersifat motivasional. Bank X menerapkan sistem penilaian kinerja kombinasi berdasarkan hasil kerja ( *result based* ) dan proses kerja ( *competency based* ). Keraguan akan penerapan sistem penilaian kinerja muncul karena inkonsistensi *reward* sejak tahun 2005 sehingga berdampak pada hasil penilaian kinerja dan faktor lain ( insentif, motivasi karyawan ), maupun profit perusahaan.

Studi dilakukan untuk menelaah sumber penyebab timbulnya masalah yaitu pada proses penilaian, dan perilaku penilai serta sistem penilaian yang digunakan. Rekomendasi diberikan berkaitan dengan hal ini, yaitu penyempurnaan proses penilaian, dan penyempurnaan sistem penilaian.

### Kata Kunci :

Penilaian kinerja berbasis *result* , Penilaian kinerja berbasis kompetensi, Sistem Penilaian Kinerja

53 halaman + xii halaman + 13 lampiran + 6 tabel + 2 Gambar  
Daftar Pustaka : 9 Buku ( 1993-2008 ), 30 Jurnal ( 1986-2008 ), dan  
3 Situs Internet ( 2006-2008 )

## ABSTRACT

Name : Sukma Rani  
Study Program : Applied Psychology Graduate School  
Title : The Perfection of Performance Appraisal System at Bank X

Performance Appraisal has the important roles in the company, both for its employees and its organization. The effective performance management system must be able to be a measurement tool which can differentiate individual and organizational performance levels and can motivate and can motivate the employees. Bank X applies the performance appraisal system combining the result-based system and competency-based system. The hesitancy of this system is due to reward inconsistency which has been happened since 2005 so it results in performance appraisal, other factors (insentive, employee's motivation), and company's profit.

This research examines the appraisal process, assessor behavior, and appraisal system as the sources of the problems. This research suggests that appraisal process and appraisal system be perfected.

**Keyword:**

Result-based Performance Appraisal, Competency-Based Performance Appraisal, Competency-Based Performance Appraisal, Performance Appraisal System.

53 page +xii page +13 explar +6 table +2 picture

References : 9 Books ( 1993-2008 ), 30 Journal ( 1986-2008 ) and 3 Monographs

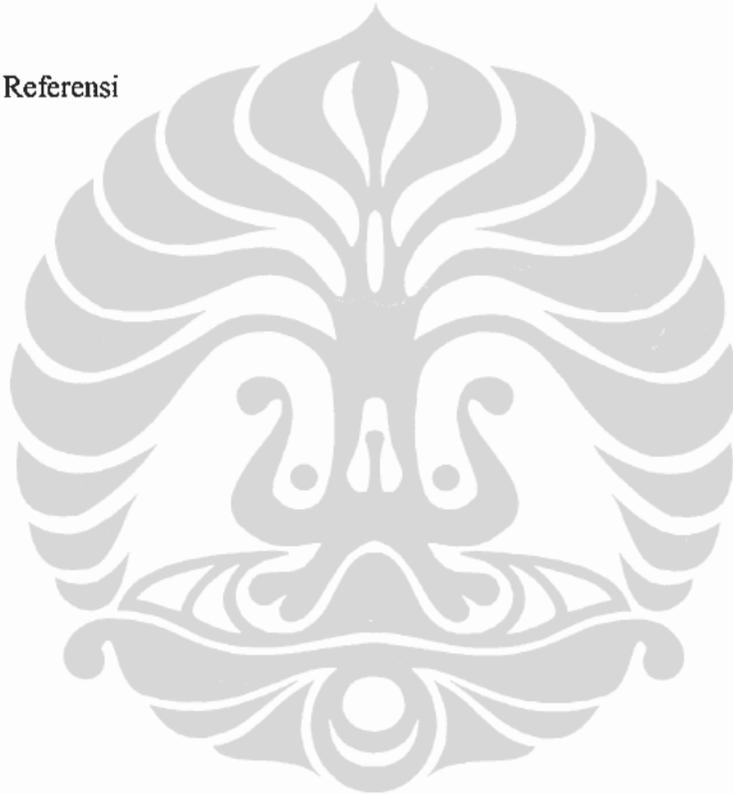
Downloaded from internet site ( 2006-2008 )

## DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Lembar Pengesahan .....	ii
Ucapan Terimakasih.....	iii
Lembar Pernyataan Persetujuan Publikasi .....	v
Abstrak .....	vi
Daftar Isi.....	viii
Daftar Tabel .....	x
Daftar Gambar.....	xi
Lampiran .....	xii
I. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Permasalahan.....	3
1.3 Perumusan Masalah .....	5
1.4 Tujuan Penulisan.....	5
1.5 Manfaat Penulisan .....	6
1.5.1 Manfaat Teoritis.....	6
1.5.2 Manfaat Praktis .....	6
II. TINJAUAN TEORITIS.....	7
2.1 Penilaian Kinerja.....	7
2.1.1 Pengertian Penilaian Kinerja.....	7
2.1.2 Tujuan Dan Manfaat Penilaian Kinerja.....	7
2.1.3 Metode Penilaian Kinerja.....	9
2.1.4 Penilaian Kinerja berdasarkan <i>Mixed Model</i> .....	12
2.1.5 Waktu Penilaian Kinerja .....	14
2.1.6 Penilai Dalam Penilaian Kinerja .....	15
2.1.7 Masalah Dalam Penilaian Kinerja.....	16
2.1.8 Efektivitas Sistem Penilaian Kinerja.....	19
2.1.9 Hubungan antara Reward dan Penilaian Kinerja .....	21
III. ANALISIS PEMECAHAN MASALAH.....	23
3.1 Penerapan Pelaksanaan Penilaian Kinerja di Bank X.....	23
3.1.1 Sistem penilaian kinerja di Bank X.....	23
3.1.1.1. Penilaian Kinerja berdasarkan orientasi hasil kerja ( <i>result - based</i> ).....	23
3.1.1.2. Penilaian Kinerja berdasarkan orientasi proses kerja ( <i>competency - based</i> ).....	25
3.1.1.3. Tahap Sosialisasi .....	26
3.1.1.4. Prosedur Sistem Penilaian Kinerja di Bank X .....	27
3.1.2. Analisis Pedoman Penilaian.....	27
3.1.3. Analisis Frekuensi Waktu Penilaian .....	32
3.1.4. Analisis Pengembangan Karyawan.....	33
3.2. Alternatif Solusi Pemecahan Masalah .....	34

3.2.1 Alternatif Solusi Pedoman Penilaian .....	35
3.2.2. Alternatif Solusi Analisis Frekuensi Waktu Penilaian.....	38
3.2.3. Alternatif Solusi Analisis Pengembangan Karyawan .....	39
<b>SARAN dan REKOMENDASI .....</b>	<b>41</b>
4.1 Saran.....	41
4.2. Rekomendasi Pemecahan Masalah .....	41
4.2.1. Pedoman Penilaian .....	41
4.2.2. Frekuensi.....	41
4.2.3 Rencana Pengembangan Karyawan.....	43
4.2.4. Rekrutmen dan Seleksi.....	45
4.2.5. Mekanisme Sistem Penilaian Kerja.....	46

Daftar Referensi



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Pendekatan Penilaian Kinerja .....	13
Tabel 3.1.1.1. Penilaian Atas Pencapaian Sasaran Kerja .....	24
Tabel 3.1.1.2.1 Tingkat Jabatan Struktural .....	25
Tabel 3.1.1.2.2. Fungsi Jabatan .....	26
Tabel 3.1.1.2.b. Penilaian Atas Pencapaian Kompetensi .....	26
Tabel 3.1.2. <i>Merit Increase</i> Karyawan pada tahun 2007 .....	29



## DAFTAR GAMBAR

- Gambar 4.2.5.a. Mekanisme sistem penilaian kinerja bagi karyawan yang kinerjanya diatas standard perusahaan..... 46
- Gambar 4.2.5.b. Mekanisme sistem penilaian kinerja bagi karyawan yang kinerjanya kurang memenuhi standard perusahaan ..... 47



## DAFTAR LAMPIRAN

### Lampiran :

- Lampiran 1 : Company Profile Bank X
- Lampiran 2 : Struktur Organisasi Bank X
- Lampiran 3 : *Merit Increase* di Bank X ( 2005 – 2007 )
- Lampiran 4 : Form Penilaian Kinerja yang berorientasi hasil kerja (*Result Based*) di Bank X
- Lampiran 5 : Form Penilaian Kinerja yang berorientasi proses kerja (*Competency Based*) di Bank X
- Lampiran 6 : Form Rencana Pengembangan Karyawan di Bank X
- Lampiran 7 : Usulan Aspek Form Rencana Pengembangan Karyawan : Business
- Lampiran 8 : Usulan Aspek Form Rencana Pengembangan Karyawan : Support
- Lampiran 9 : Usulan Aspek Form Rencana Pengembangan Karyawan : Corporate
- Lampiran 10 : Usulan Form Rencana Pengembangan Karyawan : Business
- Lampiran 11 : Usulan Form Rencana Pengembangan Karyawan : Support
- Lampiran 12 : Usulan Form Rencana Pengembangan Karyawan : Corporate
- Lampiran 13 : Usulan Form Penilaian Kinerja Pertengahan Tahun

## L PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Di dalam organisasi modern, penilaian kinerja merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar kinerja serta memotivasi kinerja individu. Penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan sekaligus alat yang bermanfaat baik bagi organisasi maupun bagi karyawan, bilamana dilaksanakan dengan tepat. Hasil penilaian prestasi yang tepat dapat dijadikan acuan dalam menetapkan berbagai kebijakan karyawan seperti kenaikan gaji atau promosi, disamping fungsi utamanya yaitu memberikan umpan balik mengenai kinerja karyawan selama ini serta saran-saran untuk peningkatan prestasinya. Disamping itu penilaian prestasi dapat dimanfaatkan untuk menilai potensi karyawan yang dibutuhkan untuk pengembangan karir maupun pengembangan organisasi.

Penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) merupakan fungsi kunci untuk melaksanakan manajemen sumberdaya manusia secara efektif. Namun dalam banyak kondisi, fungsi penilaian kinerja hanya dipandang sebelah mata oleh para pengambil kebijakan dalam organisasi. Masalah umum yang timbul pada perspektif ini adalah bahwa kegiatan penilaian kinerja menghabiskan begitu banyak waktu, dan sebagian besar orang – orang (para karyawan dan eksekutif) dalam organisasi tidak begitu menyukainya, meskipun mereka berkepentingan secara langsung terhadap fungsi tersebut.

Menurut Cascio (2006 : 328) penilaian kinerja adalah deskripsi mengenai kekuatan dan kelemahan individu. Penilaian kinerja ini memiliki peran penting di perusahaan untuk mengukur atau menilai tingkat perfoma karyawannya. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan benar akan memberikan keuntungan dan manfaat yang berharga bagi karyawan dan perusahaan. Dengan melakukan penilaian kinerja, perusahaan mengetahui kinerja dari masing-masing individu dalam organisasi sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja keseluruhan perusahaan. Hasil penilaian kinerja menentukan siapa yang menjadi karyawan yang berkinerja baik (*top performer*) menurut perusahaan. Dalam proses tersebut

penilaian diberikan oleh atasan kepada masing-masing karyawannya. Hal ini berarti melibatkan para atasan paling sedikit setahun sekali berkomunikasi dengan karyawannya mengenai kekuatan dan kelemahan mereka. Diharapkan dengan mengetahui kelemahan dan kekuatan yang dimilikinya, karyawan dapat termotivasi untuk memperbaiki kinerjanya dengan lebih baik.

Menurut Munandar (2006), penilaian kinerja merupakan proses penilaian dari ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja seorang pekerja dan manajer, yang dianggap menunjang unjuk kerjanya, yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadapnya di bidang ketenagakerjaan.

Penilaian kinerja berfungsi sebagai sistem yang mengendalikan, yaitu mengarahkan dan memantau, perilaku kerja dari seorang tenaga kerja. Perusahaan memiliki tujuan-tujuan yang ingin dicapai. Tujuan-tujuan perusahaan diharapkan dapat dicapai melalui pelaksanaan pekerjaan dari para tenaga kerjanya. Tujuan perusahaan diuraikan lebih lanjut ke dalam tujuan masing-masing satuan kerja fungsional. Setiap tenaga kerja diarahkan pelaksanaan pekerjaannya untuk dapat mencapai tujuan satuan kerjanya. Dalam proses pelaksanaan pekerjaannya tenaga kerja dipantau oleh atasannya. Penilaian kinerja merupakan salah satu alat untuk mengarahkan dan memantau pelaksanaan pekerjaan tenaga kerja, (Munandar, 2006).

Organisasi hidup di dalam lingkungan yang secara terus-menerus mempengaruhi keberadaan dan kelangsungan hidupnya. Untuk hal ini, organisasi haruslah senantiasa melakukan upaya-upaya yang dapat memperkokoh keberadaannya di dalam lingkungannya. Upaya yang dapat dilakukan salah satunya adalah dengan memberikan nilai tambah bagi lingkungannya melalui penyampaian berbagai *output* yang dihasilkan. Upaya ini hanya dimungkinkan jika organisasi memiliki SDM yang kompeten. Sementara itu, kompetensi SDM yang ada di dalam organisasi tidaklah selalu sesuai dengan apa yang dituntut untuk keberhasilan sebuah pekerjaan. Tak dapat dipungkiri, ada juga organisasi yang cukup beruntung karena secara tidak sengaja memiliki SDM yang kompeten

yang memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap mental dan sosial yang sangat mendukung pengetahuan visi dan misi organisasi. Tidak jarang pula organisasi memiliki SDM yang berasal dari berbagai macam sumber titipan yang seringkali merepotkan karena tidak dibarengi dengan keterampilan dan pengetahuan yang memadai. Atau, tuntutan perkembangan lingkungan tidak didukung dengan perkembangan kompetensi yang dihasilkan oleh institusi pendidikan sehingga selalu ada gap antara yang diharapkan dengan yang ada. Dengan demikian, organisasi mau tidak mau dituntut untuk dapat melakukan upaya sendiri dalam membangun kompetensi SDM-nya. Upaya ini secara kontiniu dilakukan mengingat situasi dan kondisi di dalam lingkungan senantiasa mengalami perubahan.

Salah satu faktor penentu keberhasilan/kegagalan organisasi adalah faktor Sumber Daya Manusia (SDM). Keunggulan mutu bersaing suatu organisasi sangat ditentukan oleh mutu SDM-nya. Penanganan SDM harus dilakukan secara menyeluruh dalam kerangka sistem pengelolaan SDM yang bersifat strategis, *integrated*, *interrelated* dan *unity*. Organisasi sangat membutuhkan SDM yang kompeten, memiliki kompetensi tertentu yang dibutuhkan untuk menunjang keberhasilan pelaksanaan pekerjaannya.

## 1.2. Permasalahan

Bank X salah satu Bank Nasional yang senantiasa memperhatikan sisi sumber daya manusia sebagai aset yang perlu dikelola dengan baik. Salah satunya melalui adanya suatu sistem pengelolaan kinerja yang bertujuan mengukur produktifitas kerja karyawan dan organisasi.

Sejalan dengan tuntutan untuk menjadi lebih baik dan proaktif terhadap perkembangan organisasi dan bisnis yang terjadi maka sistem yang telah ada dievaluasi dan diperbaiki sehingga mampu mencapai tujuan yang diharapkan yakni produktifitas yang optimal. Disadari bahwa suatu sistem pengelolaan kineja yang efektif harus mampu menjadi alat ukur yang dapat membedakan tingkatan kinerja baik individu maupun organisasi sekaligus bersifat motivasional. Untuk itu Bank X menerapkan suatu sistem penilaian kinerja yang mengkombinasikan

penilaian berorientasi hasil kerja (*result – based*) dan orientasi proses kerja (*competency – based*). Anandari, D, Lila dan Wibawa, Triagung. (19 Maret 2008). *Personal Interview*.

Orientasi hasil kerja (*result – based*) diawali dari proses perencanaan strategis perusahaan yang ditetapkan oleh *Top Management* dan bersifat perencanaan jangka panjang dilanjutkan dengan proses perencanaan kinerja organisasi secara fungsional. Hasil perencanaan kinerja organisasi menjadi sasaran kerja unit organisasi yang untuk selanjutnya merupakan sasaran kinerja karyawan/individu di unit kerja bersangkutan. Sedangkan orientasi proses diawali dari penetapan desain dan rencana organisasi yang ditetapkan *Top Management* guna mendukung strategi bisnis, yang diturunkan menjadi deskripsi/uraian dan analisa jabatan yang ada di dalam organisasi masing-masing menuntut persyaratan kompetensi dan bobot jabatan tertentu.

Berangkat dari permasalahan yang terjadi di Bank X, berawal dari gejala yang timbul pada tahun 2004 yang berkaitan dengan sistem penilaian kinerja, dimana Bank X mulai ragu dengan keefektifan sistem penilaian kinerja yang selama ini telah diterapkan di Bank X sehingga perlu adanya evaluasi ulang agar dapat menggambarkan secara tepat kondisi setiap karyawan. Keraguan yang muncul diperkuat melalui gejala yang timbul dari thn 2005-2007, karena *Merit Incerase* yang fluktuatif sehingga berdampak pada pemberian *reward* dimana hasil penilaian kinerja tidak sejalan dengan profit dari perusahaan. Hal ini menjadi pertimbangan bagi manajemen ketika puncaknya yang terjadi pada tahun 2007, dimana *performance* Bank X secara umum hanya mencapai 86 % dari target sehingga secara eksplisit dikatakan *underperform*, karena dengan pertumbuhan laba sebelum pajak hanya sekitar +/- 15%, sedangkan pertumbuhan biaya pegawai dari Bank X naik menjadi 25 %. Kondisi yang demikian menunjukkan bahwa tujuan *Performance Appraisal* belum tercapai secara memadai dan akibatnya berpengaruh terhadap *profit* dari perusahaan. Faktor lain yang mempengaruhi ketidakefektifan sistem penilaian yang telah diterapkan di Bank X adalah frekuensi penilaian kinerja yang hanya dilakukan satu tahun sekali sehingga menjadi kurang efektif di dalam melakukan penilaian. Demikian dengan rencana

pengembangan karyawan yang belum berjalan dengan efektif karena kurangnya pengawasan dari *Human Resource* (HR) untuk ditindaklanjuti.

Dari hasil interview dan pengisian kuesioner terhadap beberapa penilai, maka dapat disimpulkan beberapa masalah yang menghambat pelaksanaan sistem penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) di Bank X, yaitu :

1. Inkonsistensi *reward* sehingga penilai melakukan kesalahan di dalam penilaian akhirnya menyebabkan terjadi perbedaan yang tidak signifikan antara kategori penilaian yang prestasinya dinilai rata-rata dan diatas rata-rata, akhirnya tidak memicu motivasi kerja bagi karyawan yang berprestasi diatas rata-rata.
2. Frekuensi waktu penilaian yang dilakukan 1 tahun sekali sehingga menjadi kurang efektif untuk dapat menilai proses kerja karyawan di dalam pencapaian target kerja.
3. Perencanaan pengembangan karyawan yang belum dilaksanakan secara efektif, dimana apa yang disarankan oleh atasan belum sepenuhnya ditindaklanjuti.

### 1.3. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, terlihat bahwa penilaian kinerja di Bank X, belum dapat secara efektif mengevaluasi kinerja karyawan jika dihubungkan dengan target kerja perusahaan. Untuk itu perlu dilakukan penyempurnaan sistem penilaian kinerja di Bank X sehingga dapat selaras dan mencerminkan prestasi kerja karyawan berdasarkan target/sasaran kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

### 1.4 Tujuan Penulisan

Tujuan dari penulisan ini adalah memberikan usulan intervensi untuk meningkatkan efektivitas Penilaian Kinerja di Bank X, agar sistem penilaian kinerja dapat di implementasikan secara efektif sehingga mampu membedakan secara tepat karyawan yang *perform* baik dari segi penilaian yang berorientasi hasil kerja (*result – based*) dan orientasi proses kerja (*competency – based*).

## 1.5. Manfaat Penulisan

### 1.5.1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis penulisan ini bermanfaat untuk menambah wawasan dan perbendaharaan kajian ilmiah dalam pengembangan Sumber Daya Manusia khususnya dalam hal sistem penilaian kinerja yang efektif.

### 1.5.2. Manfaat Praktis

Penataan ulang sistem penilaian kinerja di PT X diharapkan dapat memberikan manfaat praktis diantaranya :

- a. Memberikan panduan bagi penilai yang sesuai dengan kondisi nyata karyawan.
- b. Membantu para penilai (*direct supervisor*) untuk menyusun sasaran antara sebelum penilain dan akhir tahun pada saat penilaian, agar penilai dapat melakukan penilaian atas kinerja karyawan secara lebih objektif dan akurat.
- c. Memberikan panduan yang lebih spesifik untuk bidang *business, support,* dan *corporate* agar lebih mudah diisi dan ditindaklanjuti.

## II. TINJAUAN TEORI

### 2.1. Penilaian Kinerja

Dalam keseluruhan proses pelaksanaan manajemen kinerja adalah salah satu bagian yang dinilai penting adalah penilaian kinerja (Cascio, 2006 : 328)

#### 2.1.1 Pengertian Penilaian Kinerja

Adapun definisi penilaian kinerja dari berbagai ahli adalah sebagai berikut:

*"...Performance appraisal is a process through which an organization gets information on how well an employee is doing his or her job..."* (Noe, Hollenback Gerhart & Wright, 2006 : 330)

*"...Performance appraisal is the systematic description of the job relevant strengths and weaknesses of an individual or group..."* (Cascio, 2006 : 328)

"...Penilaian kinerja adalah proses penilaian dari ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja dan hasil kerja seseorang karyawan yang dianggap menunjang unjuk kerjanya, yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadapnya di bidang ketenagakerjaan..." (Munandar, 2006)

Dari berbagai definisi diatas maka dapat disimpulkan pengertian penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian dan pengukuran formal untuk mengumpulkan informasi mengenai atribut-atribut, perilaku, dan hasil kinerja karyawan yang berkaitan dengan pekerjaan yang akhirnya digunakan sebagai acuan untuk mengambil keputusan-keputusan terhadap bidang ketenagakerjaan.

#### 2.1.2. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Cascio (2006 : 333), secara garis besar penilaian kinerja memiliki 2 tujuan, yaitu :

1. Memperbaiki kinerja kerja para pegawai dengan cara membantu mereka menyadari dan menggunakan seluruh potensinya untuk menjalankan misi perusahaan.
2. Memberikan informasi yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan kepada pegawai dan manajer.

Menurut Reni Rosari (<http://www.google.com>. *information personal*, 5 April 2008), tujuan penilaian kinerja adalah :

1. Pengembangan (*development*)  
Dapat menentukan karyawan mana yang membutuhkan pelatihan lebih lanjut, dan dapat membantu mengevaluasi hasil program pelatihan
2. Motivasi (*motivation*)  
Dapat mendorong inisiatif, mengembangkan tanggungjawab, dan menstimulasi usaha untuk berprestasi lebih baik
3. Perencanaan SDM (*human resource and employment planning*)  
Dapat memberikan input untuk skill inventories dan perencanaan SDM
4. Komunikasi (*communication*)  
Dapat digunakan sebagai dasar diskusi secara terus menerus antara atasan dan bawahan mengenai permasalahan-permasalahan yang berkaitan dengan pekerjaan
5. Keadilan (*fairness*)  
Dapat digunakan sebagai alasan obyektif untuk promosi, *transfer*, imbalan, dan pemberhentian
6. Validasi (*validation*)  
Dapat digunakan untuk menilai validitas alat seleksi yang digunakan untuk menilai pelamar kerja dan efektivitas program pelatihan untuk meningkatkan kinerja karyawan

Sedangkan manfaat penilaian kinerja menurut Dreven (1990 dalam Munandar 2006) adalah sebagai berikut:

1. Manfaat untuk organisasi
  - a. Sistem penilaian kinerja dapat mengaitkan penilaian kinerja seseorang dengan strategi dan tujuan organisasi secara efektif. Misalnya, kalau perusahaan berorientasi ke konsumen, maka penilaian kinerja hendaknya memiliki unsur kepuasan konsumen untuk dinilai.
  - b. Sistem penilaian kinerja yang baik dapat memberikan data yang berguna kepada organisasi dengan menemukan tenaga kerja yang berbakat yang

penting bagi masa depan dan kebutuhan-kebutuhan berkembang dari organisasi dan bidang-bidang dimana produktivitas dapat ditingkatkan.

- c. Penilaian kinerja menyampaikan pesan kepada para tenaga kerja bahwa mereka bertanggungjawab pada kinerja mereka.

## 2. Manfaat untuk manajer/atasan yang memberi penilaian

- a. Penilaian kinerja memberi peluang kepada manajer untuk berkomunikasi dengan bawahan/staf mereka dengan menyediakan proses berstruktur untuk memberi umpan balik dan pengembangan tenaga kerja.
- b. Diskusi tahunan dari penilaian kinerja memberikan peluang kepada manajer untuk memotivasi tenaga kerja dengan mengenali/mengakui pekerjaan baik mereka dan mendemonstrasikan bahwa sumbangan perorangan (hasil kerja mereka) diperhitungkan.
- c. Jika dilakukan dengan baik, maka penilaian kinerja dapat mempererat hubungan antar manajer dan tenaga kerja karena proses penilaian kinerja ini membantu dalam mengembangkan kepercayaan. Kondisi ini sebaliknya dapat meningkatkan kinerja para tenaga kerja.

## 3. Manfaat bagi tenaga kerja

- a. Hasil penilaian kinerja dapat merupakan umpan balik yang tetap asas dan adil jika dilakukan dengan baik.
- b. Hasil penilaian kinerja merupakan wahana untuk merencanakan pengembangan masa depan.

### 2.1.3. Metode Penilaian Kinerja

Cascio (2006 : 338 - 344) membedakan penilaian kinerja ke dalam dua metode, yaitu:

#### 1. Metode yang berorientasi pada Peringkat Perilaku

Metode ini berfokus pada perilaku karyawan baik dengan membandingkan kinerja seseorang dengan yang lain. Dibawah ini akan dijelaskan mengenai macam-macam pendekatan.

##### a. *Narrative Essay*

Pada metode ini penilai mendeskripsikan dalam bentuk tulisan mengenai kekuatan, kelemahan serta potensi individu yang dinilai berikut saran untuk

perbaikannya. Kelebihannya dari metode ini adalah metode ini cukup sederhana, dan memungkinkan karyawan yang dinilai untuk memperoleh informasi dan umpan balik yang detil mengenai kinerja mereka. Tetapi pada metode ini tidak dapat dilakukan perbandingan antar individu dan antar kelompok karena *essay* yang dihasilkan itu mengemukakan aspek yang berbeda-beda dari kinerja masing-masing karyawan.

b. *Ranking*

Metode ini dapat dibagi ke dalam dua jenis, yang pertama adalah peringkat sederhana dimana penilai hanya diminta untuk memberi peringkat mulai dari karyawan yang terbaik sampai karyawan yang terburuk kinerjanya. Sedangkan yang kedua adalah *alternation ranking* dimana penilai diminta untuk menyusun daftar semua karyawan pada sebuah kertas, selanjutnya ia akan memilih karyawan yang terbaik diberi peringkat 1, karyawan yang terbaik kedua diberi peringkat 2.

c. *Paired Comparison*

Metode ini lebih sistematis dalam membandingkan karyawan yang satu dengan yang lain. Dalam hal ini seorang karyawan dipasangkan dengan karyawan lain pada seluruh kategori. Sehingga penilai hanya diminta untuk memilih siapa karyawan yang lebih baik pada setiap pasang. Kemudian peringkat ditentukan dengan menghitung berapa kali seseorang dinilai superior atau lebih baik. Metode ini berguna untuk membuat keputusan mengenai imbalan. Namun metode ini tidak menekankan pada perilaku yang spesifik atau hasil kerja dari individu.

d. *Forced Distribution*

Pada metode ini penilai diminta untuk mengkategorisasikan karyawan berdasarkan distribusi yang telah ditetapkan sebelumnya. Misalkan 10% karyawan yang memiliki penilaian tertinggi mendapatkan bonus sebesar 30% dari gaji, selanjutnya 20% karyawan yang mendapatkan penilaian di bawah 10% nilai tertinggi mendapatkan bonus sebesar 20% gaji, begitu seterusnya. Kelebihan dari metode ini dapat menghilangkan pengelompokan sebagian besar karyawan dalam distribusi atas (perilaku dinilai di atas rata-rata sampai dengan sangat memuaskan), distribusi bawah (perilaku dinilai

memuaskan sampai dengan dibawah rata-rata), atau *central tendency* (dimana perilaku dinilai rata-rata). Metode ini sangat berguna ketika terdapat banyak karyawan yang harus diberi peringkat dan terdapat lebih dari satu penilai.

e. *Behavior Checklist*

Metode ini menampilkan pernyataan yang mendeskripsikan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan. Tugas penilai disini hanya memilih pernyataan mana yang mencerminkan perilaku karyawan. Disini penilai diminta untuk merespon kategori yang menurutnya dapat menggambarkan dengan baik perilaku karyawan, kategorinya misalnya mulai dari selalu sampai tidak pernah.

f. *Critical Incidents*

Merupakan laporan yang ditulis oleh penilai mengenai apa yang telah dilakukan karyawan secara efektif atau tidak efektif dalam melakukan pekerjaan mereka. Fokus dari penilaian ini adalah pada perilaku bukan pada *traits*.

g. *Graphic Rating Scale*

Metode ini menyajikan sekumpulan *traits* yang dinilai berdasarkan kriteria mulai dari tidak memuaskan sampai dengan sangat memuaskan. Misalkan penilai melakukan penilaian terhadap karyawan pada *trait* kerja sama yang didefinisikan sebagai kemampuan dan kemauan untuk bekerjasama dengan atasan, rekan kerja dan bawahan dalam mencapai tujuan tertentu, kemudian penilai memilih salah satu kriteria yang dianggap mewakili keadaan aktual karyawan. Grafik ini mungkin tidak sedalam insiden kritikal, namun kelebihanannya skala ini praktis, mudah untuk disusun dan mudah untuk dilaksanakan. Karena skala ini terstandarisasi, maka dapat dilakukan perbandingan antar karyawan.

h. *Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)*

Metode ini merupakan penyempurnaan dari metode skala rating grafik, sehingga metode ini melengkapi kekurangan yang ada dalam metode tersebut. Pada skala ini, dimensi/*trait* yang harus dipilih dijelaskan dalam istilah perilaku dan menggunakan insiden kritikal untuk mendeskripsikan

tingkat kinerja. Sehingga skala ini memastikan adanya cara pandang yang seragam pada tiap penilai.

i. *Organizational Behavior Modification (OMB)*

Metode ini berfokus pada pengelolaan perilaku karyawan melalui sistem pemberian masukan terhadap perilaku dan penguatan yang sifatnya formal.

2. Metode yang berorientasi pada hasil

Metode ini menekankan pada apa yang dihasilkan oleh karyawan, misalnya tingkat penjualan, jumlah unit yang diproduksi. Dibawah ini akan dijelaskan mengenai pendekatan penilaian kinerja yang menggunakan metode ini.

a. *Management by Objectives (MBO)*

Merupakan suatu proses pengaturan yang didasarkan atas perumusan tujuan untuk menghasilkan tujuan organisasi secara utuh untuk tiap anggota organisasi. Metode ini mengukur kontribusi tiap karyawan terhadap kesuksesan organisasi. MBO adalah proses mengkonversi tujuan-tujuan perusahaan ke dalam sasaran-sasaran individual. Sasaran ini merupakan sasaran secara objektif yang terukur dan disepakati bersama antara karyawan dan atasan. Atasan dan karyawan bersama-sama memformulasikan sasaran yang berfungsi sebagai kriteria penilaian dan fokus kegiatan karyawan. Dalam proses pencapaian tujuan, atasan dapat membantu dalam bentuk memberi umpan balik. Pada akhir periode yang ditentukan, kedua pihak melakukan evaluasi tentang pencapaian tujuan tersebut.

b. *Perencanaan dan Tinjauan Kerja*

Metode ini hampir serupa dengan MBO, perbedaannya adalah pada penekanan evaluasi rencana kerja yang dilakukan secara periodik oleh atasan dan bawahan agar dapat mengidentifikasi tujuan, masalah yang dihadapi dan kebutuhan akan pelatihan.

**2.1.4. Penilaian kinerja berdasarkan Mixed Model**

Terdapat dua macam fokus dalam melakukan penilaian kinerja, yaitu kinerja dan kompetensi (Spencer & Spencer, 1993 : 266). Fokus pada kinerja menitikberatkan pada hasil kerja, kuantitas, produktivitas, atau kualitas yang dihasilkan karyawan di masa lalu. Fokus pada kompetensi lebih menitikberatkan pada penilaian yang bersifat kualitatif dan berorientasi pada pengembangan

karyawan di masa depan. Fokus pada kompetensi ini menekankan dimensi-dimensi penting dalam diri karyawan sehingga dapat meramalkan kinerja yang efektif dari karyawan dimasa yang akan datang. Masing-masing pendekatan ini tentu saja memiliki kelebihan dan kelemahan. Pendekatan kinerja dianggap kurang dapat menggambarkan kinerja pegawai dimasa lalu sekarang dan akan datang. Sedangkan, pendekatan kompetensi dianggap kurang terikat dengan tujuan perusahaan terutama bagi perusahaan yang menghasilkan keluaran (*output*) yang dapat diukur. Untuk mengantisipasi kelemahan pendekatan kinerja dan kompetensi, Spencer & Spencer (1993 : 266) mengemukakan pendapat model gabungan (*mixed model*).

Tabel 2.1 Pendekatan Penilaian Kinerja Berdasarkan Kinerja dan Kompetensi

Dalam model gabungan, kinerja dipertimbangkan sebesar 50-90 %, sedangkan kompetensi dipertimbangkan sebesar 10-15 %	
Kinerja ( <i>pay for result</i> )	Kompetensi ( <i>pay for skill</i> )
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>What of performance</i></li> <li>2. Kuantitatif : terikat pada tujuan unit</li> <li>3. Jangka waktu pendek : satu tahun, kinerja yang telah lalu</li> <li>4. Orientasi <i>reward</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>How of performance</i></li> <li>2. Lebih kualitatif</li> <li>3. Jangka waktu lebih panjang : masa depan, kinerja pada pekerjaan saat ini dan masa yang akan datang</li> <li>4. Orientasi pengembangan</li> </ol>

Menurut Spencer & Spencer (1993 : 267 – 268), penilaian kinerja berdasarkan *mixed model* ini sesuai untuk digunakan pada :

1. Lingkungan yang tidak pasti, dimana hasil tidak berada dibawah kendali karyawan, tujuan pencapaian *hard result* sering menjadi tidak relevan dikarenakan kejadian eksternal. Pada situasi semacam ini, penilaian harus didasarkan apakah karyawan sudah melakukan yang terbaik yang mereka bisa, apakah mereka menunjukkan tingkah laku yang tepat pada saat mereka tidak berhasil mencapai hasil yang ditargetkan. Semakin kecil kontrol karyawan

- terhadap hasil, kinerja semakin perlu didasari oleh ditampilkannya kompetensi.
2. Pekerjaan yang bersifat kualitatif atau berkaitan dengan pelayanan jasa. Pada pekerjaan dengan keluaran yang tidak bisa diukur, kemampuan kualitatif ( kompetensi ) adalah indikator terbaik dari kinerja karyawan. Semakin subyektif keluaran kerja, semakin penting penilaian kompetensi dilakukan.
  3. Tim yang mengelola diri sendiri (*self managing teams*). Pada tim, hasil kerja individual mungkin kurang penting dibandingkan kontribusinya terhadap proses kelompok. Semakin penting kerja tim, semakin penting pula menilai tingkah laku bekerja sama dalam tim pada diri individu yang semakin penting pula menilai tingkah laku bekerja sama dalam tim pada diri individu yang menjadi anggota tim tersebut.
  4. Pekerjaan yang direncanakan untuk pengembangan kinerja di masa yang akan datang. Semakin suatu perusahaan/organisasi menekankan pengembangan kemampuan bagi karyawan, penilaian kinerja semestinya semakin berdasarkan pada demonstrasi kompetensi yang bergerak ke arah lebih baik.
  5. Pasar, fokus atau strategi organisasi yang berubah. Pada lingkungan perusahaan yang sedang berubah, potensi karyawan untuk memberikan sumbangsih kepada perusahaan di masa yang akan datang menjadi lebih penting dibandingkan kinerja di masa lalu. Semakin suatu perusahaan menekankan pada kinerja di masa yang akan datang, sistem pengolahan kinerjanya semakin perlu menekankan pada pengembangan dan penilaian kompetensi.

#### **2.1.5. Waktu Penilaian Kinerja**

Pada umumnya secara tradisional penilaian kinerja dilakukan sekali atau dua kali setahun. Namun berdasarkan beberapa penelitian, penilaian yang dilakukan sekali atau dua kali setahun dianggap terlalu jarang. Satu penelitian menemukan bukti bahwa seseorang penilai yang baru memberikan penilaian yang bias (memihak). Saat ini sudah cukup banyak perusahaan yang beranggapan bahwa sebaiknya penilaian kinerja dilakukan kurang dari enam bulan sekali atau

setiap kali seorang karyawan berhasil menyelesaikan satu assignment (Cascio 2006 : 351)

### 2.1.6. Penilai dalam Penilaian Kinerja

Berbagai literatur menyatakan pihak-pihak yang dapat menjadi penilai dalam penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

#### 1. Atasan langsung

Umumnya penilaian kinerja dilakukan oleh atasan langsung. Hal ini dilakukan dengan alasan bahwa atasan langsung dianggap sebagai orang yang paling tahu tuntutan pekerjaan bawahannya (Noe, Hollenback Gerhart & Wright, 2004). Selain itu, atasan langsung juga memiliki kesempatan yang lebih banyak untuk mengobservasi kinerja bawahan secara langsung (Cascio, 2006 : 346 ).

#### 2. Rekan kerja

Pada pekerjaan tertentu seperti polisi dimana atasan langsung tidak selalu memiliki kesempatan untuk mengamati bawahannya, maka rekan kerja akan menjadi sumber informasi yang lebih baik mengenai kinerja dari karyawan tersebut. Meskipun demikian ada beberapa kelemahan dalam menggunakan rekan kerja sebagai sumber informasi atau penilai, yaitu : (1). Sangat mungkin terjadi bias karena adanya hubungan pertemanan; (2). Jika penilaian dilakukan untuk tujuan administratif seperti kenaikan tunjangan dan promosi, baik yang dinilai maupun yang menilai akan merasa tidak nyaman ( Noe, Hollenback Gerhart & Wright, 2006 : 361 ).

#### 3. Bawahan

Penilaian yang dilakukan oleh bawahan akan menjadi masukan bagi pengembangan atasan langsung. Bawahan adalah orang yang tahu secara langsung bagaimana atasan biasa mendelegasikan tugas mereka, seberapa baik atasan dalam melakukan komunikasi, tipe kepemimpinan dari atasan serta bagaimana atasan melakukan perencanaan dan pengaturan (Cascio, 2006 : 346). Permasalahan yang mungkin timbul dari penilaian oleh bawahan adalah adanya kemungkinan bawahan mendapat kecaman dari atasan yang mendapatkan penilaian yang buruk dari bawahannya. Oleh karenanya,

anonimitas dari penilai adalah sangat penting agar penilai merasa nyaman dan penilaian menjadi akurat. Selain itu, agar penilaian dari bawahan dapat dirasakan manfaatnya maka perlu adanya kepercayaan dan keterbukaan antara atasan dan bawahan (Munandar, 2006).

#### 4. Diri Sendiri

Kesempatan untuk berperan serta dalam proses penilaian kinerja, terutama, jika penilaian tersebut dipadukan dengan penetapan tujuan, meningkatkan motivasi seorang yang dinilai dan menurunkan sikap bertahannya selama wawancara penilaian. Di sisi lain, penilaian mandiri cenderung lebih toleran, kurang variabel dan lebih bias, dan menunjukkan kesepakatan lebih rendah dibanding penilaian orang lain. Dalam kerangka kinerja, efektifitas paling tinggi di bawah dua kondisi: ketika penilaian dari diri sendiri dan orang lain tinggi, atau ketika penilaian mandiri lebih rendah dibanding penilaian dari orang lain (*severe underestimation* / penilaian diri terlalu rendah). Efektifitas paling rendah untuk orang yang menilai diri terlalu tinggi (*over estimator*) ketika penilaian mandiri sedang dan penilaian oleh bawahan rendah. penilaian mandiri mungkin lebih cocok untuk konsultasi dan pengembangan dibanding untuk memutuskan evaluasi kinerja. ( Cascio, 2006 : 347 ).

#### 5. Pelanggan

Dalam situasi tertentu, pelanggan dapat digunakan sebagai sumber informasi atas kinerja karyawan. Penggunaan penilaian dari pelanggan cocok dalam situasi sebagai berikut : (1). Ketika tugas karyawan menuntut adanya layanan langsung kepada pelanggan atau menghubungkan pelanggan dengan jasa lain di dalam perusahaan; (2). Perusahaan tertarik untuk mengumpulkan informasi mengenai produk atas jasa yang diinginkan pelanggan ( Noe, Hollenback Gerhart & Wright, 2006 : 362 ).

### 2.1.7. Masalah Dalam Penilaian Kinerja

Menurut (Milkovich & Newman, 2008 : 333) mengemukakan masalah-masalah di dalam proses penilaian. Salah seorang penulis pernah melakukan proyek konsultasi dengan departemen pelayanan sosial di suatu daerah, dimana bagian dari proyek tersebut mensyaratkan pengumpulan peringkat kinerja selama

10 tahun sebelumnya. Penulis tersebut melakukan survey mengevaluasi 10.000 karyawan yang dilakukan oleh 1.816 organisasi dan melaporkan bahwa hanya 4,6 persen karyawan yang diberi peringkat di bawah rata-rata, sedangkan karyawan yang memiliki peringkat rata-rata atau diatas rata-rata lebih besar.

Kenyataan dilapangan bahwa banyak penilai yang melakukan kesalahan di dalam melakukan penilaian sehingga hasil penilaian yang telah di tentukan tidak sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Penilai sebaiknya melakukan evaluasi ulang terhadap hasil penilaian yang telah ditetapkan bagi karyawannya dengan cara mengkomunikasikan dan menyusun proses penilaian yang lebih efektif. Hasil penilaian yang tidak tepat akan berpengaruh pada *merit increase* sehingga akan menurunkan motivasi kerja karyawan.

Menurut beberapa ahli ( Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2006 : 365-366 ; Milkovich & Newman, 2008 : 333), ada beberapa faktor yang menyebabkan pemeringkat memberikan penilaian yang tidak tepat:

- a. *Similiar to me*. Merupakan kesalahan yang dibuat ketika menilai individu lebih tinggi yang mirip dengan penilai. Kesamaan ini berdasarkan karakteristik demografis seperti ras, gender, sikap, keyakinan, dsb.
- b. *Contras*. Kesalahan ini muncul ketika penilai membandingkan individu dengan individu lain daripada standar objektif.
- c. *Halo dan Horn*

Penilai biasanya memberikan penilaian berdasarkan kesan-kesan umum dari karyawan. Karyawan dinilai tinggi atau rendah untuk banyak aspek karena penilai merasa mengetahui bahwa karyawan tersebut tinggi atau rendah dalam suatu aspek tertentu. Kesalahan ini mengacu pada kegagalan dalam membedakan aspek-aspek yang berbeda dari kinerja. Halo muncul sebaliknya, yaitu satu aspek kinerja lainnya juga secara positif. Horn muncul sebaliknya, yaitu satu aspek negatif kinerja individu dinilai negatif juga untuk semua aspek.

- d. *Leniency Error*

Penilai terlalu bermurah hati dalam menilai kinerja karyawan. Ia seolah-olah berpendapat bahwa semua karyawan baik dan berkemampuan. Kesalahan ini mungkin terjadi karena penilai bertujuan agar karyawan merasa malu akan

kinerja yang ditampilkan sehingga ia perlu dihukum agar dapat meningkatkan motivasi kerjanya. Bias kemurahan hati (*leniency*) tidak dikehendaki karena mengakibatkan para karyawan terlihat lebih kompeten daripada kenyataan yang sesungguhnya. Hal ini disebabkan karena penilai ingin berada pada kondisi aman dengan memberikan evaluasi yang tinggi pada semua karyawan dan dampaknya penilaian menjadi tidak akurat sehingga karyawan yang benar-benar kompeten akan berpindah ke organisasi lain yang sanggup menilai prestasi kerja karyawan yang lebih kompeten secara lebih tajam.

e. *Central Tendency*

Penilai cenderung memberikan nilai rata-rata kepada semua karyawannya. Tidak ada yang menonjol baik atau buruk. Kesalahan ini dapat terjadi karena beberapa hal yaitu adanya keraguan pada penilai, penilai kurang memiliki waktu untuk mengamati kinerja karyawannya, ketidakjelasan dalam menggunakan metode penilaian, atau kepribadian penilai yang kurang percaya diri.

f. *Recency error*

Kesalahan yang terjadi jika karyawan dinilai berdasarkan kinerja yang diperlihatkan pada akhir periode penilaian kinerja. Kinerja selama periode penilaian kinerja kurang diperhatikan secara keseluruhan. Kinerja di awal dan pertengahan periode tidak ikut dinilai.

g. *Pengaruh Organisasi*

Penilai cenderung memperhitungkan kegunaan akhir data penilaian pada saat menilai bawahan. Apabila penilai meyakini promosi dan kenaikan gaji bergantung pada nilai prestasi kerja, mereka cenderung memberikan nilai tinggi (dalam hal ini penilai bersikap longgar). Pada saat penilaian prestasi kerja diselenggarakan untuk pengembangan para karyawan, penilai cenderung mencari kelemahan bawahannya, sehingga penilai lebih berfokus untuk membenahi kelemahan-kelemahan karyawan.

h. *Dampak hasil penilaian lampau*

Hasil penilaian kinerja periode sebelumnya secara tidak adil mempengaruhi penilaian sekarang. Kesalahan ini sangat mungkin terjadi pada penilai yang belum mengenal karyawannya namun sudah harus membuat penilaian kinerja.

### 2.1.8. Efektivitas Sistem Penilaian Kinerja

Mengingat banyaknya kendala dan kemungkinan penyalahgunaan dalam penerapan sistem penilaian kinerja, dibawah ini beberapa ahli mengemukakan beberapa teori penyebab gagalnya sistem penilaian kinerja dan prasyarat yang harus dipenuhi dalam penilaian kinerja.

Spencer dan Spencer (1993 : 267) mengatakan kegagalan sistem penilaian kinerja dapat disebabkan :

1. Tidak merefleksikan strategi organisasi sehingga gagal memfokuskan perilaku karyawan pada strategi priorities.
2. Manajer cenderung menganggap penilaian kinerja sebagai bureaucratic “*paper work*” yang tidak perlu ditanggapi serius, karena tidak berdampak nyata terhadap kinerja karyawan.
3. Sistem penilaian kinerja tidak memberi dampak signifikan terhadap *actual management*, antara lain tanggung jawab manajer untuk mengembangkan bawahan.

Sedangkan menurut Cascio (2006 : 334-336) ada lima kunci pelaksanaan sistem penilaian kinerja yang efektif, yaitu :

#### 1. *Relevance*

Sistem penilaian kinerja yang relevan artinya adalah (a). Ada hubungan yang jelas antara standar kinerja untuk suatu pekerjaan dengan tujuan organisasi; (b). Ada hubungan yang jelas antara elemen kerja yang penting yang diidentifikasi melalui analisa jabatan dengan dimensi yang dinilai dalam instrumen penilaian kinerja. Pengukuran kinerja harus mengukur semua dan hanya aspek-aspek yang relevan dari kinerja.

#### 2. *Sensitivity*

Yang dimaksud dengan sensitivitas adalah bahwa sistem penilaian tersebut cukup peka dalam membedakan antara karyawan yang kinerja kerjanya efektif dan kinerja kinerja yang tidak efektif. Hal ini sangat penting karena jangan sampai terjadi suatu sistem tidak memiliki kemampuan membedakan karyawan yang berhasil dengan karyawan yang tidak berhasil. Apabila itu terjadi di dalam suatu organisasi akan mencapai penilaian yang sama dan tujuan penilaian kinerja tidak akan tercapai.

### 3. *Reliability*

Terandalkan mengacu pada konsistensi penilaian.

### 4. *Acceptability*

Yang dimaksud dengan *acceptability* adalah bahwa sistem penilaian kinerja dapat diterima baik oleh penilai maupun yang dinilai. Penilai harus menerima pentingnya penilaian kinerja dan umpan balik sebagai suatu tujuan organisasi, mereka harus menerima bahwa sistem penilaian merupakan alat yang efektif untuk mencapai tujuan tersebut dan menerima bahwa membuat suatu penilaian yang akurat merupakan tujuan pribadi. *Acceptability* dipengaruhi oleh sejauh mana karyawan yakin bahwa penilaian kinerja adalah adil.

### 5. *Practicality*

Yang dimaksud dengan praktis adalah bahwa sistem penilaian kinerja tersebut mudah digunakan dan dipahami baik oleh penilai maupun yang dinilai. Sistem yang rumit dan tidak praktis akan menyebabkan penilai maupun yang dinilai merasa kesal sehingga akhirnya penilaian tidak mencapai tujuan.

### 6. *Specificity*

Menunjukkan sejauh mana pengukuran dari kinerja memberikan informasi kepada karyawan apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana caranya mereka dapat memenuhi harapan tersebut. *Specificity* ini relevan dengan tujuan strategis dan pengembangan dari sistem penilaian kinerja. Apabila suatu pengukuran tidak menunjukkan apa yang harus karyawan lakukan untuk menolong perusahaan dalam mencapai tujuan strategisnya maka tujuan strategis dari penilaian kinerja tidak tercapai. Selain itu jika pengukuran gagal dalam menunjukkan secara spesifik masalah kinerja apa yang dialami karyawan maka tidak mungkin karyawan dapat memperbaiki kinerjanya.

Berdasarkan beberapa pengertian prasyarat efektivitas sistem penilaian kinerja yang dikemukakan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa untuk merancang sistem penilaian yang efektif, faktor yang harus menjadi perhatian manajemen adalah kaitan proses penilaian kinerja dengan fungsi-fungsi lain dari manajemen SDM terutama kaitannya dengan analisis jabatan dan pengembangan dan memenuhi kriteria tertentu yang berfungsi sebagai sistem kendali (*control*

*system* ). Dengan kata lain penilaian kinerja yang efektif berfokus pada hasil kerja yang terkait secara langsung dengan misi dan tujuan organisasi.

### 2.1.9. Hubungan antara reward dan Penilaian Kinerja

Evaluasi kinerja dipakai untuk membuat bermacam-macam keputusan di dalam organisasi. Hubungan antara penilaian kinerja dan hasil-hasil tersebut tidak selalu sebaik seperti yang diharapkan. Bahkan, adalah lazim untuk membuat perbedaan di antara keputusan kinerja dan penilaian kinerja. Penilaian kinerja merupakan hal-hal yang dimasukkan ke dalam catatan permanen pekerja dan dipengaruhi oleh beberapa faktor selain perilaku pekerja yang dipantau oleh penilai. Hal-hal seperti nilai-nilai organisasi (sebagai contoh, lebih menghargai kecakapan teknis atau kecakapan *interpersonal*), persaingan di antara departemen, perbedaan status di antara departemen, kondisi perekonomian (kekurangan tenaga kerja memperkecil kemungkinan untuk memberhentikan pekerja karena kinerja yang buruk), semua itu mempengaruhi cara penilai di dalam melakukan penilaian kinerja. (Milkovich & Newman, 2008 : 331).

Organisasi kerap kali memberikan kenaikan tunjangan yang tidak dirancang atau dikomunikasikan yang berkaitan dengan kinerja. Mungkin alasan utama untuk hal ini adalah cara mengelola pembayaran tunjangan ini. Banyak perusahaan yang menganggap kenaikan ini bukan merupakan sarana pendorong motivasi untuk membentuk perilaku tetapi sebagai pos anggaran untuk mengontrol biaya. Kerap kali hasil dari kenaikan pembayaran berpengaruh kecil terhadap motivasi. Pedoman kenaikan pembayaran yang sangat sesuai dengan kondisi motivasi yang rendah akan dikemukakan secara singkat sebelum menjabarkan standar yang berusaha menghubungkan pembayaran dengan kinerja.

Dua tipe pedoman kenaikan pembayaran dengan potensi rendah membangkitkan motivasi memberikan peningkatan yang setara untuk semua karyawan tanpa memperhatikan kinerja. Tipe yang pertama, kenaikan secara umum, biasanya terdapat di perusahaan yang memiliki serikat pekerja. Kontrak dirundingkan yang menjelaskan secara menyeluruh, kenaikan yang adil untuk tiap tahun kontrak. Demikian pula halnya, pada tipe kedua, kenaikan secara menyeluruh sering kali dihubungkan dengan perubahan biaya hidup, sehingga

sebagian perusahaan menyesuaikan gaji pokok untuk semua karyawan untuk menunjukkan kenaikan biaya.

Bentuk ketiga dari pedoman lebih mendekati upaya untuk menghubungkan penghasilan dengan kinerja. Senioritas meningkatkan keterikatan dengan kenaikan penghasilan menurut suatu pola peningkatan yang sudah ditentukan sebelumnya berdasarkan senioritas. Sebagai contoh, tingkat upah dapat dibagi menjadi 10 tahapan yang setara, ketika karyawan beralih ke tahapan yang lebih tinggi berdasarkan pada senioritas. Sejauh mana kinerja meningkat bersamaan dengan masa kerja, metode ini berasal dari pembayaran imbalan atas kinerja.

Memberikan penghargaan atas kinerja berarti memberikan insentif kepada dan rekognisi dari, karyawan atas kinerja dan kesadaran atas kontribusi mereka. Pengakuan adalah berkelanjutan, bagian alamiah dari pengalaman setiap hari. Kinerja yang bagus sebaiknya diakui tanpa menunggu nominasi penghargaan formal diminta. Penghargaan bisa berupa berbagai bentuk, termasuk uang tunai, waktu libur, bentuk non-moneter, penghargaan, dsb. Kebijakan *Under Departmental 370 DM 430*, seorang karyawan harus ada berada Level 4 (*superior*) atau Level 5 (*exceptional*) untuk dapat menerima penghargaan kinerja superior yang dapat dipertahankan. Karyawan yang berada di Level 5 (*Exceptional*) harus dipertimbangkan untuk sebuah penghargaan. Supervisor/Manajer mempunyai fleksibilitas untuk mengenali karyawan dengan menggunakan bentuk pengakuan apa pun di bawah ini atau kombinasi dari semuanya (misalnya, penghargaan uang tunai individu dan Penghargaan Waktu Libur). *Performance Appraisal Handbook*. 370 DM 430. <http://www.google.com>. 24 Maret 2008.

### III. ANALISIS PEMECAHAN MASALAH

#### 3.1 Penerapan Pelaksanaan Penilaian Kinerja di Bank X

Dalam melaksanakan penilaian kinerja, sesuai dengan peraturan pelaksanaan kepegawaian yang berlaku di Bank X. Nomor 1.7.1 perihal pengelolaan kinerja karyawan.

##### 3.1.1 Sistem penilaian kinerja di Bank X

Bank X mengembangkan suatu sistem penilaian kinerja yang mengkombinasikan orientasi hasil kerja (*result - based*) dan orientasi proses kerja (*competency - based*)

##### 3.1.1.1. Penilaian Kinerja berdasarkan orientasi hasil kerja ( *result – based* )

a. Penilaian hasil kerja (*goals achievement*) dilakukan dengan menilai output pekerjaan sebagaimana ditargetkan bersama-sama antara karyawan dan atasan di awal periode. Sasaran kerja yang baik memiliki beberapa kriteria, yang disingkat SMART yaitu:

- a.1. **Spesific**. Sasaran kerja harus spesifik dan jelas, agar dapat dinilai secara nyata.
- a.2. **Measurable**. Sasaran kerja harus dapat diukur. Satuan ukurannya dapat berupa rupiah, persentase, index, atau satuan yang lain yang bersifat kuantitatif.
- a.3. **Attainable**. Sasaran kerja yang baik harus menantang, namun dapat tercapai. Oleh karena itu sangat penting untuk mencapai kesepakatan antara karyawan dengan supervisor mengenai standar kerja yang diinginkan.
- a.4. **Relevance**. Sasaran kerja harus relevan dalam dua hal, yaitu relevan dengan visi misi organisasi serta relevan dengan tugas dan jabatan karyawan. Sasaran kerja dapat berupa proyek atau tugas rutin.

- a.5. *Time-framed*. Sasaran kerja harus memiliki dimensi waktu pencapaian untuk memastikan kapan suatu hasil kerja diharapkan tercapai.
- b. Penilaian kinerja yang berorientasi pada hasil kerja (*result - based*) memiliki 4 aspek pengukuran yang memberikan nilai untuk masing-masing sasaran kerja yaitu:
- b.1. Target Mutu (TM) adalah mutu pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan/disepakati.
  - b.2. Target Jumlah (TJ) adalah pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan standar jumlah yang telah ditetapkan/disepakati.
  - b.3. Target Penyelesaian (TP) adalah penyelesaian pekerjaan dilakukan sesuai dengan batas waktu yang telah ditetapkan/disepakati.
  - b.4. Kemandirian (KM) adalah seberapa besar kemandirian atau keterlibatan dan bantuan atasan terhadap penyelesaian pekerjaan.
- c. Penilaian atas pencapaian sasaran kerja keseluruhan (dalam artian G1 s/d G5) disesuaikan dengan konversi total nilai evaluasi sasaran kerja sebagai berikut:

Tabel 3.1.1.1. : Penilaian Atas Pencapaian Sasaran Kerja

G1	0.00- 1.09	Pencapaian sasaran kerja karyawan jauh dibawah standar yang ditetapkan.
G2	1.10- 2.09	Pencapaian sasaran kerja karyawan dibawah standar yang ditetapkan.
G3	2.10- 3.09	Pencapaian sasaran kerja karyawan memenuhi standar yang ditetapkan.
G4	3.10- 4.09	Pencapaian sasaran kerja karyawan di atas standar yang ditetapkan.
G5	4.10- 5.00	Pencapaian sasaran kerja karyawan jauh diatas standar yang ditetapkan.

### 3.1.1.2. Penilaian Kinerja berdasarkan orientasi proses kerja (*competency – based*)

a. Penilaian proses kerja dilakukan dengan menilai kompetensi karyawan, yang kita golongkan menjadi 3 jenis kompetensi: *corporate competencies*, *core competencies*, dan *functional competencies*. Seperti halnya penilaian hasil kerja, penilaian kompetensi menggunakan skala 1-5. Pengertian dari masing-masing *competencies* tersebut adalah sbb:

a.1. *Corporate competencies*, yaitu sekumpulan kompetensi yang wajib dimiliki oleh seluruh karyawan Bank X. Kompetensi ini menggambarkan budaya perusahaan yang membedakan karakteristik umum karyawan Bank X dengan karyawan perusahaan lain.

a.2. *Core competencies*, yaitu sekumpulan kompetensi yang disyaratkan di tiap tingkatan jabatan struktural yang dipangku, misalnya *Group Head*, *Division Head*, dan sebagainya. Sesuai dengan desain organisasi saat ini maka tingkat jabatan terdiri dari 4 (empat) jenjang yaitu :

Tabel 3.1.1.2.1. Tingkat Jabatan Struktural

Jenjang I	Jabatan setingkat <i>Area Manager / Group Head / Controller</i>
Jenjang II	Jabatan setingkat <i>Division Head / Banking Head / Regional Manager</i>
Jenjang III	Jabatan setingkat <i>Business Manager / Branch Manager / IB Head</i>
Jenjang IV	Jabatan setingkat <i>Departement Head / Account Officer / Platform Officer / First Line Officer</i>

- a.3. *Functional competencies*, yaitu sekumpulan kompetensi yang harus dimiliki oleh karyawan atas dasar fungsi jabatan, yang terdiri dari *business unit, support*, dan *corporate services*.

Tabel 3.1.1.2.2. Fungsi Jabatan

Business Unit (BU)	Organisasi yang mengembangkan bisnis.
Support Services (SS)	Organisasi yang mengerjakan layanan transaksional dan rutin.
Corporate Services (CS)	Organisasi yang berperan memberikan arahan dan mengembangkan kebijakan lintas sektoral meliputi perencanaan perusahaan, keuangan, SDM, serta risk management dan control/monitoring yang bersifat strategis.

- b. Penilaian atas pencapaian kompetensi kerja memiliki klasifikasi rating nilai antara C1 s/d C5. Adapun klasifikasinya sebagai berikut :

Tabel 3.1.1.2.b. Penilaian Atas Pencapaian Kompetensi

C1	≤30	Kompetensi karyawan jauh dibawah standard minimal kompetensi jabatan.
C2	31-70	Kompetensi karyawan dibawah standard minimal kompetensi jabatan.
C3	71-104	Kompetensi karyawan memenuhi standard minimal kompetensi jabatan.
C4	105-111	Kompetensi karyawan diatas standard minimal kompetensi jabatan.
C5	≥ 112	Kompetensi karyawan jauh diatas standard minimal kompetensi jabatan.

### 3.1.1.3. Tahap Sosialisasi

Pelatihan dilakukan kepada seluruh *supervisor (officer)*. Salah satu *training* saat karyawan menjadi *officer* adalah mengikuti pelatihan *basic supervisory development*, dimana salah satu trainingnya adalah mengenai sistem penilaian kinerja. Jadi, sewaktu karyawan menjadi *officer*, karyawan tersebut telah

mendapat materi sistem penilaian kinerja dan kebijakan *merit incerase (reward)* yang dikeluarkan oleh pihak manajemen setiap tahun. Sosialisasi berikutnya melalui distribusi buku pedoman "Peraturan Pelaksanaan Kepegawaian (P2K)" yang kita distribusikan ke seluruh grup, area, bahkan sampai ke cabang. Di situ ada peraturan tentang penilaian prestasi kerja karyawan.

#### 3.1.1.4. Prosedur Sistem Penilaian Kinerja

1. *Direct Supervisor (DS)* memperoleh panduan *merit increase* yang merupakan kebijakan dari manajemen setiap tahun dilakukan penilaian kinerja.
2. *Human Resource (HR)* memberikan formulir penilaian kinerja terhadap *Direct Supervisor* agar dibagikan kepada karyawan untuk diisi sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
3. Karyawan mengisi formulir, melakukan *self assessment* atas kinerjanya selama satu periode
4. *Direct Supervisor (DS)* melakukan *review* atas *self assessment* karyawan kemudian memberikan persetujuan atau revisi
5. *Direct Supervisor* dan karyawan membicarakan hasil penilaian kinerja (*rating interview*) dan saling menandatangani formulir.
6. *Next higher supervisor* kemudian me *review* untuk memberikan persetujuan atas hasil penilaian *Direct Supervisor*
7. Apabila terdapat promosi, hasil PA tersebut dibawa ke rapat komite personalia untuk diberikan persetujuannya.
8. Setelah proses 5 selesai, hasil PA akan diadministrasikan di *personal file* masing-masing karyawan.

#### 3.1.2. Analisis Pedoman Penilaian

Penilaian kinerja untuk karyawan terdiri dari penilaian hasil kerja dan penilaian kompetensi kerja. Berdasarkan hasil penilaian kinerja maka atasan wajib melakukan tindak lanjut kepersonaliaan yang sesuai / relevan dan berdampak motivasional. Dari bentuk tindak lanjut kepersonaliaan dapat dikelompokkan menjadi :

1. Penghargaan finansial dalam bentuk pemberian *merit increase*, bonus, insentif, *award*.

2. Penghargaan *non* – finansial; dalam bentuk pengembangan dan pengkayaan karir; promosi pangkat dan atau jabatan dan mutasi serta program suksesi.
3. Kesempatan pengembangan pribadi; dalam bentuk pelatihan baik internal maupun eksternal, program orientasi, pendidikan beasiswa, dsb.

Menurut informasi yang diberikan oleh para penilai pada tanggal 24 Maret 2008, berkaitan dengan standard penilaian yang merupakan bagian dari sistem penilaian kinerja, maka permasalahan yang timbul di Bank X berkaitan dengan penilaian kinerja adalah terjadinya *ratescute* untuk hasil penilaian kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena ada dua faktor, yaitu faktor pertama disebabkan karena para penilai menjadi bias ketika menentukan standard penilaian yang tepat bagi karyawannya, dimana hal ini akan berpengaruh pada penghargaan *financial* yang akan diterima oleh masing-masing karyawan. Kondisi yang demikian disebabkan karena *dampak* dari inkonsistensi *reward* yang berpengaruh pada *merit increase* bagi karyawan. Penilaian yang bias mengakibatkan terjadi perbedaan yang tidak significant antara penilaian C3(*competency based*) : G3(*result based*) dan C4(*competency based*): G4(*result based*). Kondisi ini sangat didukung dengan fakta yang terjadi di Bank X dimana terjadi adanya gap antara pencapaian hasil dari suatu unit organisasi pada Bank X dengan hasil penilaian yang diperoleh oleh karyawannya, karena ada beberapa unit kerja yang pencapaian hasilnya masih berada pada level G2(*result based*) : C2(*competency based*), namun banyak karyawan yang berada di dalamnya mendapatkan penilaian diatas pencapaian hasil dari unit organisainya.

Dengan kondisi yang demikian dimana para penilai menjadi bias karena efek dari inkonsistensi *reward* yang terjadi di Bank X, mengakibatkan para penilai akhirnya mengubah prosedur yang telah ditetapkan, dimana para penilai tidak menentukan dahulu standard penilaian yang merupakan keputusan bagi karyawan, kemudian menyesuaikan dengan *merit increase* yang telah ditetapkan oleh *top management*, namun penilai mencoba dengan cara lain yaitu dengan menentukan *merit increase* kemudian disesuaikan dengan standard penilaian yang telah ditetapkan. Dengan demikian banyak penilai yang memberikan standard penilaian G4(*result based*):C4(*competency based*), padahal secara realita di lapangan karyawan tersebut belum mencerminkan standard penilaian C4 (kompetensi

karyawan diatas standard minimal kompetensi jabatan), bahkan sampai yang lebih ekstrim lagi ada beberapa penilai yang memberikan standard penilaian untuk kompetensi sampai C5 (kompetensi karyawan jauh diatas standard minimal kompetensi jabatan).

Dibawah ini akan dilampirkan *merit increase* karyawan pada tahun 2007 : (Tabel 3.1.2.)

Tabel 3.1.2.

Rating	G5	G4	G3	G2	G1
C5	Maks 20%	Maks 18%	Maks 14%	0	0
C4	Maks 17%	Maks 15%	Maks 12%	0	0
C3	Maks 13%	Maks 11%	Maks 9%	0	0
C2	0	0	0	0	0
C1	0	0	0	0	0

Menurut Ruki (2006) mengatakan bahwa masih banyak perusahaan yang tetap memanfaatkan hasil penilaian kinerja sebagai dasar bagi penerapan kenaikan gaji, mengikuti apa yang disebut sebagai sistem merit. Untuk keperluan itu, perusahaan tersebut biasanya mencoba mempermudahnya dengan mengalokasikan angka baik dalam % ataupun dalam bentuk angka mutlak setiap KRA atau indikator dan faktor-faktor yang dinilai. Namun kelemahan terbesar dari teknik pengalokasian angka adalah dimana karyawan yang dinilai dan penilai (atasannya) menjadi terobsesi dengan angka-angka tersebut. Hal ini akan terjadi terutama bila kebijakan perusahaan yang sudah diketahui oleh seluruh karyawan adalah hanya memberikan kenaikan gaji atas dasar prestasi atau memberikan bonus hanya kepada karyawan yang minimal berprestasi "rata-rata". Dampaknya yang terjadi adalah usaha untuk mencapai skor yang paling sedikit akan diberi penilaian rata-rata (C), dengan demikian para penilai yang ingin membantu bawahannya akan memulai proses penilaian dengan menetapkan terlebih dahulu target penilaian pada level jauh diatas rata-rata (A), diatas rata-rata (B) dan rata-rata (C) kemudian baru menyesuaikan angka-angka penilaian untuk setiap target dan faktor agar secara otomatis mencapai "nilai" prestasi yang diinginkan. Hal ini didukung oleh pendapat Anonymous (dalam *Merit Pay Strategies. The*

*Controller's Report. Accounting & Tax Periodicals* pg. 12, Januari 2008) yang mengatakan bahwa di dalam organisasi di mana sejumlah besar karyawan dinilai sebagai "istimewa" atau "jauh melampaui standar," harus dilakukan pengkajian atau evaluasi terhadap standar yang telah ditetapkan oleh setiap unit, sehingga ketika memutuskan untuk meningkatkan prosentasi kenaikan gaji bagi karyawan benar-benar sesuai dengan hasil kinerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan.

Seharusnya penilaian kinerja merupakan bagian penting dari seluruh proses pelaksanaan kinerja di dalam suatu organisasi, agar tujuan penilaian kinerja dapat tercapai di dalam organisasi. Namun kenyataannya, tujuan penilaian kinerja di Bank X belum dapat tercapai, hal ini dapat terlihat dimana banyak penilai yang belum memberikan penilaian secara tepat sesuai dengan hasil kerja dan kompetensi yang dimiliki oleh bawahannya. Adapun tujuan dari penilaian kinerja meliputi 2 hal yaitu:

1. Memperbaiki kinerja kerja para pegawai dengan cara membantu mereka menyadari dan menggunakan seluruh potensinya untuk menjalankan misi perusahaan.
2. Memberikan informasi yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan kepada pegawai dan manajer. Cascio (2006 : 333).

Tujuan penilaian kinerja yang belum tercapai karena

1. Para penilai masih mengalami kesulitan untuk membedakan karyawan yang berada pada taraf rata-rata dan karyawan yang berada pada taraf diatas rata-rata. Hal ini disebabkan karena dampak dari *merit incerase* yang belum memberikan perbedaan kenaikan prosentasi gaji secara signifikan akhirnya terjadi penyimpangan dari standard penilaian yang telah ditetapkan. Menurut (Milkovich & Newman, 2008 : 331), organisasi kerap kali memberikan kenaikan tunjangan yang tidak dirancang atau dikomunikasikan untuk berhubungan dengan kinerja. Mungkin alasan utama untuk hal ini adalah cara mengelola pembayaran tunjangan ini. Banyak perusahaan yang menganggap kenaikan ini bukan merupakan sarana pendorong motivasi untuk membentuk perilaku tetapi sebagai pos anggaran untuk mengontrol biaya.

2. Pengaruhi hasil penilaian berkaitan dengan penilai yang masih bermurah hati di dalam memberikan penilaian. Hal ini disebabkan karena penilai melihat bawahannya tidak pernah melakukan kesalahan di dalam bekerja serta merupakan pekerja yang ulet dan disiplin tanpa melihat kontribusi yang dapat diberikan di dalam unit organisasinya. Menurut (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2006 : 365-366 ; Milkovich & Newman, 2008 : 333), penilai tersebut merupakan penilai yang terlalu bermurah hati dalam menilai kinerja karyawan. Ia seolah-olah berpendapat bahwa semua karyawan baik dan berkemampuan. Kesalahan ini mungkin terjadi karena penilai bertujuan agar karyawan merasa malu akan kinerja yang ditampilkan sehingga ia perlu dihukum agar dapat meningkatkan motivasi kerjanya.

Bias kemurahan hati (*leniency*) tidak dikehendaki karena mengakibatkan para karyawan terlihat lebih kompeten daripada kenyataan yang sesungguhnya. Beberapa penilai tidak menyukai untuk menilai karyawan apakah dalam kondisi efektif atau dalam kondisi rata-rata. Dalam bentuk penilaian, distorsi ini menyebabkan para penilai untuk menghindari penilaian ekstrem, seperti nilai amat buruk dan sempurna. Sebagai gantinya mereka menempatkan angka-angka penilaiannya dekat dengan rata-rata. Inilah yang disebut bias atau kesalahan menilai. Padahal ini mengakibatkan kerugian pada karyawan yang memang secara obyektif memiliki kinerja tinggi. Dampak dari penilaian yang *leniency*, maka banyak karyawan Bank X di divisi *sales* yang benar-benar kompeten dan mampu mencapai sasaran kerja di atas standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan menjadi berpindah ke organisasi lain sehingga beberapa divisi terjadi *turn over* yang cukup tinggi.

Menurut Cascio (2006 : 328), kondisi yang demikian terjadi disebabkan karena penilai ingin berada pada kondisi aman dengan memberikan evaluasi yang tinggi pada semua karyawan dan dampaknya penilaian menjadi tidak akurat sehingga karyawan yang benar-benar kompeten akan berpindah ke organisasi lain yang sanggup menilai prestasi kerja karyawan yang lebih kompeten secara lebih tajam.

### 3.1.3. Analisis Frekuensi Waktu Penilaian

Frekuensi waktu penilaian yang diterapkan oleh bank X hanya 1 tahun sekali. Proses dilaksanakan penilaian dimulai pada tanggal 15 Desember sampai 15 Januari, dan pengumpulan formulir penilaian kinerja dikumpulkan paling lambat tanggal 31. Di dalam melakukan penilaian kinerja hambatan yang dihadapi oleh para penilai ketika para penilai menghadapi bawahan yang jumlahnya relatif banyak. Rata-rata setiap penilai menilai 3-4 karyawan, namun ada penilai di posisi lain yang menilai 9-10 karyawan. Dengan durasi waktu yang cukup lama maka para penilai mengalami kesulitan untuk dapat memantau secara efektif hasil kerja karyawan di dalam pencapaian target kerja.

Menurut sumber informasi di dalam (<http://www.google.com> Human Capital No. 28, Juli 2006), mengatakan bahwa penilaian yang terlalu jauh akan sangat sulit untuk melihat *progres* pencapaian kinerja tahunan bagi karyawan. Bagian dari proses pemantauan termasuk melakukan setidaknya satu evaluasi kemajuan secara formal selama tiap-tiap periode penilaian kira-kira pada bagian pertengahan selama siklus penilaian (*rating*) berlangsung. Penyelesaian evaluasi kemajuan ini harus dicatat pada program penilaian kinerja karyawan dan ditandatangani serta diberi tanggal oleh petugas penilai dan karyawan. Meskipun hanya diperlukan satu evaluasi kemajuan, petugas penilai dimotivasi untuk mendiskusikan tentang kinerja secara berkala selama periode penilaian. Hal ini sangat penting apabila seorang karyawan tidak bekerja pada level yang "sangat sukses". Dalam hal ini, mungkin perlu untuk memberikan kriteria tertulis tambahan mengenai kinerja yang diharapkan dan / atau merancang pertemuan secara berkala untuk membahas tentang respons atau umpan balik dengan karyawan. Penilai sebaiknya mendokumentasikan kinerja karyawan, seberapa baik dan kapan penyempurnaan diperlukan, sepanjang tahun tersebut. Dengan melakukan hal ini maka akan memberikan kesempatan bagi petugas penilai untuk menyediakan contoh-contoh yang spesifik untuk karyawan selama evaluasi kemajuan, selama menilai catatan, atau pada waktu-waktu lain sepanjang tahun tersebut.

Cascio (2006 : 351) menegaskan bahwa pada umumnya secara tradisional penilaian kinerja dilakukan sekali atau dua kali setahun. Namun berdasarkan

beberapa penelitian, penilaian yang dilakukan sekali atau dua kali setahun dianggap terlalu jarang. Satu penelitian menemukan bukti bahwa seseorang penilai yang baru memberikan penilaian yang bias (memihak). Saat ini sudah cukup banyak perusahaan yang beranggapan bahwa sebaiknya penilaian kinerja dilakukan kurang dari enam bulan sekali atau setiap kali seorang karyawan berhasil menyelesaikan satu *assignment*. Dengan penilaian kinerja yang dilakukan per enam bulan dapat bermanfaat bagi karyawan untuk melihat perkembangan hasil kerjanya sehingga dapat digunakan untuk dasar bagi penghitungan kenaikan gaji atau bonus tahunan. Sedangkan untuk jangka panjangnya, dapat digunakan sebagai dasar bagi pengembangan karir (kenaikan golongan, jabatan, *grade*). Selain itu juga, dari hasil PA bisa diketahui kekurangan karyawan ybs, sehingga bisa diarahkan untuk *development plan* nya (*training, action plan, dll*).  
Nina, <http://www.google.com>, 5 April 2008. *Personal Information*.

#### 3.1.4 Analisis Pengembangan Karyawan

Rencana pengembangan karyawan di Bank X merupakan bagian dari sistem penilaian kinerja. Bank X dan karyawan bersama-sama bertanggung jawab dalam perencanaan karir setiap karyawan. Dalam hal ini, sesuai dengan fungsinya sebagai *supervisor*, selain bertanggung jawab atas karir sendiri, para atasan mempunyai peranan penting untuk memberikan dukungan maupun arahan dalam pengembangan kemampuan serta ketrampilan anak buah. Hanya saja rencana pengembangan yang telah ditentukan oleh atasan terhadap karyawan yang tidak memiliki kinerja yang efektif belum ditindaklanjuti secara nyata di lapangan.

Menurut (Sheal, 2003 : 226), masalah yang seringkali terjadi di dalam penilaian kinerja adalah tidak terjadinya umpan balik yang diberikan bagi karyawan, dimana proses tersebut dapat bermanfaat bagi perkembangan kinerja seorang karyawan. Dari proses umpan balik ini karyawan akan mendapatkan informasi lebih banyak mengenai harapan-harapan manajer dan pandangan-pandangannya mengenai kinerja si karyawan. Respons yang efektif dan cepat selama periode penilaian kinerja untuk mengevaluasi kinerja karyawan menurut aspek dan standar tertentu adalah merupakan komponen yang penting dari program manajemen kinerja yang berhasil. Karyawan perlu tahu dengan segera

tentang seberapa baik kinerjanya. Mereka harus diberi tahu dalam hal apa mereka sudah bekerja dengan baik dan bilamana sekiranya ada hal-hal yang memerlukan penyempurnaan. Respons dapat berasal dari berbagai sumber: pengamatan oleh manajer dan petugas penilai, sistem pengukuran, respons dari rekan-rekan kerja, dan masukan dari pelanggan, adalah sebagian kecil di antaranya. Hal itu akan membantu penilai untuk menentukan cara terbaik untuk mengumpulkan informasi, dan dari sumber yang mana, untuk memastikan penilaian yang efektif dari para karyawan di bawah pengawasannya.

Dengan menyediakan pelatihan dan kesempatan untuk berkembang kepada karyawan akan memotivasi mereka untuk mencapai kinerja yang baik, menambah ketrampilan dan kemampuan yang berhubungan dengan pekerjaan, dan membantu karyawan untuk terus mengikuti perubahan di tempat kerja, seperti pengenalan teknologi yang baru.

Proses penilaian kinerja memberikan suatu peluang yang bagus untuk mengidentifikasi kebutuhan akan pengembangan. Selama merencanakan dan memantau pekerjaan, kekurangan dalam hal kinerja menjadi nyata dan dapat diatasi. Bidang atau area untuk meningkatkan kinerja yang bagus juga jelas, dan dapat dilakukan tindakan untuk membantu karyawan yang sukses untuk menjadi lebih baik lagi. Mengembangkan karyawan adalah lebih dari sekedar melatih karyawan. Pengembangan karyawan meliputi semua upaya untuk membantu pembelajaran, yang terjadi di dalam pekerjaan sehari-hari. Ketika organisasi berfokus pada pengembangan kemampuan karyawannya untuk bekerja alih-alih sekedar melatih mereka, karyawan akan dapat menyesuaikan diri dengan bermacam-macam situasi, yang penting bagi kelangsungan hidup, kesejahteraan, dan pencapaian tujuan individu seperti halnya organisasi.

### **3.2 Alternatif solusi pemecahan masalah**

Berdasarkan permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan, maka dikembangkan beberapa usulan alternatif solusi yang dapat meningkatkan intervensi berkaitan dengan sistem penilaian kinerja yang belum efektif.

### 3.2.1 Alternatif solusi analisis pedoman penilaian

Untuk mencegah terjadinya *ratescute* ke arah nilai-nilai yang lebih tinggi, maka solusi yang bisa diberikan adalah :

1. Mengubah bentuk pedoman penilaian yang tidak disertai dengan variasi angka.

Misalnya dengan bentuk pedoman penilaian sebagai berikut :

G5 : C5 = 30%

G4 : C4 = 20%

G3 : C3 = 10%

G2 : C2 = 5%

G1 : C1 = 0%

Keterangan :

G : *Result based*

C : *Competency based*

Dengan penegasan bahwa kategori C (*Competency based*)<sup>3</sup> : G (*Result based*)<sup>3</sup> menunjukkan bahwa kompetensi dan pencapaian sasaran kerja karyawan telah memenuhi standar yang telah ditetapkan, dengan demikian karyawan yang memperoleh kategori penilaian C (*Competency based*)<sup>3</sup> : G (*Result based*)<sup>3</sup> berhak mendapatkan kenaikan gaji namun perlu disertai dengan pengembangan yang dapat mendukung progres kerja di dalam pencapaian karir yang lebih tinggi. Dengan demikian perusahaan perlu membuat program khusus seperti training, mutasi yang dapat mendukung pengembangan karir bagi karyawan.

Bentuk penilaian diatas memiliki beberapa kelebihan dan kekurangan sebagai berikut:

Kelebihan	Kekurangan
Memperketat proses penilaian	Menunjukkan kesan yang kaku sehingga ketika penilai menemukan kategori penilaian yang sifatnya variasi mengalami kesulitan untuk menentukan prosentasi kenaikan gaji terhadap karyawan.
Membantu para penilai untuk mengurangi bias di dalam penilaian	Menyulitkan penilai ketika penilai akan mengevaluasi kinerja karyawan yang berorientasi pada kompetensi akan sulit memberikan gambaran mengenai sejauh mana karyawan tersebut menunjukkan kompetensi karyawan memenuhi atau jauh di atas standar dari kompetensi jabatan.

2. Membagi bentuk pedoman penilaian menjadi dua model yaitu bentuk pedoman penilaian yang berorientasi pada hasil kerja (*result based*) dan bentuk pedoman penilaian yang berorientasi pada proses kerja (*competency based*).
  - a. Bentuk penilaian yang berorientasi pada hasil kerja (*result based*), sebaiknya menggunakan kurva kinerja dimana nilai kinerja karyawan yang superior pada kurva kinerja merupakan referensi patokan yang paling bermanfaat untuk meningkatkan kinerja. Bentuk penilaian kinerja yang menggunakan pedoman penilaian yang bersifat *forced ranking* dikenal sebagai "*Bell Curve*" (kurva lonceng). Dalam bentuk kurva lonceng ini distribusi akan bersifat simetris dalam arti bahwa jumlah karyawan yang akan masuk ke dalam kategori G5 akan sama dengan yang

masuk kedalam kategori G1 (misalnya ditentukan 5 %); yang masuk dalam kategori G4 akan sama dengan yang masuk kedalam kategori G2 (misalnya ditentukan 15 %) ; dan akhirnya sisanya yang 60 % masuk dalam kategori C (yang ditengah-tengah ).

Dasar pertimbangan ditentukan ” *Bell Curve* ” ( kurva lonceng ) karena :

1. Diketahui bahwa nilai tambah ekonomi akan meningkat dengan meningkatnya kompleksitas pekerjaan.
  2. Bermanfaat untuk dilakukan pengukuran dampak intervensi (program) SDM, seperti seleksi, pelatihan, manajemen kinerja, penetapan sasaran, pemberian umpan balik, dan pembimbingan yang akan memberikan nilai tambah dengan meningkatkan kinerja karyawan dari level yang terendah sampai level yang superior.
  3. Merupakan *benchmark* yang memacu para karyawan dan para pihak *human resource* untuk meningkatkan kinerja sampai di atas rata-rata.
- b. Bentuk penilaian yang berorientasi pada proses kerja (*competency based*), sebaiknya menggunakan metode *Critical Incidents*, yang dapat di manfaatkan oleh penilai untuk membuat laporan secara tertulis mengenai apa yang telah dilakukan karyawan secara efektif atau tidak efektif.
1. Indikator dari penilaian kinerja yang pada proses kerja (*competency based*), adalah *key behavior* dari *core competencies* yaitu kompetensi yang disyaratkan di tiap tingkat jabatan.
  2. Bentuk evaluasi yang di dapat diterapkan dengan mempertimbangan tindakan yang muncul.
  3. *Rating* (penilaian) dikaitkan dengan tingkat / frekuensi perilaku yang ditunjukkan.

Adapun kekuatan dan kelemahan dari metode penilaian *Critical Incidents* yang digunakan untuk mengevaluasi hasil kinerja yang berorientasi pada proses kerja (*competency based* ), sebagai berikut :

Kelebihan	Kekurangan
Dapat disesuaikan dengan pekerjaan tertentu.	Harus bisa melakukan observasi dan mengukur perilaku.
Membantu karyawan memahami secara spesifik cara melaksanakan pekerjaan	Beberapa perilaku mungkin tidak membuahkan hasil seperti yang diharapkan
Perilaku dapat membantu memperkuat budaya perusahaan sehingga dapat membedakan dengan karakteristik karyawan di perusahaan lain.	

### 3.2.2 Alternatif solusi analisis frekuensi waktu penilaian

#### 1. Menetapkan waktu penilaian selama 3 kali dalam setahun.

Evaluasi kinerja yang dilakukan 3 kali dalam setahun dapat membantu menggambarkan progres kerja dari setiap karyawan. Kelemahan dan kelebihan dari frekuensi diatas adalah sebagai berikut :

Kelebihan	Kekurangan
Dapat memberikan gambaran secara jelas mengenai kinerja dari masing-masing karyawan	Durasi penilaian terlalu pendek sehingga dapat menyulitkan proses kerja ketika penilaian kinerja dilaksanakan.
	Penilaian menjadi kurang objektif karena durasi waktu yang cukup singkat.

#### 2. Menetapkan waktu penilaian kinerja selama 2 kali dalam setahun.

Evaluasi kinerja yang dilakukan pada pertengahan tahun ini tidak dilakukan untuk menentukan prosentasi kenaikan gaji bagi karyawan, namun untuk mengevaluasi perkembangan kerja dari karyawan didalam mencapai sasaran target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Tujuan dari penilaian pertengahan

tahun ini dapat digunakan oleh penilai untuk memprediksikan kinerja anak buah sampai akhir tahun. Hal ini dilakukan agar penilai dapat mengevaluasi kinerja anak buah yang telah terlibat untuk ikut ambil bagian kegiatan yang telah dilaksanakan di dalam perusahaan. Apabila di dalam pelaksanaan penilaian pertengahan tahun tersebut telah mengidentifikasi karyawan yang memiliki potensi yang sesuai dengan standard perusahaan maka pihak manajemen dapat memanfaatkan waktu penilaian pertengahan tahun tersebut untuk dilakukan penyusunan program-program seperti perencanaan karir atau program pelatihan yang dapat membantu meningkatkan potensi yang dimiliki oleh karyawan.

Kelebihan dan kelemahan dari frekuensi tersebut adalah

Kelebihan	Kekurangan
Dapat memberikan gambaran secara jelas mengenai kinerja dari masing-masing karyawan	Membutuhkan <i>efford</i> kerja yang tinggi dari masing-masing supervisor karena harus meluangkan waktunya untuk dapat memberikan penilaian secara objektif
Membantu user yang memiliki bawahan dengan jumlah cukup banyak agar tetap objektif di dalam memberikan suatu penilaian.	

### 3.2.3 Alternatif solusi analisis pengembangan karyawan

Dengan menyediakan pelatihan dan kesempatan untuk berkembang kepada karyawan akan memotivasi mereka untuk mencapai kinerja yang baik, menambah ketrampilan dan kemampuan yang berhubungan dengan pekerjaan, dan membantu karyawan untuk terus mengikuti perubahan di tempat kerja, seperti pengenalan teknologi yang baru.

Proses penilaian kinerja memberikan suatu peluang yang bagus untuk mengidentifikasi kebutuhan akan pengembangan. Selama merencanakan dan memantau pekerjaan, kekurangan dalam hal kinerja menjadi nyata dan dapat

diatasi. Bidang atau area untuk meningkatkan kinerja yang bagus juga jelas, dan dapat dilakukan tindakan untuk membantu karyawan yang sukses untuk menjadi lebih baik lagi. Mengembangkan karyawan adalah lebih dari sekedar melatih karyawan.

Pengembangan karyawan meliputi semua upaya untuk membantu pembelajaran, yang terjadi di dalam pekerjaan sehari-hari. Ketika organisasi berfokus pada pengembangan kemampuan karyawannya untuk bekerja alih-alih sekedar melatih mereka, karyawan akan dapat menyesuaikan diri dengan bermacam-macam situasi, yang penting bagi kelangsungan hidup, kesejahteraan, dan pencapaian tujuan individu seperti halnya organisasi.

Alternatif Solusi yang akan diberikan untuk permasalahan yang berkaitan dengan Rencana Pengembangan Karyawan adalah sebagai berikut :

b. *Assesment* yang dilakukan dengan pihak luar, adapun kelebihan dan kelemahannya sebagai berikut :

Kelebihan	Kekurangan
Hasilnya akurat	Biaya yang tinggi
	Waktu yang cukup lama

b. Mengidentifikasi pengembangan yang dibutuhkan oleh karyawan melalui pihak internal yaitu *Human Resource* (HR) dengan merancang formulir rencana pengembangan karyawan agar format penyajian menjadi lebih spesifik dan dapat memudahkan para penilai untuk mengisi bentuk-bentuk pengembangan yang dapat diterapkan sesuai dengan kebutuhan karyawan yang kurang berprestasi sehingga dapat segera ditindaklanjuti secara nyata di lapangan ( Formulir rencana pengembangan karyawan terlampir ). Adapun kelemahan dan kekurangannya sebagai berikut :

Kelebihan	Kekurangan
Hasil akurat	Sikap dari manajemen yang kurang sigap untuk menindaklanjuti dengan cepat
Biaya tidak terlalu tinggi	
Tidak membuang waktu yang lama	

## IV. SARAN DAN REKOMENDASI

Dalam rangka menyelesaikan masalah yang ada di lingkungan Bank X, terutama berkaitan dengan sistem penilaian kinerja maka ada saran dan rekomendasi yang dapat diterapkan di Bank X.

### 4.1 Saran

Sistem penilaian kinerja karyawan dapat efektif di dalam proses pelaksanaannya, maka perlu di dukung oleh pihak *Human Resource* (HR) untuk memberi penjelasan mengenai konsep dasar dari sistem penilaian kinerja karyawan secara jelas dan terstruktur sehingga tujuan dari penilaian kinerja karyawan dapat tercapai dengan baik. Selain itu perlu adanya dukungan secara penuh dari pihak pimpinan puncak di dalam suatu organisasi dan seluruh jajaran manajemen, sehingga para penilai tidak hanya memiliki gambaran bahwa penilaian prestasi kinerja merupakan suatu syarat untuk memperoleh kenaikan tunjangan atau bonus prestasi. Dengan demikian dapat melatih para penilai untuk mampu memberikan hasil penilaian secara tepat sehingga tidak terjadi perbedaan yang significant ketika akan menentukan prosentasi kenaikan tunjangan dan bonus prestasi.

### 4.2 Rekomendasi pemecahan masalah

#### 4.2.1 Pedoman Penilaian

Peneliti merekomendasikan pedoman penilaian yang dapat diterapkan di Bank X dengan menggunakan metode distribusi normal untuk mengevaluasi penilaian kinerja yang berorientasi pada *result based* dan untuk penilaian kinerja yang berorientasi pada *competency based* di rekomendasikan dengan menggunakan metode *critical incidents*, sehingga dapat membantu para penilai untuk lebih sensitif di dalam membedakan antara karyawan yang kinerja kinerja karyawan yang efektif dan kinerja kinerja yang tidak efektif.

#### 4.2.2 Frekuensi Penilaian

Peneliti merekomendasikan frekuensi penilaian yang akan dilakukan di Bank X adalah 2 kali dalam satu tahun. Penilaian kinerja yang dilakukan pada

pertengahan tahun tidak digunakan untuk pemberian *pay for performance* seperti kenaikan gaji, bonus prestasi maupun insentif. Penilaian yang dilakukan pada pertengahan tahun ini untuk melihat perkembangan hasil kerja karyawan selama 6 bulan yang berkaitan dengan pencapaian hasil kerja (*Goals*). Dengan adanya formulir penilaian pertengahan tahun, maka para karyawan dapat menilai sejauh mana tingkat keberhasilan kerjanya yang telah dilakukan apabila dikaitkan dengan standard yang telah ditetapkan dari unit organisasinya.

Dengan disertai formulir Penilaian pertengahan tahun maka para karyawan mampu melakukan peningkatan terhadap kerjanya yang belum efektif di dalam pencapaian target, selain itu formulir penilaian pertengahan tahun dapat digunakan sebagai data oleh para penilai untuk melihat peningkatan kerja karyawan mulai dari penilaian pertengahan tahun sampai dilakukan penilaian yang diselenggarakan pada akhir tahun.

Di dalam merancang formulir untuk Penilaian pertengahan tahun, perlu disertai dengan standar-standar kinerja yang merupakan perwakilan dari titik-titik awal kinerja, persyaratan-persyaratan, atau harapan-harapan yang harus bersinggungan dengan tiap elemen pada level khusus kinerja. Rancangan formulir untuk penilaian pertengahan tahun harus berfokus pada hasil dan mencakup pengukuran-pengukuran yang dapat dipercaya seperti:

1. **KUALITAS**, menunjukkan seberapa baik karyawan atau unit kerja diharapkan untuk melakukan pekerjaan dan/atau akurasi atau efektivitas produk akhir. Ini merujuk kepada akurasi, penampilan, kegunaan, atau efektivitas. Pengukuran-pengukuran dapat mencakup nilai-nilai kesalahan (seperti jumlah atau presentase kesalahan yang diperbolehkan per unit kerja) dan nilai-nilai kepuasan konsumen (ditentukan melalui *survey*/timbang-balik konsumen).
2. **KUANTITAS** menunjukkan seberapa banyak pekerjaan yang karyawan atau unit kerja diharapkan bisa hasilkan. Pengukuran-pengukuran diwakilkan dengan sejumlah produk atau jasa diharapkan, atau dengan hasil umum yang dicapai.
3. **WAKTU KERJA** menunjukkan seberapa cepat karyawan dapat mencapai hasil yang sesuai dengan unit kerjanya.
4. **EFEKTIVITAS BIAYA** menunjukkan kontrol penghematan biaya. Pengukuran-pengukuran efektivitas biaya bisa mencakup aspek-aspek kinerja seperti perawatan atau pengurangan biaya unit, pengurangan waktu yang

digunakan untuk menghasilkan atau memberikan produk atau jasa, atau mengurangi hal yang tidak bermanfaat.

### 4.2.3 Rencana pengembangan karyawan

Peneliti merekomendasikan agar Bank X memiliki formulir pengembangan karyawan yang dapat dimanfaatkan untuk melakukan umpan balik bagi karyawan. Format dari formulir rencana pengembangan karyawan disajikan agar dapat membantu penilai untuk mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan di dalam pengembangan kinerja karyawan. Pengembangan diperlukan untuk mengatasi area kinerja yang kurang dan dapat membantu karyawan agar lebih baik di masa depan. Bentuk pengembangan karyawan yang dapat diterapkan di Bank X meliputi pengembangan yang bersifat formal atau *in-formal*.

#### 4.2.3.1 Pengembangan secara formal akan meliputi:

1. **Pelatihan konvensional** di dalam kursus yang terstruktur, ruang kelas, dan program pengembangan secara formal;
2. **Kursus belajar sendiri**, termasuk yang menggunakan teknologi komputer, seperti belajar jarak jauh melalui Internet, kursus CD-ROM, dan kursus Intranet yang diberikan kepada karyawan yang ingin memperoleh ketrampilan dan kemampuan tertentu.

Salah satu sarana yang efektif untuk mengidentifikasi pelatihan yang formal bagi karyawan adalah membuat langkah-langkah / prosedur yang efektif bagi pengembangan karyawan. Adapun prosedur yang dapat diterapkan untuk dilakukan proses pengembangan individu adalah sebagai berikut :

#### 1. **Penilaian Diri.**

- a. Karyawan mengevaluasi pengalaman kerja, pelatihan dan pengalaman pengembangan sebelumnya untuk memberikan informasi yang aktual mengenai kekuatan dan kemampuan yang ada. Ini dapat meliputi evaluasi terhadap aplikasi lamaran kerja yang lalu dan catatan pelatihan yang lalu.
- b. Karyawan mengevaluasi standar pelaksanaan kerja untuk menentukan kompetensi inti yang diperlukan bagi pekerjaan itu dan evaluasi kinerja

yang lalu untuk menunjukkan bidang-bidang yang memerlukan penyempurnaan dan mengidentifikasi kemampuan yang spesifik untuk kebutuhan itu.

- c. Karyawan menilai tujuan karir pribadi dan menentukan tahapan-tahapan jangka pendek dan jangka panjang untuk mencapai tujuan itu.
- d. Karyawan mengidentifikasi peluang-peluang tertentu untuk mendapatkan pengalaman pengembangan dan meneliti sumber-sumber pengembangan yang memungkinkan. Karyawan mungkin memerlukan konsultasi karir dari berbagai sumber termasuk rekan-rekan kerja, penilai saat ini dan yang lalu, dan staf sumber daya manusia. Penilai bersedia untuk mengklarifikasi dan berkonsultasi.

**2. Diskusi dan Kerjasama.** Dengan tujuan untuk mendapatkan komitmen yang timbal balik di antara penilai dan karyawan, diperlukan diskusi yang terbuka dan kerjasama. Karyawan dan penilai sama-sama setuju mendiskusikan hasil dari penilaian diri dan draft atau rancangan Program Pengembangan Diri (IDP – *Individual Development Plan*) dipersiapkan oleh karyawan. Diskusi meliputi perspektif dan kebutuhan di organisasi, persyaratan kerja, kekuatan dan kebutuhan karyawan akan pengembangan, keterbatasan finansial, jadwal waktu dan peluang belajar yang akan didukung secara aktif oleh penilai. Penilai membimbing karyawan dengan memberikan respon yang terbuka dan konstruktif, mengidentifikasi penugasan yang menantang, mendiskusikan jenjang karir di dalam organisasi dan kerangka waktu yang wajar untuk memenuhi tujuan dari IDP. Penilai dan karyawan menandatangani IDP yang sudah terisi lengkap berdasarkan pada kesepakatan bersama atau keputusan akhir dari penilai.

**3. Implementasi dan Tindak Lanjut.** Karyawan memastikan bahwa setiap formulir permintaan untuk memperoleh pelatihan dipersiapkan dan memantau pekerjaan yang ditugaskan untuk mencapai perkembangan IDP yang terbaik. Karyawan melaporkan tentang pengisian item di dalam IDP. Penilai dan karyawan bertemu secara berkala sepanjang tahun itu untuk mengevaluasi dan memperbaharui IDP.

4.2.3.2 Pengembangan yang bersifat *in-formal*, dapat memiliki beberapa bentuk:

1. **Respon** adalah merupakan bagian yang wajar dari proses pemantauan manajemen kinerja, tetapi respons yang spesifik dan cepat kepada karyawan tentang kinerja mereka dibandingkan dengan yang diharapkan juga memberikan landasan untuk mendiskusikan tentang kebutuhan akan pengembangan.
2. **Rotasi kerja dan penugasan khusus** dapat mengembangkan dan menantang karyawan serta memperluas pemahaman mereka tentang organisasi.
3. **Melatih dan konsultasi** memberikan saran dan instruksi yang bersifat individual.
4. **Membimbing** untuk membantu karyawan memastikan tujuan karir, memahami organisasi, menganalisis kekuatan dan kebutuhan akan pengembangan, membangun jaringan pendukung, dan mengatasi rintangan di perjalanan.
5. **Memfaatkan manajer sebagai guru *in formal*** mengakui bahwa manajer secara sadar mengajarkan kepada karyawan melalui keteladanan, kebiasaan, dan sistem nilai.
6. **Tim pembelajaran** dapat dibentuk untuk bertemu secara berkala untuk berfokus pada peningkatan kinerja.
7. **Pengembangan diri** meliputi sejumlah besar teknik dan metode, demonstrasi di organisasi yang lain.

#### 4.2.4. Rekrutmen dan Seleksi

Berkaitan dengan hasil penilaian kinerja yang tidak menggambarkan perbedaan secara signifikan antara kategori penilaian yang prestasinya dinilai rata-rata dan diatas rata-rata, maka perlu dilakukan perbaikan sistem pada saat dilakukan rekrutmen dan seleksi. Adapun rekomendasi yang dapat disarankan bagi Bank X adalah sebagai berikut :

1. Memperbaiki prosedur rekrutmen dan seleksi karyawan baru dengan cara merancang program yang dapat membantu melihat perkembangan hasil kerja karyawan baru. Program yang dapat diterapkan oleh perusahaan seperti magang dengan tujuan memadukan pelatihan dan pengalaman pada pekerjaan

dengan instruksi yang diperoleh di dalam ruang kelas. Selama periode magang karyawan baru bekerja di bawah pengawasan *direct supervisor*, dan apabila hasil evaluasi magang tidak menunjukkan hasil kinerja yang sesuai dengan standard perusahaan, maka karyawan baru tidak bisa melanjutkan tahap persetujuan sebagai karyawan kontrak dan selanjutnya sebagai karyawan tetap.

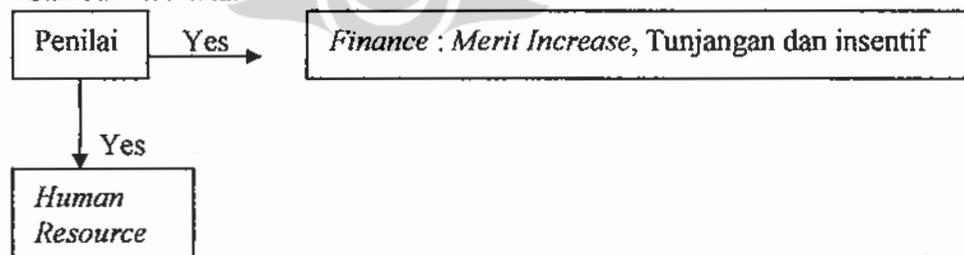
2. Meningkatkan sosialisasi terhadap karyawan baru melalui orientasi yang berkaitan dengan fungsi jabatannya, tugas dan tanggungjawabnya serta mengenal rekan sekerjanya. Program orientasi secara realisasi di lapangan sebaiknya dijalankan oleh *human resource departement*, selama ini karyawan baru masih sebatas menerima buku pedoman karyawan tanpa ada interaksi dari *human resource departement* dengan karyawan baru. Tujuan dari program orientasi terhadap karyawan baru akan menjelaskan berkaitan dengan sejarah perusahaan, produk dan jasa perusahaan, kebijakan perusahaan tunjangan yang ditetapkan oleh perusahaan serta prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

#### 4.2.5. Mekanisme Sistem Penilaian Kerja

Bank X sebaiknya memperbaiki mekanisme sistem penilaian kinerja yang dinilai belum efektif adalah sebagai berikut :

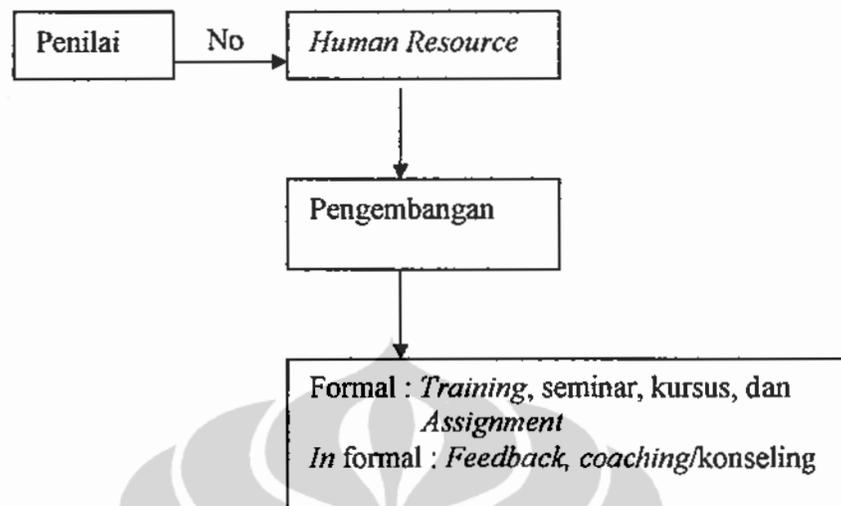
- a. Mekanisme sistem penilaian kinerja bagi karyawan yang kinerjanya diatas standard perusahaan. (Gambar 4.2.5.a.)

Gambar 4.2.4.5.a.



- b. Mekanisme sistem penilaian kinerja bagi karyawan yang kinerjanya kurang memenuhi standard perusahaan. (Gambar 4.2.5.b)

Gambar 4.2.5.b



### I. Penilai

a. Sistem penilaian kinerja yang diterapkan di Bank X berkaitan dengan orientasi hasil kerja (*result based*), maka prosedur yang dapat diterapkan untuk proses pelaksanaannya adalah sebagai berikut:

1. Setiap bisnis unit mengidentifikasi sasaran unit yang berkaitan dengan target yang akan ditetapkan.
2. *Direct supervisor* menyusun rencana kewajiban dan tanggungjawab dari masing-masing karyawan.
3. *Direct supervisor* dan staf wajib melakukan diskusi berkaitan dengan penetapan sasaran yang akan dicapai.
4. Menyusun sebuah formulir penilaian sasaran kerja bagi karyawan.
5. Di awal tahun karyawan wajib mengisi formulir penilaian sasaran kerja
6. Pada pertengahan tahun dilakukan evaluasi untuk melihat perkembangan kerja karyawan berkaitan dengan penetapan sasaran kerja yang telah ditetapkan oleh masing-masing bisnis unit.
7. *Direct supervisor* wajib memberikan umpan balik terhadap bawahan atas hasil kerja karyawan. Dengan demikian karyawan dapat mengukur kelemahan dari hasil kerjanya agar dapat dilakukan perbaikan.

b. Sistem penilaian kinerja yang berorientasi pada proses kerja (*competency based*), maka prosedur yang dapat diterapkan untuk proses pelaksanaannya adalah sebagai berikut :

1. Mempersiapkan catatan-catatan kejadian penting yang menunjukkan bahwa bawahan memiliki kompetensi tertentu yang dibutuhkan sesuai dengan jabatannya.
2. Dalam proses diskusi perlu menggunakan standard dari fungsional kompetensi untuk dapat membantu memahami tuntutan pekerjaan bawahan sehingga ketika dilakukan proses diskusi, penilai dapat menjabarkan dengan jelas tahap kompetensi yang telah dicapai oleh bawahannya maupun gambaran perilaku yang telah ditunjukkan selama bawahan menjalankan fungsi jabatannya.

## **II. Human Resource (HR)**

### **A. Mengontrol Sistem**

1. HR memastikan bahwa periode penilaian kinerja sudah ditentukan.
2. HR menentukan teknik penilaian kinerja yang telah ditetapkan oleh *Top Management*.
3. HR memastikan bahwa penilai dan yang akan dinilai (karyawan) telah memahami proses dari penilaian kinerja yang akan dilaksanakan.
4. HR menjalankan proses penilaian kinerja sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan, dan hasil penilaian kinerja akhirnya akan dikaitkan dengan program-program dari HR seperti peningkatan tunjangan, peningkatan posisi dan pengembangan karyawan

### **B. Memastikan bahwa sistem terpantau**

1. HR memantau kembali hasil evaluasi kinerja yang telah di tetapkan oleh penilai dan telah disejutui oleh *next higher*.
2. HR memiliki wewenang untuk menelusuri penilai apabila hasil penilaian yang telah ditentukan dari pihak penilaian menunjukkan indikator yang tidak relevan antara hasil kinerja karyawan dengan hasil kinerja yang telah dicapai oleh unit kerjanya, seperti inkonsistensi, kealpaan, pernyataan

yang tidak sesuai, proses yang tidak tepat dan hal-hal lain seperti persyaratan teknis dari suatu pekerjaan.

C. Memastikan bahwa ada respon / *feedback* dari HR terhadap karyawan yang berkaitan dengan hasil penilaian kinerja.

1. Karyawan yang kinerja diatas standard perusahaan :

1.1 . Mempertahankan kinerja yang unggul melalui *system talent management* dengan cara mengidentifikasi, menyeleksi, dan mengembangkan *Superkeeper*. *Superkeeper* adalah karyawan yang mampu menghasilkan kinerja unggul, yang memberi inspirasi kepada karyawan lain untuk menghasilkan kinerja yang unggul. Bentuk pengembangan yang dapat diterapkan untuk karyawan yang *Superkeeper* ini adalah sebagai berikut :

No	Metode	Sasaran	Pelaksanaan	Waktu
1	Rotasi pekerjaan ( <i>job rotation</i> )	Untuk memperluas wawasan pengetahuan. Untuk menemukan perluasan dan pengayaan pekerjaan. Untuk mengembangkan kemampuan yang laten. Untuk meningkatkan sudut pandang dari sisi sebagai perusahaan. Sebagai sarana seleksi untuk keperluan promosi.	Direncanakan oleh manajer. Diutamakan bagi para <i>superkeeper</i> dan <i>keeper</i> .	Dijadwalkan dengan hati-hati agar benar-benar tepat waktu sehingga tercapai tujuan yaitu tercapainya kompetensi tertentu.
2	Proyek Khusus	Untuk meningkatkan kompetensi pada bidang tertentu. Untuk memperluas dan meningkatkan kekuatan sebagai seorang	Disetujui oleh atasan langsung. Diutamakan bagi para <i>superkeeper</i> .	Sesuai dengan keperluan

		kontributor individu.		
3	Kursus eksternal / di luar perusahaan ( termasuk melalui internet / <i>e-learning</i> )	Untuk pengembangan pengetahuan dan ketrampilan yang benar-benar terkait dengan aplikasi dalam bidang tertentu dan diperlukan.	Direkomendasikan oleh atasan. Diutamakan bagi para <i>superkeeper</i> .	Kontinue
4	Mengajar	Untuk mengembangkan pengetahuan-pengetahuan yang fundamental. Untuk mengembangkan ketrampilan teknik memberikan instruksi dan komunikasi. Untuk menguji/mengkaji kembali ide-ide dan nilai-nilai.	Penugasan dari atasan karena permintaan untuk mengajar. Diutamakan bagi para <i>superkeeper</i> dan karyawan yang kompetensinya tinggi.	Selama atau setelah jam kerja.
5	Aktivitas ekstrakurikuler	Untuk mendapatkan dan mengaplikasikan prinsip-prinsip kepemimpinan dan keanggotaan kelompok pada bermacam-macam bidang diluar industri pekerjaan.	Berdasarkan rekomendasi atasan. Dilakukan untuk kelompok-kelompok tertentu; tetapi diutamakan bagi para Superkeeper dan Keeper.	Aktivitas kemasyarakatan, kelompok profesional, studi lapangan yang sasarnya sesuai untuk pengembangan diri.

2. Karyawan yang kinerja tidak memenuhi standard perusahaan :

Bentuk pengembangan yang dapat diterapkan adalah sebagai berikut :

No	Metode	Sasaran	Pelaksanaan	Waktu
1	<i>On the job / coaching / mentoring</i>	Untuk mengembangkan kompetensi yang diperlukan oleh bagian-bagian tertentu dari pekerjaan.	Dilakukan oleh atasan langsung / staf ahli. Dilakukan untuk setiap karyawan yang memerlukan	Pada saat atasan langsung menemukan kesenjangan antara kompetensi tertentu yang dimiliki oleh karyawan dengan yang dituntut oleh pekerjaan.
2	Penugasan dalam gugus tugas	Untuk meningkatkan kompetensi pada bidang tertentu. Untuk memperluas dan meningkatkan kekuatan sebagai seorang kontributor individu. Untuk mengembangkan kemampuan memimpin dan berpartisipasi dalam kegiatan kelompok. Untuk mengembangkan ketrampilan manajerial.	Disetujui oleh atasan langsung. Dilakukan untuk tiap karyawan yang memerlukan.	Sesuai dengan keperluan.
3	Kursus internal perusahaan termasuk melalui internet / <i>e-learning</i>	Untuk mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan yang benar-benar terkait dengan aplikasi dalam bidang tertentu dan	Direkomendasikan oleh atasan. Dilakukan untuk setiap karyawan yang memerlukan.	Kontinue

		diperlukan.		
4	Membaca dan dipandu ( <i>guided reading</i> )	Untuk mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan yang benar-benar terkait dengan aplikasi dalam bidang tertentu dan diperlukan.	Direkomendasikan oleh atasan. Dilakukan untuk setiap karyawan yang memerlukan.	Kontinue
5	Bantuan dari konselor atau ahli psikologi	Untuk mendapatkan secara tepat hal-hal yang merintangikan kelancaran pengembangan diri	Berdasarkan rekomendasi atasan. Dilakukan untuk setiap karyawan yang memerlukan.	Bila pembinaan ( <i>counseling</i> ) yang dilakukan manajer tidak mencapai hasil yang diinginkan.

### Finansial

Tujuannya : Untuk memberikan pedoman dan prosedur pengesahan dan kompensasi bagi karyawan-karyawan yang layak memperoleh pembayaran tunjangan.

Pedoman umum untuk finansial yang berkaitan dengan hasil penilaian kinerja bagi karyawan :

1. Hanya *direct supervisor* saat ini yang dapat merekomendasikan bonus pembayaran tunjangan untuk karyawan tersebut.
2. Penghargaan finansial yang akan diberikan dalam bentuk *merit increase*, bonus, insentif dan *award*

Prosedur finansial berkaitan dengan hasil penilaian kinerja bagi karyawan :

1. Penilai akan:
  - A. Mengisi dengan lengkap dan menyerahkan Formulir Penilaian Kinerja Karyawan untuk tiap-tiap karyawan yang berada di bawah pengawasannya dalam jangka waktu yang ditetapkan di dalam Proses Penilaian Kinerja.
  - B. Mengevaluasi semua kriteria Bonus Pembayaran Tunjangan untuk menentukan karyawan-karyawan yang layak dan merekomendasikan

mereka yang memenuhi syarat untuk mendapatkan bonus pembayaran tunjangan.

- C. Menyusun dan menyerahkan Formulir Persetujuan / Rekomendasi Bonus Pembayaran Tunjangan untuk memastikan atau verifikasi atas dana yang tersedia di bagian *finance*.
  - D. Setelah disetujui oleh bagian *finance*, maka penilai menyerahkan Formulir Persetujuan / Rekomendasi Bonus Pembayaran Tunjangan kepada *human resource department* (HR) untuk disetujui.
2. Manajer finansial akan:
- A. Pastikan bahwa Penilai telah mengisi dengan lengkap dan menyerahkan Formulir Penilaian Kerja Karyawan atas semua karyawan yang berada di bawah pengawasannya sesuai tanggal yang ditetapkan di dalam Proses Penilaian Kinerja.
  - B. Memastikan bahwa dana tersedia untuk bonus pembayaran tunjangan dan tunjangan lain-lain sebelum dokumen diserahkan untuk diproses.
  - C. Pastikan bahwa dokumen bonus pembayaran tunjangan diproses segera mungkin.

## DAFTAR REFERENSI

*Appraisal Handbook*.370 DM 430. 24 Maret 2008. <http://www.google.com>.

Anonymous. Dec 2007. *Performance-Based Pay. Partner's Report*. Pg.4

Anonymous. Januari 2008. *Merit Pay Strategies. The Controller's Report. Accounting & Tax Periodicals* pg. 12

Anonymous. September 2007. Vol 84 Iss 9. *Make Employee Appraisal More Productive. HR Focus*. New York.

Bonnie G Mani. 2002. *Performance appraisal systems, productivity, and motivation: A case study Public Personnel Management*. ProQuest Psychology Journals  
pg. 141

Christina G Banks; Loriann Roberson. 1986. *Performance appraisers as test developers*. Academy of Management. *The Academy of Management Review*. ABI/INFORM Global pg. 128

Cynthia Lee. 1986. *Increasing performance appraisal effectiveness: Matching task types, appraisal process and rater training*. Academy of Management. *The Academy of Management Review*. ABI/INFORM pg. 322

Cephas Odini. 2001. *Using Evaluation in Training and Development. The Journal of Management Development*. ProQuest Psychology Journals  
pg. 456

Christopher M Lowery; N A Beadles II; M M Petty; Gordon M Amsler; James W Tho... 2002. *An empirical examination of a merit bonus plan*. *Journal of Managerial Issues*. ProQuest Psychology Journals. pg. 100

Cascio, Wayne,F. (2006). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*. 7<sup>th</sup>.ed., International ed. Boston: McGraw-Hill.

Donald J Campbell; Kathleen M Campbell. (1986-1998). *Merit Pay, Performance Appraisal, And Individual Motivation: An Analysis And*; Ho-Beng Chia. *Human Resource Management* Summer 1998; 37, 2; ABI/INFORM Global pg. 131

David C Martin; Kathryn M Bartol. 1998. *Performance appraisal: Maintaining system effectiveness*. *Public Personnel Management*. ProQuest Psychology Journals pg. 223

Doug Cederblom. 2002. *From performance appraisal to performance management: One agency's experience*. *Public Personnel Management*. ProQuest Psychology Journals pg. 131

Eskew, Don; Heneman, Robert L 1996. *A survey of merit pay plan effectiveness: End of the line for merit pay or h...* *HR. Human Resource Planning*. ABI/INFORM Global  
pg. 12

Gary E Roberts. 2003. *Employee performance appraisal system participation: A technique that works*. *Public Personnel Management*. ABI/INFORM Global pg. 89

Gary E Roberts. 2003. *Employee performance appraisal system participation*. *Public Personnel Management*. ProQuest Psychology Journals pg. 89

Human Capital No. 28, Juli 2006. <http://www.google.com>

Jeanette N Cleveland. 1999. *Performance Appraisal: State of the Art in Practice*. Personnel Psychology. ProQuest Psychology Journals pg. 181

Janice S Miller. 2001. *Self-monitoring and performance appraisal satisfaction: An exploratory field ... Human Resource Management*. ProQuest Psychology Journals  
pg. 321

Jill Cook; Alf Crossman. 2004. *Satisfaction with performance appraisal systems: A study of role perceptions*. Journal of Managerial Psychology. ProQuest Psychology Journals pg. 526

Kristoffer L. Stewart. September 2007. Vol 28 Iss 9. *Appraising the Appraisal System*. Health Management Technology. Atlanta, pg 14

Liz Kislik. September 2007. Vol. 24, Edisi 9. *Giving Feedback*. Multichannel Merchant. Stamford, pg 64

Levine, Hermine Zagat. May/June 1994. *Linking Pay to Performance - An Approach to Designing a Merit Pay Plan*. Compensation and Benefits Review. ABI/INFORM Global pg. 77

Munandar, A.S. (2006). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI Press.

Milkovich, G.T & Newman, J.M. (2008). *Compensation*. 9<sup>th</sup>.ed., International ed. Boston: McGraw-Hill.

Noe, Hollenback, Gerhart & Wright. (2006). *Human Resources Management: Gaining A Competitive Advantage*. 5<sup>th</sup>.ed., New York: Mc Graw-Hill.

Nancy Montaque. 2007. Vol 48, Iss 2, pg 40. *The Performance Appraisal : A Powerful Management Tool*. Management Quarterly. Washington.

Ruky, A.S. (2006). *Sistem Manajemen Kinerja (Performance Management System): Panduan Praktis Untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.

Rosari, Reni. *information personal*. 5 April 2008. <http://www.google.com>

Robert J Greene. April 1998. *Improving merit pay plan effectiveness*. *ACA News*; 41, 4; *Accounting & Tax Periodicals*. pg. 26

Robert P. Wright and Frenda K.K. Cheung. 21 September 2005. *Articulating appraisal system effectiveness based on managerial cognitions*. Department of Management and Marketing, The Hong Kong Polytechnic University, Hung Hom, Kowloon, Hong Kong

Redman, Tom, Snape, Ed, Mc Elwee, Gerard. 1993. *Appraising employee performance: A vital organizational activity*. *Education & Training*. London. Vol 35, Iss.2; pg 3

Spencer, L.M & Spencer, S.M. (1993). *Competence At Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Sara L Rynes; Barry Gerhart; Laura Parks. 2005. *Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance*. *Annual Review of Psycholog*. pg. 571

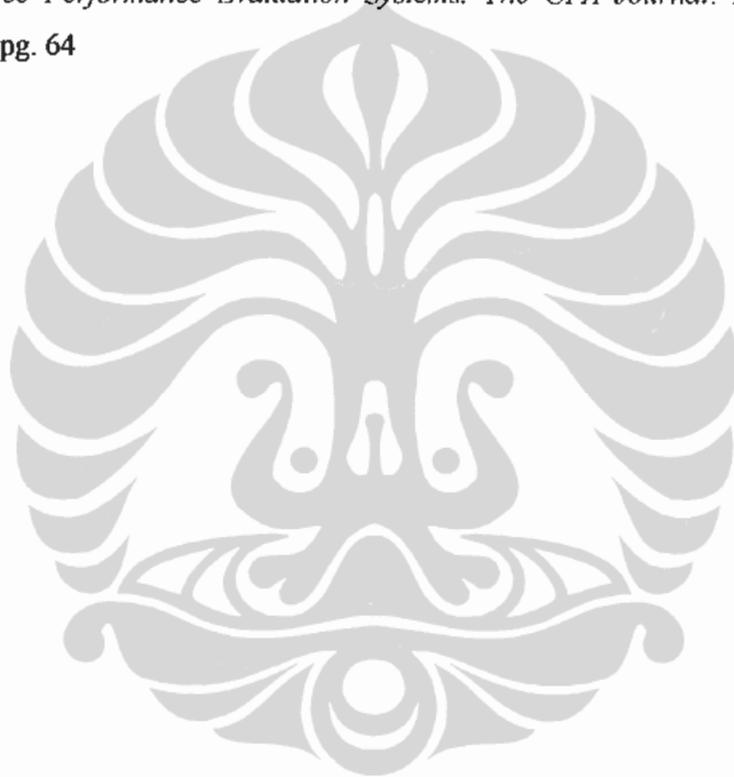
Swabe, A.L.R. 1989. *Performance-Related Pay: A Case Study*. *Employee Relation*. Vol. 11, Iss. 2; pg. 17, 7 pgs

Sunoo, Brenda Paik. November 1996. *Tie merit increases to goal-setting and employer objectives*. *Personnel Journal*. ABI/INFORM Global pg. 109

Stéphane Brutus. 2005. *Motivate and Reward: Performance Appraisal and Incentive Systems for Business...* *Personnel Psychology*. ProQuest Psychology Journals pg. 572

Thomas S Clausen, Keith T Jones, Jay S Rich. February 2008. *Appraising Employee Performance Evaluation System*. *The CPA Journal*. New York

Thomas S Clausen; Keith T Jones; Jay S Rich. February 2008. *Appraising Employee Performance Evaluation Systems*. *The CPA Journal*. ABI/INFORM Global pg. 64



**Universitas Indonesia**

## Company Profile

Bank X berdiri sejak 26 September 1955, dan saat ini adalah bank terbesar ke 7 di Indonesia berdasarkan nilai asset. Sebagai bank yang pertama kali meluncurkan layanan ATM pada tahun 1987 dan on-line banking system pada tahun 1991, Bank X dikenal sebagai salah satu bank yang paling inovatif di Indonesia. Selama bertahun-tahun, bank x juga dikenal reputasinya sebagai bank dengan tradisi layanan nasabah terbaik. Melalui jaringan kantor cabang dan ATM yang luas serta berbagai layanan perbankan yang personal kepada para nasabahnya. Pada tahun 2006, bank X berhasil meraih penghargaan sebagai " Bank yang paling konsisten dalam memberikan layanan yang terbaik " dari Marketing Research Indonesia ( MRI ).

Visi Bank X

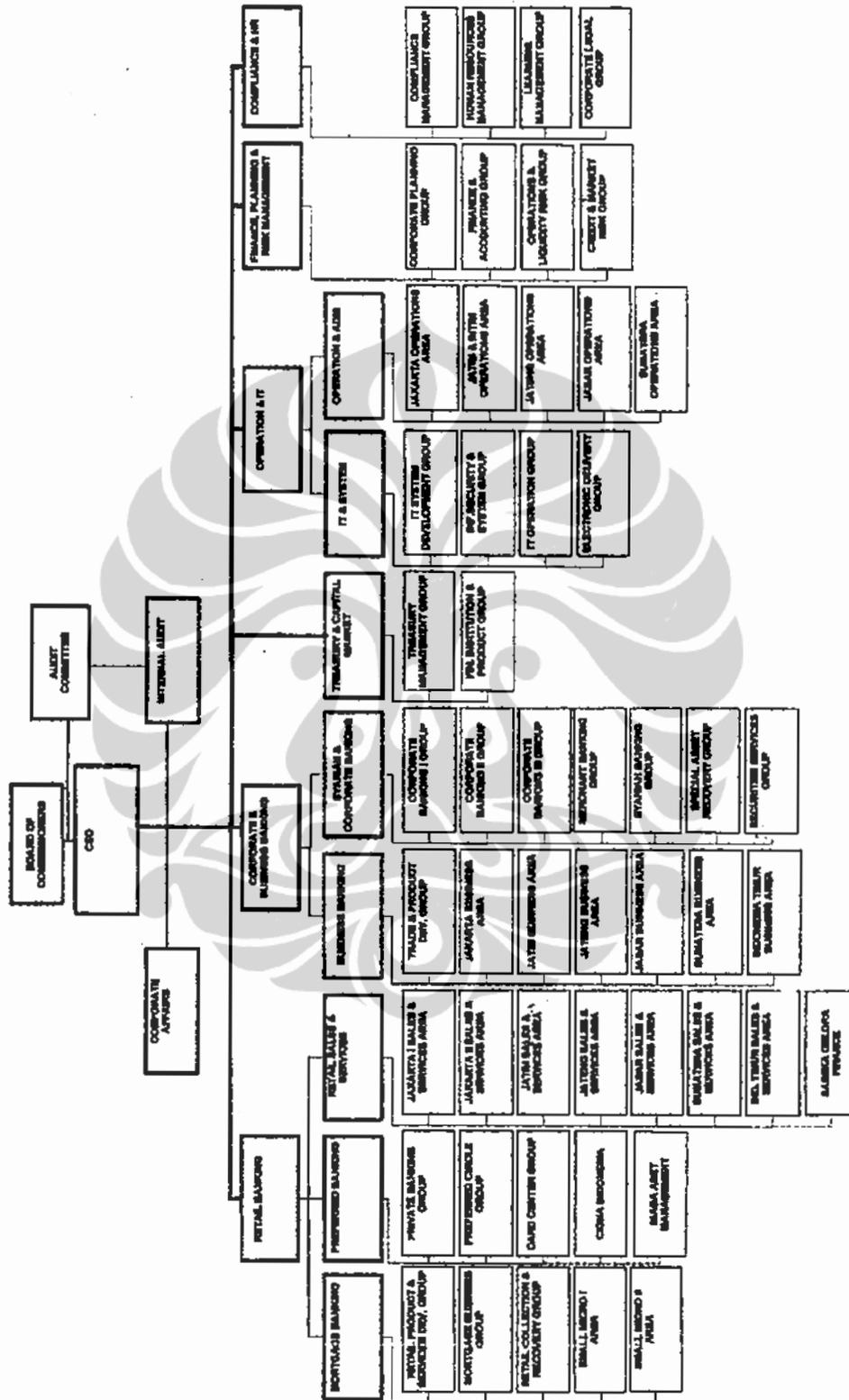
Menjadi no 1 dari 5 Bank terbesar di Indonesia

Misi Bank X

Menjadi bank ritel terkemuka

Enam nilai utama Bank X

1. Integritas  
Komitmen terhadap kesetaraan, kejujuran, dan standard etika bisnis
2. Layanan  
Senantiasa mengutamakan nasabah
3. Antusias  
Dorongan kuat untuk meraih standard tertinggi dalam segala hal yang dikerjakan
4. Pengaruh  
Kepemimpinan, berbagi pengetahuan dan kerjasama tim
5. Tindakan  
Proaktif, tepat waktu dan tuntas
6. Adaptasi  
Untuk menghadapi tantangan, menerima dan mengelola perubahan



*Merit Increase tahun 2005*

Rating	G5	G4	G3	G2	G1
C5	<b>Maks 18%</b>	Maks 15%	Maks 12%	0%	0%
C4	Maks 15%	<b>Maks 12%</b>	Maks 10%	0%	0%
C3	Maks 12%	Maks 10%	<b>Maks 7%</b>	0%	0%
C2	0%	0%	0%	0%	0%
C1	0%	0%	0%	0%	0%

*Merit Increase tahun 2006*

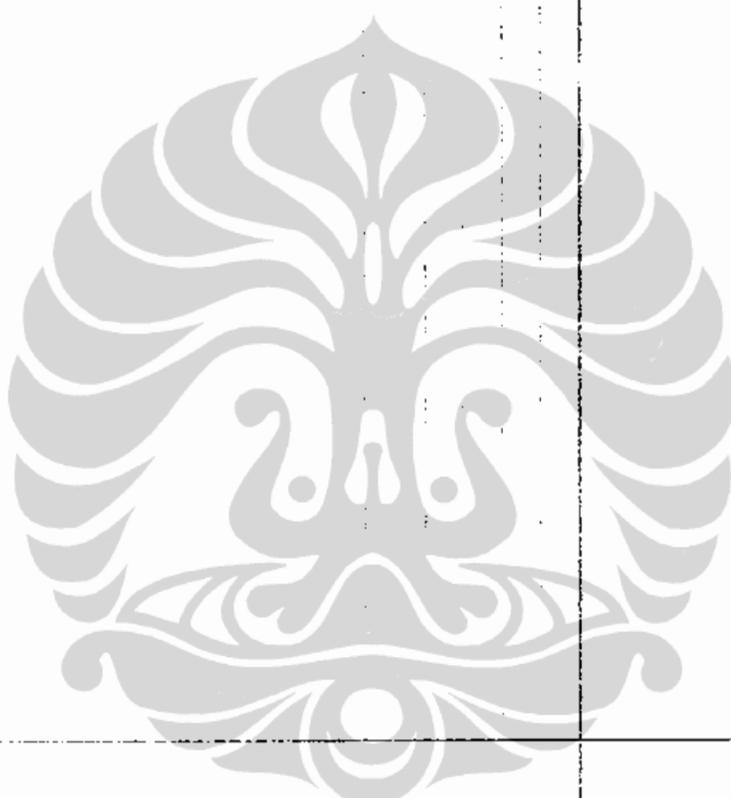
Rating	G5	G4	G3	G2	G1
C5	<b>Maks 10%</b>	Maks 9.5%	Maks 7.5%	0%	0%
C4	Maks 9%	<b>Maks 8%</b>	Maks 6.5%	0%	0%
C3	Maks 7%	Maks 6%	<b>Maks 5%</b>	0%	0%
C2	0%	0%	0%	0%	0%
C1	0%	0%	0%	0%	0%

*Merit Increase tahun 2007*

Rating	G5	G4	G3	G2	G1
C5	<b>Maks 20%</b>	Maks 18%	Maks 14%	0	0
C4	Maks 17%	<b>Maks 15%</b>	Maks 12%	0	0
C3	Maks 13%	Maks 11%	<b>Maks 9%</b>	0	0
C2	0	0	0	0	0
C1	0	0	0	0	0

Lampiran 4 : Form Penilaian Kinerja yang berorientasi Hasil Kerja  
(Result Based) di Bank X

PENILAIAN SASARAN KERJA

A. PENETAPAN SASARAN KERJA (Goal Setting) Tentukan semua sasaran kerja yang diharapkan oleh Saudara dan ACUAN Langsung di awal periode penilaian dalam bentuk di bawah ini.	ASPEK PENILAIAN					PENCAPAIAN SASARAN KERJA (Goal Performance) Tentukan semua sasaran kerja yang dicapai di akhir periode penilaian dalam kolom di bawah ini.
	BOGOT (%)	TM	TJ	TP	KM	
						
Nama Karyawan/Pangkat/Tanda Tugasi/Tanggal						Nama Karyawan/Pangkat/Tanda Tugasi/Tanggal
Nama Atasan/Pangkat/Tanda Tugasi/Tanggal						Nama Atasan/Pangkat/Tanda Tugasi/Tanggal
TM : Target Mula	TJ : Target Jumlah	TP : Target Penyelesaian	KM : Kemandirian			

**Form Penilaian Kinerja yang berorientasi Hasil Kerja  
(Result Based) di Bank X**

A. PEKERTARAN SASARAN KERJA (Goal Setting) Tentukan semua sasaran kerja yang diharapkan oleh Saudara dan Atasan Langsung di awal periode penilaian dalam rangka di bawah ini	ASPEK PENILAIAN				PENCAPAIAN SASARAN KERJA (Goal Performance) Tuliskan semua sasaran kerja yang dicapai di akhir periode penilaian dalam kolom di bawah ini.
	BOBOT (%)	TM	TJ	TP	
Nama Karyawan/Pangkat/Tanda Tangan/Tanggal					Nama Karyawan/Pangkat/Tanda Tangan/Tanggal
Nama Atasan/Pangkat/Tanda Tangan/Tanggal					Nama Atasan/Pangkat/Tanda Tangan/Tanggal
TM : Target Mutu	TJ : Target Jumlah	TP : Target Penyelesaian	KM : Kompetensi		

**Form Penilaian Kinerja yang berorientasi Hasil Kerja  
(Result Based) di Bank X**

**B. HASIL PENILAIAN** (isi oleh Atasan)

Nomor Urut Sasaran Kerja	Bobot (A) (%)	Aspek Penilaian (nilai tertinggi penilai)					Nilai Evaluasi Sasaran Kerja (A x B)		
		Target Mutu	Target Jumlah	Target Penyelesaian	Kemampuan	Total Nilai/Jumlah Aspek Penilaian (B)			
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
<b>TOTAL NILAI EVALUASI SASARAN KERJA</b>									
		<b>** NILAI EVALUASI SASARAN KERJA (tingkat salah satu)</b>			G 1	G 2	G 3	G 4	G 5

\* Aspek Penilaian (sesuai dengan penilai):

0: NA    1: Buruk    2: Kurang    3: Baik    4: Sangat Baik    5: Istimewa

\*\* TOTAL NILAI EVALUASI SASARAN KERJA :

G 1 : 0,00 - 1,00    Pencapaian sasaran kerja karyawan jauh di bawah standar ditetapkan  
 G 2 : 1,10 - 2,00    Pencapaian sasaran kerja karyawan di bawah standar ditetapkan  
 G 3 : 2,10 - 3,00    Pencapaian sasaran kerja karyawan memenuhi standar ditetapkan  
 G 4 : 3,10 - 4,00    Pencapaian sasaran kerja karyawan di atas standar ditetapkan  
 G 5 : 4,10 - 5,00    Pencapaian sasaran kerja karyawan jauh di atas standar ditetapkan

**C. KOMENTAR ATASAN** (jika ada ketidapan dan kekurangan atau PENCAPAIAN SASARAN KERJA karyawan)

Nama Jelas & Pangkat

Jabatan

Tanda Tangan & Tanggal

Lampiran 5 : Form Penilaian Kinerja yang berorientasi proses kerja (*Competency Based*) di Bank X  
I. Business

**PENILAIAN KOMPETENSI KERJA**

Berilah penilaian pada kolom Profil Kompetensi Individu sesuai KAKUS KOMPETENSI berdasarkan kompetensi karyawan!

		KOMPETENSI INDIVIDU				
		C1	C2	C3	C4	C5
<b>Corporate Competencies</b>						
1	Integritas	4	5	20		
2	Kerjasama Kelompok	3	4	12		
3	Orientasi Berprestasi	4	5	20		
4	Orientasi Pelayanan	3	5	15		
<b>Core Competencies</b>						
5	Orientasi Strategis	4	4	16		
6	Dampak & Pengaruh	4	4	16		
7	Pemahaman Organisasi	4	4	16		
8	Daya Pikir Konseptual	3	4	12		
9	Pengambil. & Pemberdaya.	3	4	12		
<b>Functional Competencies</b>						
10	Percaya Diri	4	5	20		
11	Perhatian & Relasi	4	5	20		
12	Upaya Ekstra	4	4	16		
<b>TOTAL NILAI</b>		193				
<b>NILAI KOMPETENSI = (Total Nilai 2/Total Nilai 1) X 100</b>						
* Rating = Bayar salah satu sesuai nilai kompetensi		C1	C2	C3	C4	C5

- Skala**
- C1 : ≤ 30 Kompetensi karyawan jauh di bawah standar minimal kompetensi jabatan
  - C2 : 31 - 70 Kompetensi karyawan di bawah standar minimal kompetensi jabatan
  - C3 : 71 - 104 Kompetensi karyawan memenuhi standar minimal kompetensi jabatan
  - C4 : 105 - 111 Kompetensi karyawan di atas standar minimal kompetensi jabatan
  - C5 : ≥ 112 Kompetensi karyawan jauh di atas standar minimal kompetensi jabatan

**KOMENTAR ATASAH** (menganalisis hasil dan memberikan saran perbaikan kompetensi karyawan)

Form Penilaian Kinerja yang berorientasi proses kerja  
(Competency Based) di Bank X

I. Support

PENILAIAN KOMPETENSI KERJA

Berilah Penilaian pada kolom Profil Kompetensi Individu sesuai KAMUS KOMPETENSI berdasarkan kompetensi karyawan!

		4	5	20		
<b>Corporate Competencies</b>						
1	Integritas	4	5	20		
2	Kerjasama Kelompok	3	4	12		
3	Orientasi Berprestasi	4	5	20		
4	Orientasi Pelayanan	3	5	15		
<b>Core Competencies</b>						
5	Orientasi Strategis	4	4	16		
6	Dampak & Pengaruh	4	4	16		
7	Pemahaman Organisasi	4	4	16		
8	Daya Pikir Konseptual	3	4	12		
9	Pengembang & Pemberdaya	3	4	12		
<b>Functional Competencies</b>						
10	Efisiensi & Mutu	4	5	20		
11	Inovasi	4	4	16		
12	Upaya Ekstra	3	4	12		
<b>TOTAL NILAI</b>				<b>187</b>		
<b>NILAI KOMPETENSI = (Total Nilai 2/Total Nilai 1) X 100</b>						
<b>Rating</b> - <i>tingkat nilai atau profil Nilai Kompetensi</i>		<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>C4</b>	<b>C5</b>

- Skala:
- C1 : 5 - 30 Kompetensi karyawan jauh di bawah standar minimal kompetensi jabatan
  - C2 : 31 - 70 Kompetensi karyawan di bawah standar minimal kompetensi jabatan
  - C3 : 71 - 104 Kompetensi karyawan memenuhi standar minimal kompetensi jabatan
  - C4 : 105 - 111 Kompetensi karyawan di atas standar minimal kompetensi jabatan
  - C5 : 112 - 120 Kompetensi karyawan jauh di atas standar minimal kompetensi jabatan

KOMENTAR ATASAN (jika ada) berkaitan dgn kemampuan atau KOMPETENSI karyawan

**PENILAIAN KOMPETENSI KERJA**

Berilah Penilaian pada kolom Profil kompetensi individu sesuai KAKOS KOMPETENSI berdasarkan kompetensi karyawan!

Corporate Competencies								
1	Integritas	4	5	20				
2	Kerjasama Kelompok	3	4	12				
3	Orientasi Berprestasi	4	5	20				
4	Orientasi Pelayanan	3	5	15				
Core Competencies								
5	Orientasi Strategis	4	4	16				
6	Dampak & Pengaruh	4	4	16				
7	Pemahaman Organisasi	4	4	16				
8	Daya Pikir Konseptual	3	4	12				
9	Pengomb. & Pembardyn.	3	4	12				
Functional Competencies								
10	Kepakaran	4	5	20				
11	Inovasi	3	3	9				
12	Pencarian Informas	4	5	20				
<b>TOTAL NILAI</b>				<b>188</b>				
<b>MILAI KOMPETENSI = (Total Nilai / Total Nilai 1) X 100</b>								
<b>3 Rating - Indikator salah satu sesuai nilai Kompetensi</b>				<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>C4</b>	<b>C5</b>

- Skala
- ≥ 30 Kompetensi karyawan jauh di bawah standar minimal kompetensi jabatan
  - 31 - 70 Kompetensi karyawan di bawah standar minimal kompetensi jabatan
  - 71 - 104 Kompetensi karyawan memenuhi standar minimal kompetensi jabatan
  - 105 - 111 Kompetensi karyawan di atas standar minimal kompetensi jabatan
  - ≥ 112 Kompetensi karyawan jauh di atas standar minimal kompetensi jabatan

**KOMENTAR ATASAN** (menjelaskan kelebihan dan kekurangan dari KOMPETENSI karyawan)

Form Penilaian Kinerja yang berorientasi proses kerja  
(Competency Based) di Bank X

II. Business

**PENILAIAN KOMPETENSI KERJA**

Berilah Penilaian pada kolom Profil Kompetensi individu sesuai KAMUS KOMPETENSI berdasarkan kompetensi karyawan!

KOMPETENSI		1	2	3	4	5
<b>Corporate Competencies</b>						
1	Integritas	4	4	16		
2	Kerjasama Kelompok	3	4	12		
3	Orientasi Berprestasi	4	4	16		
4	Orientasi Pelayanan	3	4	12		
<b>Core Competencies</b>						
5	Orientasi Strategis	4	3	12		
6	Dampak & Pengaruh	3	4	12		
7	Pemberdayaan	4	4	16		
8	Daya Pikir Analitis	4	4	16		
<b>Functional Competencies</b>						
9	Percaya Diri	4	4	16		
10	Pembinaan Relel	4	4	16		
11	Upaya Ekstra	4	4	16		
<b>TOTAL NILAI</b>		160				
<b>NILAI KOMPETENSI = (Total Nilai 2/Total Nilai 1) X 100</b>						
<b>* Rating - Berikan salah satu sesuai Nilai Kompetensi</b>		<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>C4</b>	<b>C5</b>

Skala

C1	: ≤ 30	Kompetensi karyawan jauh di bawah standar minimal kompetensi jabatan
C2	: 31 - 70	Kompetensi karyawan di bawah standar minimal kompetensi jabatan
C3	: 71 - 108	Kompetensi karyawan memenuhi standar minimal kompetensi jabatan
C4	: 109 - 123	Kompetensi karyawan di atas standar minimal kompetensi jabatan
C5	: ≥ 124	Kompetensi karyawan jauh di atas standar minimal kompetensi jabatan

KOMENTAR ATASAN (jika ada) diberikan oleh atasan atas KOMPETENSI karyawan

**PENILAIAN KOMPETENSI KERJA**

Berilah Penilaian pada kolom Profil Kompetensi Individu sesuai KAMUS KOMPETENSI berdasarkan kompetensi di bawah ini!

		KOMPETENSI INDIVIDU				
		C1	C2	C3	C4	C5
<b>Corporate Competencies</b>						
1	Integritas	4	4	16		
2	Kerjasama Kelompok	3	4	12		
3	Orientasi Berprestasi	4	4	16		
4	Orientasi Pelayanan	3	4	12		
<b>Core Competencies</b>						
5	Orientasi Strategis	4	3	12		
6	Dampak & Pengaruh	3	4	12		
7	Pengemb. & Pemberday.	4	4	16		
8	Daya Pikir Analitis	4	4	16		
<b>Functional Competencies</b>						
9	Kepakaran	4	4	16		
10	Koordinasi	3	3	9		
11	Pencarian Informasi	4	4	16		
<b>TOTAL NILAI</b>		<b>153</b>				
<b>NILAI KOMPETENSI = (total nilai 2/total nilai 1) X 100</b>						
<b>Rasio =</b>		<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>C4</b>	<b>C5</b>

- Skala :
- C1 : 1-30 Kompetensi karyawan jauh di bawah standar minimal kompetensi jabatan
  - C2 : 31-70 Kompetensi karyawan di bawah standar minimal kompetensi jabatan
  - C3 : 71-108 Kompetensi karyawan memenuhi standar minimal kompetensi jabatan
  - C4 : 109-123 Kompetensi karyawan di atas standar minimal kompetensi jabatan
  - C5 : 124-150 Kompetensi karyawan jauh di atas standar minimal kompetensi jabatan

**KOMENTAR ATASAN** (menjelaskan kelebihan dan kekurangan serta kompetensi karyawan)

Form Penilaian Kinerja yang berorientasi proses kerja  
(Competency Based) di Bank X

II. Support

**PENILAIAN KOMPETENSI KERJA**

Berilah Penilaian pada kolom Profil Kompetensi Individu sesuai KAMUS KOMPETENSI berdasarkan kompetensi karyawan!

KOMPETENSI JABATAN	KOMPETENSI INDIVIDU			KOMPETENSI JABATAN	KOMPETENSI INDIVIDU			
	1	2	3					
<b>Corporate Competencies</b>								
1. Integritas	4	4	16					
2. Kerjasama Kelompok	3	4	12					
3. Orientasi Berprestasi	4	4	16					
4. Orientasi Pelayanan	3	4	12					
<b>Core Competencies</b>								
5. Orientasi Strategis	4	3	12					
6. Dampak & Pengaruh	3	4	12					
7. Pemberdayaan	4	4	16					
8. Daya Pikir Analitis	4	4	16					
<b>Functional Competencies</b>								
9. Efisiensi & Akurasi	4	4	16					
10. Inovasi	3	3	9					
11. Upaya Ekstra	4	5	20					
<b>TOTAL NILAI</b>			<b>157</b>					
<b>NILAI KOMPETENSI = (Total Nilai 2/Total Nilai 1) X 100</b>								
<b>Rating - Ilahari salah satu nilai Kompetensi</b>				<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>C4</b>	<b>C5</b>

- C1 : ≤ 30. Kompetensi karyawan jauh di bawah standar minimal kompetensi jabatan
- C2 : 31 - 70. Kompetensi karyawan di bawah standar minimal kompetensi jabatan
- C3 : 71 - 108. Kompetensi karyawan mendekati standar minimal kompetensi jabatan
- C4 : 109 - 124. Kompetensi karyawan di atas standar minimal kompetensi jabatan
- C5 : ≥ 124. Kompetensi karyawan jauh di atas standar minimal kompetensi jabatan

**KOMENTAR ATASAN** (menjelaskan kelebihan dan kekurangan dari KOMPETENSI karyawan)

**PENILAIAN KOMPETENSI KERJA**

Berilah Penilaian pada kolom Profil Kompetensi individu sesuai KANGS KOMPETENSI berdasarkan kompetensi karyawan!

		KANGS KOMPETENSI				
		C1	C2	C3	C4	C5
<b>Corporate Competencies</b>						
1	Integritas	3	4	12		
2	Kerjasama Kelompok	4	3	12		
3	Orientasi Berprestasi	4	4	16		
4	Orientasi Pelayanan	4	4	16		
<b>Core Competencies</b>						
5	Empat & Pengaruh	3	3	9		
6	Pengomb. & Pembinaan	4	4	16		
7	Keteguhan	4	4	16		
8	Daya Pikir Analitis	3	4	12		
<b>Functional Competencies</b>						
9	Percaya Diri	4	4	16		
10	Pembinaan Rotasi	4	4	16		
11	Upaya Ekstra	4	4	16		
<b>TOTAL NILAI</b>		157				
<b>Nilai Kompetensi = (Total Nilai 2/Total Nilai 1) X 100</b>						
<b>* Rating - Angkat salah satu sesuai nilai Kompetensi</b>		C1	C2	C3	C4	C5

- Skala
- C1 : 1-30 Kompetensi karyawan jauh di bawah standar minimal kompetensi jabatan
  - C2 : 31-70 Kompetensi karyawan di bawah standar minimal kompetensi jabatan
  - C3 : 71-110 Kompetensi karyawan memenuhi standar minimal kompetensi jabatan
  - C4 : 111-129 Kompetensi karyawan di atas standar minimal kompetensi jabatan
  - C5 : 130-150 Kompetensi karyawan jauh di atas standar minimal kompetensi jabatan

KOMENTAR ATASAN

**PENILAIAN KOMPETENSI KERJA**

Berilah Penilaian pada kolom Profil Kompetensi Individu sesuai KAMUS KOMPETENSI berdasarkan kompetensi karyawan!

KOMPETENSI JABATAN	KOMPETENSI INDIVIDU				
	1	2	3	4	5
<b>Corporate Competencies</b>					
1. Integritas	3	4	12		
2. Kerjasama Kelompok	4	3	12		
3. Orientasi Berprestasi	4	4	16		
4. Orientasi Pelayanan	5	4	16		
<b>Core Competencies</b>					
5. Dampak & Pengaruh	3	3	9		
6. Pengemb. & Pemberday.	4	4	16		
7. Ketegasan	4	4	16		
8. Daya Pikir Analitis	3	4	12		
<b>Functional Competencies</b>					
9. Efisiensi & Akur.	4	4	16		
10. Inovasi	3	3	9		
11. Upeya Ekstra	4	5	20		
<b>TOTAL NILAI</b>			<b>154</b>		
<b>NILAI KOMPETENSI = (Total Nilai 2/Total Nilai 1) X 100</b>					
* Rating - tingkai salah satu sesuai Nilai Kompetensi			C1	C2	C3

- Detail
- C1 : 5 - 30 Kompetensi karyawan jauh di bawah standar minimal kompetensi jabatan
  - C2 : 31 - 70 Kompetensi karyawan di bawah standar minimal kompetensi jabatan
  - C3 : 71 - 110 Kompetensi karyawan mendekati standar minimal kompetensi jabatan
  - C4 : 111 - 129 Kompetensi karyawan di atas standar minimal kompetensi jabatan
  - C5 : 130 Kompetensi karyawan jauh di atas standar minimal kompetensi jabatan

**KOMENTAR ATASAN** (berdasarkan observasi dan wawancara oleh KOMPETENSI karyawan)

**PENILAIAN KOMPETENSI-KERJA**

Berilah Penilaian pada kolom Profil Kompetensi Individu sesuai KAMUS KOMPETENSI berdasarkan kompetensi karyawan!

KOMPETENSI JABATAN						
<b>Corporate Competencies</b>						
1. Integritas	3	4	12			
2. Kerjasama Kelompok	4	3	12			
3. Orientasi Berprestasi	4	4	16			
4. Orientasi Pelayanan	4	4	16			
<b>Core Competencies</b>						
5. Dampak & Pengaruh	3	3	9			
6. Pengemb. & Pemberday.	4	4	16			
7. Ketegasan	4	4	16			
8. Daya Pikir Analitis	3	4	12			
<b>Functional Competencies</b>						
9. Keakuratan	4	3	12			
10. Inovasi	3	3	9			
11. Pencarian Informasi	4	3	12			
<b>TOTAL NILAI</b>			<b>142</b>			
<b>NILAI KOMPETENSI = (Total Nilai 2/Total Nilai 1) X 100</b>						
<b>* Rating - Ungkai salah satu sesuai nilai kompetensi</b>				<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>
				<b>C4</b>	<b>C5</b>	

C1	5 - 30	Kompetensi karyawan jauh di bawah standar minimal kompetensi jabatan
C2	31 - 70	Kompetensi karyawan di bawah standar minimal kompetensi jabatan
C3	71 - 110	Kompetensi karyawan sesuai standar minimal kompetensi jabatan
C4	111 - 129	Kompetensi karyawan di atas standar minimal kompetensi jabatan
C5	≥ 130	Kompetensi karyawan jauh di atas standar minimal kompetensi jabatan

KOMENTAR ATASAN (tentang inovasi dan tanggung jawab karyawan)

PENILAIAN KOMPETENSI KERJA

Berilah Penilaian pada kolom Profil Kompetensi Individu sesuai KAMUS KOMPETENSI berdasarkan Kompetensi karyawan!

KOMPETENSI LAYANAN		KOMPETENSI INDIVIDU				
<b>Corporate Competencies</b>						
1	Integritas	3	3	9		
2	Kerjasama Kelompok	4	3	12		
3	Orientasi Berprestasi	4	4	16		
4	Orientasi Pelayanan	4	4	16		
<b>Care Competencies</b>						
5	Kemampuan Adaptasi	4	4	16		
6	Inisiatif	4	4	16		
7	Mendengar & Menanggapi	3	4	12		
8	Daya Pikir Analitis	3	3	9		
9	Kepemimpinan Kelompok	4	3	12		
<b>Functional Competencies</b>						
10	Percaya Diri	4	3	12		
11	Pembinaan Relasi	4	3	12		
12	Upaya Ekstra	3	3	12		
TOTAL NILAI		154				
NILAI KOMPETENSI = (Total Nilai / Total Nilai) x 100						
* Rating - Interpretasi sesuai Nilai Kompetensi		C1	C2	C3	C4	C5

- C1 : 50 - Kompetensi karyawan jauh di bawah standar minimal kompetensi jabatan
- C2 : 31 - 70 - Kompetensi karyawan di bawah standar minimal kompetensi jabatan
- C3 : 71 - 110 - Kompetensi karyawan (mendapat) standar minimal kompetensi jabatan
- C4 : 111 - 135 - Kompetensi karyawan di atas standar minimal kompetensi jabatan
- C5 : 136 - 200 - Kompetensi karyawan jauh di atas standar minimal kompetensi jabatan

KOMENTAR ATASAN (jika ada) dan/atau komentar dari KOMPETENSI karyawan

**PENILAIAN KOMPETENSI KERJA**

Berilah Penilaian pada kolom Profil Kompetensi Individu sesuai KARTUS KOMPETENSI berdasarkan kompetensi karyawan!

ASPEK	KOMPETENSI JABATAN			KOMPETENSI INDIVIDU				
	C1	C2	C3	C1	C2	C3	C4	C5
<b>Corporate Competencies</b>								
1. Integritas	3	3	9					
2. Kerjasama Kelompok	4	3	12					
3. Orientasi Berprestasi	4	4	16					
4. Orientasi Pelayanan	4	4	16					
<b>Core Competencies</b>								
5. Kemampuan Adaptasi	4	4	16					
6. Inisiatif	4	4	16					
7. Mendengar & Menanggapi	3	4	12					
8. Daya Pikir Analitis	3	3	9					
9. Kepemimpinan Kelompok	4	3	12					
<b>Functional Competencies</b>								
10. Efisien & Mutu	4	3	12					
11. Inovasi	2	2	6					
12. Upaya Ekstra	4	4	16					
<b>TOTAL NILAI</b>			<b>152</b>					
<b>NILAI KOMPETENSI = (Total Nilai / Total Nilai 1) x 100</b>								
<b>* Rating - tingkat salah satu aspek Mid Kompetensi</b>				<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>C4</b>	<b>C5</b>

- Skala:
- C1 : 1 - 30 Kompetensi karyawan jauh di bawah standar minimal kompetensi jabatan
  - C2 : 31 - 70 Kompetensi karyawan di bawah standar minimal kompetensi jabatan
  - C3 : 71 - 110 Kompetensi karyawan memenuhi standar minimal kompetensi jabatan
  - C4 : 111 - 135 Kompetensi karyawan di atas standar minimal kompetensi jabatan
  - C5 : 136 - 2126 Kompetensi karyawan jauh di atas standar minimal kompetensi jabatan

KOMENTAR ATASAN (jika ada) mengenai kelebihan dan kekurangan atas KOMPETENSI karyawan

**PENILAIAN KOMPETENSI KERJA**  
Berilah Penilaian pada kolom Profil Kompetensi Individu sesuai KAMUS KOMPETENSI berdasarkan kompetensi karyawan!

KOMPETENSI SABUTAN		KOMPETENSI INDIVIDU				
		1	2	3	4	5
<b>Corporate Competencies</b>						
1	Integritas	3	3	9		
2	Kerjasama Kelompok	4	3	12		
3	Orientasi Berprestasi	4	4	16		
4	Orientasi Pelayanan	4	4	16		
<b>Core Competencies</b>						
5	Kemampuan Adaptasi	4	4	16		
6	Inisiatif	4	4	16		
7	Mendengar & Menanggapi	3	4	12		
8	Daya Pikir Analitis	3	3	9		
9	Kepemimpinan Kelompok	4	3	12		
<b>Functional Competencies</b>						
10	Kepatuhan	3	3	9		
11	Inovasi	3	3	9		
12	Pencapaian Informasi	4	3	12		
<b>TOTAL NILAI</b>				<b>144</b>		
<b>NILAI KOMPETENSI = (Total Nilai 2/Total Rata-rata) X 100</b>						
<b>* Rating - tingkat job dan standar nilai kompetensi</b>		<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>C4</b>	<b>C5</b>

- Skala
- C1 : 1 - 30 : Kompetensi karyawan jauh di bawah standar minimal kompetensi jabatan
  - C2 : 31 - 70 : Kompetensi karyawan di bawah standar minimal kompetensi jabatan
  - C3 : 71 - 110 : Kompetensi karyawan sesuai standar minimal kompetensi jabatan
  - C4 : 111 - 135 : Kompetensi karyawan di atas standar minimal kompetensi jabatan
  - C5 : 136 - 150 : Kompetensi karyawan jauh di atas standar minimal kompetensi jabatan

KOMENTAR ATASAN

Usulan Form Penilaian Kinerja Pertengahan Tahun

**Petunjuk Pengisian**  
 1. Isilah bagian kompetensi dan standar level kompetensi  
 2. Isilah bagian hasil sementara pada mid year evaluasi berkaitan dengan kompetensi anak buah anda selama bulan Januari sampai Juni

**Penilaian Kinerja Pertengahan Tahun berorientasi proses kerja (Competency based)**

Kompetensi	Standard Level Kompetensi	Hasil Sementara	
		Mid Year ( Juni - Juli )	Komentar
	C1		
	C2		
	C3		
	C4		
	C5		

Tanda Tangan Karyawan / Tanggal

Tanda Tangan Direct Supervisor / Tanggal

Universitas Indonesia