****

**ORGANISASI MANAJEMEN PERUSAHAAN INDUSTRI**

**(TKT 208)**

**MODUL PERTEMUAN 12**

**PENILAIAN KINERJA DAN KOMPENSASI**

**DISUSUN OLEH**

**Ir. Dicky Gumilang, MSc.**

**12 PENILAIAN KINERJA DAN KOMPENSASI**

12.1 Definisi Penilaian Kinerja?

Penilaian kinerja adalah sistem manajemen formal yang menyediakan evaluasi kualitas kinerja individu dalam suatu organisasi. Penilaian biasanya disiapkan oleh atasan langsung karyawan. Prosedur ini biasanya mengharuskan penyelia untuk mengisi formulir penilaian standar yang mengevaluasi individu pada beberapa dimensi yang berbeda dan kemudian membahas hasil evaluasi dengan karyawan.

Terlalu sering, penilaian kinerja dilihat hanya sebagai latihan setahun sekali yang diamanatkan oleh departemen personalia. Tetapi dalam organisasi yang menganggap serius penilaian kinerja dan menggunakan sistem dengan baik, itu digunakan sebagai proses yang berkelanjutan dan tidak hanya sebagai acara tahunan. Di perusahaan-perusahaan, penilaian kinerja umumnya mengikuti model empat fase:

*Fase 1*: *Perencanaan Kinerja*. Pada awal tahun, manajer dan individu berkumpul untuk rapat perencanaan kinerja. Dalam sesi berdurasi satu jam ini mereka membahas apa yang akan dicapai seseorang selama dua belas bulan ke depan (tanggung jawab utama dari pekerjaan seseorang dan tujuan serta proyek yang akan dikerjakan orang itu) dan bagaimana orang itu akan melakukan pekerjaan itu (perilaku dan kompetensi) organisasi mengharapkan anggotanya. Mereka biasanya juga membahas rencana pengembangan individu.

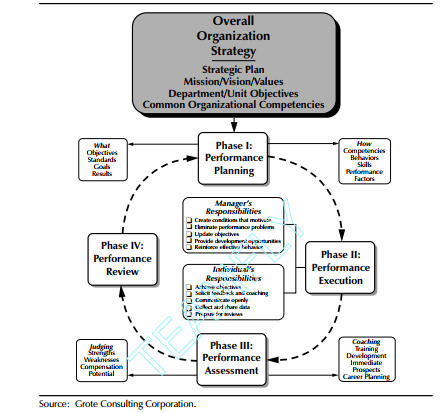
*Fase 2*: *Eksekusi Kinerja*. Selama tahun berjalan karyawan bekerja untuk mencapai tujuan, sasaran, dan tanggung jawab utama pekerjaan. Manajer memberikan pelatihan dan umpan balik kepada individu untuk meningkatkan kemungkinan keberhasilan. Manajer menciptakan kondisi yang memotivasi dan menyelesaikan masalah kinerja yang muncul. Pertengahan tahun - mungkin bahkan lebih sering - mereka bertemu untuk meninjau kinerja individu sejauh ini terhadap rencana dan tujuan yang mereka diskusikan dalam pertemuan perencanaan kinerja.

*Fase 3*: *Penilaian Kinerja*. Ketika waktu untuk penilaian kinerja formal semakin dekat, manajer merefleksikan seberapa baik kinerja bawahan selama tahun ini, mengumpulkan berbagai bentuk dan dokumen yang disediakan organisasi untuk membuat penilaian ini, dan mengisinya. Manajer juga dapat merekomendasikan perubahan kompensasi individu berdasarkan kualitas pekerjaan individu tersebut. Formulir penilaian yang sudah selesai biasanya ditinjau dan disetujui oleh atasan penilai. Lainnya — mungkin kepala departemen atau manajer kompensasi — mungkin juga meninjau dan menyetujui penilaian.

*Fase 4: Tinjauan Kinerja*. Manajer dan bawahan bertemu, biasanya sekitar satu jam. Mereka meninjau formulir penilaian yang telah diisi manajer dan berbicara tentang seberapa baik kinerja orang tersebut selama dua belas bulan terakhir. Di akhir pertemuan peninjauan yang mereka tetapkan tanggal untuk bertemu lagi untuk mengadakan diskusi perencanaan kinerja dua belas bulan ke depan, pada titik mana proses manajemen kinerja dimulai lagi.

Tentu saja mungkin ada banyak variasi individu pada tema dasar, tetapi sebagian besar perusahaan canggih umumnya mengikuti proses empat fase ini. Gambar 12-1 menggambarkan proses empat fase dasar tersebut.

Gambar 12-1 Empat Fase Penilaian Kinerja



12.2 Sejarah Penilaian Kinerja

Ada referensi awal untuk penilaian kinerja di Amerika kembali lebih dari seratus tahun. Sistem peringkat jasa Komisi Sipil federal diberlakukan pada tahun 1887. Lord & Taylor memperkenalkan penilaian kinerja pada tahun 1914. Banyak perusahaan dipengaruhi oleh upaya manajemen ilmiah Freder dari Frederick Taylor pada awal abad kedua puluh dalam menyusun penilaian kinerja.

Namun, sebelum Perang Dunia II, sangat sedikit organisasi yang melakukan penilaian kinerja formal. Beberapa perusahaan dan militer adalah satu-satunya yang menggunakan prosedur secara teratur. Sebagian besar penilaian yang dilakukan lebih berkonsentrasi pada kepribadian dan sifat-sifat individu daripada pencapaian aktual terhadap tujuan dan analisis formal dari perilaku yang menghasilkan hasil-hasil tersebut.

Kemudian, pada tahun 1950 ide orsinil Peter Drucker tentang manajemen berdasarkan tujuan (MBO) dan buku Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, yang memperkenalkan gagasannya tentang Teori X dan Teori Y, mendapat banyak perhatian. Beberapa perusahaan beralih dari penilaian sifat belaka ke pengembangan prosedur yang berkonsentrasi pada penetapan tujuan dan menjadikan proses penilaian sebagai tanggung jawab bersama antara individu dan manajer. Dari pekerjaan Drucker dan McGregor, prosedur penilaian kinerja telah berkembang ke titik di mana sebagian besar perusahaan sekarang memiliki sistem penilaian formal.

'' Pengembangan manajer yang efektif, '' yang ditulis McGregor dalam artikel Harvard Business Review tahun 1957, '' tidak termasuk memaksa mereka (tidak peduli seberapa murah hati) dalam menerima tujuan perusahaan, juga tidak berarti memanipulasi perilaku mereka sesuai dengan kebutuhan organisasi. Alih-alih, itu menuntut terciptanya hubungan di mana seorang pria dapat mengambil tanggung jawab untuk mengembangkan potensinya sendiri, merencanakan untuk dirinya sendiri, dan belajar dari mewujudkan rencananya ke dalam tindakan. "

Proposal awal Drucker tentang proses MBO untuk menggantikan penilaian sifat dan integrasi McGregor dari pendekatan Teori Y ’ke dalam proses penilaian menghasilkan perubahan dalam cara organisasi menilai kontribusi para anggota mereka. General Electric dipilih oleh McGregor sebagai contoh perusahaan yang menggunakan pendekatan MBO / Teori Y untuk penilaian kinerja. GE melakukan studi ilmiah yang sungguh-sungguh pada awal 1960-an untuk menguji keefektifan pendekatan penilaian komprehensif tahunannya. Ditemukan bahwa:

* Kritik memiliki efek negatif pada pencapaian tujuan.
* Pujian memiliki sedikit pengaruh satu sama lain.
* Kinerja paling meningkat ketika tujuan spesifik ditetapkan.
* Sifat defensif yang dihasilkan dari penilaian kritis menghasilkan kinerja yang lebih rendah. Pelatihan harus merupakan kegiatan sehari-hari, bukan kegiatan setahun sekali.
* Penetapan tujuan timbal balik atau feedback, bukan kritik, dapat meningkatkan kinerja.
* Wawancara yang dirancang terutama untuk meningkatkan kinerja pria tidak boleh sekaligus menimbang gajinya atau kenaikan pangkat dalam keseimbangan.
* Partisipasi oleh karyawan dalam prosedur penetapan tujuan membantu menghasilkan hasil yang menguntungkan.

Temuan ini tetap tetap berlaku saat ini seperti ketika GE pertama kali mengembangkannya.

Penilaian kinerja sebagai alat manajemen menyebar dengan cepat pada 1950-an, ketika sekitar setengah dari 400 pengusaha yang disurvei melaporkan menggunakan sistem penilaian. Hari ini, tergantung pada survei, di suatu tempat antara tiga perempat dan sembilan dari semua perusahaan menggunakan prosedur penilaian kinerja formal.

12.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja melayani lebih dari selusin tujuan organisasi yang berbeda:

* Memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kinerja mereka
* Menentukan siapa yang dipromosikan
* Memfasilitasi keputusan PHK atau perampingan
* Mendorong peningkatan kinerja
* Memotivasi kinerja yang unggul
* Menetapkan dan mengukur tujuan Konseling berkinerja buruk
* Menentukan perubahan kompensasi
* Mendorong pembinaan dan pendampingan
* Mendukung perencanaan tenaga kerja atau perencanaan suksesi
* Menentukan pelatihan individu dan kebutuhan pengembangan
* Menentukan pelatihan organisasi dan kebutuhan pengembangan
* Mengkonfirmasikan bahwa keputusan perekrutan yang baik sedang dibuat.
* Memberikan Defensibility legal untuk keputusan personalia
* Meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan

Berikut penjelasan dari item-item di atas:

*Memberikan Umpan Balik*. Memberikan umpan balik adalah pembenaran paling umum bagi suatu organisasi untuk memiliki sistem penilaian kinerja. Melalui proses penilaian kinerjanya, individu tersebut belajar dengan tepat seberapa baik yang dia lakukan selama dua belas bulan sebelumnya dan kemudian dapat menggunakan informasi itu untuk meningkatkan kinerjanya di masa depan. Dalam hal ini, penilaian kinerja memiliki tujuan penting lain dengan memastikan bahwa harapan atasan dikomunikasikan dengan jelas.

*Memfasilitasi Keputusan Promosi*. Hampir setiap orang di suatu organisasi ingin maju. Bagaimana seharusnya perusahaan memutuskan siapa yang mendapatkan kesempatan tersebut? Penilaian kinerja memudahkan organisasi untuk membuat keputusan yang baik tentang memastikan bahwa posisi yang paling penting diisi oleh individu yang paling cakap.

*Memfasilitasi Keputusan PHK atau Perampingan*. Jika promosi adalah apa yang semua orang inginkan, PHK adalah apa yang ingin dihindari oleh semua orang. Tetapi ketika realitas ekonomi memaksa organisasi untuk berhemat, penilaian kinerja membantu memastikan bahwa individu yang paling berbakat dipertahankan dan bahwa hanya pemain marginal organisasi yang dilepaskan.

*Mendorong Peningkatan Kinerja*. Bagaimana bisa ada yang memperbaiki jika dia tidak tahu bagaimana keadaannya sekarang? Penilaian kinerja yang baik menunjukkan bidang-bidang di mana individu perlu meningkatkan kinerja mereka.

*Memotivasi Kinerja Unggul.* Ini adalah alasan klasik lainnya untuk memiliki sistem penilaian kinerja. Penilaian kinerja membantu memotivasi orang untuk memberikan kinerja yang unggul dalam beberapa cara. Pertama, proses penilaian membantu mereka mempelajari apa yang dianggap organisasi sebagai "unggul." Kedua, karena sebagian besar orang ingin dilihat sebagai pemain yang unggul, proses penilaian kinerja memberi mereka sarana untuk menunjukkan bahwa mereka yang sebenarnya. Akhirnya, penilaian kinerja mendorong karyawan untuk menghindari stigmatisasi sebagai orang yang kinerjanya lebih rendah (atau, seringkali lebih buruk, hanya sebagai 'rata-rata').

*Menetapkan dan Mengukur Tujuan.* Penetapan tujuan telah secara konsisten ditunjukkan sebagai proses manajemen yang menghasilkan kinerja yang unggul. Proses penilaian kinerja biasanya digunakan untuk memastikan bahwa setiap anggota organisasi menetapkan dan mencapai tujuan yang efektif.

*Konseling Performa Buruk*. Tidak semua orang memenuhi standar organisasi. Penilaian kinerja memaksa manajer untuk menghadapi mereka yang kinerjanya tidak memenuhi harapan perusahaan.

*Menentukan Perubahan Kompensasi*. Ini adalah penggunaan penilaian kinerja klasik lainnya. Hampir setiap organisasi percaya pada pembayaran untuk kinerja. Tetapi bagaimana keputusan pembayaran dapat dibuat jika tidak ada ukuran kinerja? Penilaian kinerja menyediakan mekanisme untuk memastikan bahwa mereka yang bekerja lebih baik menerima lebih banyak gaji.

*Mendorong Pembinaan dan Pendampingan*. Manajer diharapkan menjadi pelatih yang baik dan mentor untuk anggota tim mereka. Penilaian kinerja mengidentifikasi bidang-bidang di mana pelatihan diperlukan dan mendorong manajer untuk mengambil peran pelatihan aktif.

*Perencanaan Tenaga Kerja Pendukung*. Organisasi yang dikelola dengan baik menilai kekuatan tim mereka secara teratur untuk memastikan bahwa mereka memiliki talenta di jajaran mereka yang akan mereka butuhkan untuk masa depan. Perusahaan perlu menentukan siapa dan di mana anggota paling berbakat mereka. Mereka perlu mengidentifikasi departemen yang kaya dengan bakat dan yang mengalami kekeringan atau miskin bakat. Penilaian kinerja memberi perusahaan alat yang mereka butuhkan untuk memastikan mereka memiliki kekuatan intelektual yang dibutuhkan untuk masa depan.

*Menentukan Pelatihan Individual dan Kebutuhan Pengembangan*. Jika prosedur penilaian kinerja mencakup persyaratan yang harus ditentukan dan dibahas oleh rencana pengembangan individu, individu kemudian dapat membuat keputusan yang baik tentang keterampilan dan kompetensi yang mereka butuhkan untuk membuat kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan. Akibatnya, mereka meningkatkan peluang promosi dan menurunkan peluang PHK mereka.

*Menentukan Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan Organisasi*. Apakah organisasi akan lebih baik mengirimkan semua manajer dan profesionalnya melalui program pelatihan layanan pelanggan atau yang lain tentang pengambilan keputusan yang efektif? Dengan meninjau data dari penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan profesional dapat membuat keputusan yang baik tentang di mana organisasi harus memusatkan upaya pelatihan di seluruh perusahaan.

*Memvalidasi Keputusan Perekrutan*. Apakah perusahaan itu merekrut bintang, atau apakah ia mengisi yang miskin kinerja? Hanya ketika kinerja individu yang baru direkrut dinilai, perusahaan dapat mengetahui apakah merekrut orang yang tepat.

*Memberikan Defensibility Hukum untuk Keputusan Personil.* Hampir semua keputusan personel — pemutusan hubungan kerja, penolakan promosi, pemindahan ke departemen lain — dapat dikenai pengawasan hukum. Jika salah satunya adalah ditantang, perusahaan harus bisa menunjukkan keputusan itu itu dibuat tidak berdasarkan individu atau cacat atau apapun aspek terlindungi lainnya. Catatan penilaian kinerja yang solid sangat memfasilitasi defensibilitas hukum ketika keluhan tentang diskriminasi dibuat.

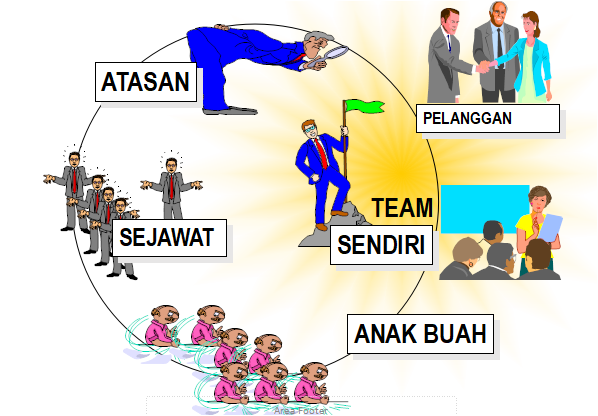
*Meningkatkan Kinerja Organisasi Secara Keseluruhan.* Ini adalah alasan paling penting bagi suatu organisasi untuk memiliki sistem penilaian kinerja. Prosedur penilaian kinerja memungkinkan organisasi untuk mengomunikasikan harapan kinerja kepada setiap anggota tim dan menilai dengan tepat seberapa baik kinerja setiap orang. Ketika semua orang memahami harapan dan tahu persis bagaimana kinerjanya melawan mereka, ini akan menghasilkan peningkatan keseluruhan dalam keberhasilan organisasi.

Secara umum penilaian kinerja bertujuan sebagai berikut:

* Tujuan Stratejik – bagaimana efektifitas kinerja membantu organisasi mencapai target bisnisnya.
* Tujuan Administratif – bagaimana organisasi menggunakan sistem untuk menyediakan informasi untuk keputusan harian mengenai gaji / upah, tunjangan (benefits) dan program penghargaan (recognition).
* Tujuan Pengembangan – bagaimana sistem menjadi dasar bagi pengembangan pengetahuan dan keahlian karyawan.

Penilaian kinerja selain dilakukan oleh atasan, juga biasa dilakukan oleh teman sejawatanak buah, tim, dan pelanggan seperti ditunjukan pada gambar 12.2.

Gambar 12.2 Alternatif penilaian kinerja



Beberapa kriteria penilaian kinerja yang efektif yang sering digunakan:

* Sesuai dengan strategi
* Valid
* Handal
* Diterima
* Feedback

12.3 Sistem Kompensasi:

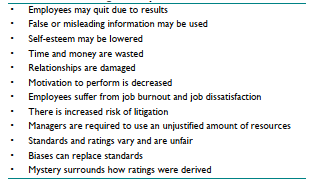
* Bagi organisasi untuk menarik dan mempertahankan bakat atau karyawan, sangat penting untuk dapat memberikan paket kompensasi yang menarik.
* Seiring dengan nilai citra (brand) organisasi, untuk menarik talenta top, paket kompensasi yang dirancang dengan baik memainkan peran penting

Kontribusi penilaian kinerja dapat ditunjukkan pada tabel 12.1



Tabel 12.1 Kontribusi Penilaian Kinerja

Selain memiliki kontribusi atau manfaat, sistem penilaian kinerja yang buruk akan menyebabkan kerugian seperti ditunjukkan pada tabel 12.2



Tabel 12.2 Kerugian menerapkan sistem penilaian kinerja yang buruk

Sistem Kompensasi:

* Merupakan tulang punggung dari Human Resources Management (HRM)
* Merupakan kekuatan untuk:
  + Menarik
  + Mempertahankan, dan
  + Memotivasi karyawan untuk memberikan kinerjanya yang terbaik
* Bisa berbeda dari satu perusahaan dengan perusahaan yang lain

Prinsip sistem kompensasi:

Menurut Steven Applebaum (Concordia University), prinsip-prinsip berikut sangat vital untuk menentukan sistem kompensasi yang lebih baik bagi karyawan yang lebih baik. Apabila kondisi pasar (market) bagus, perusahaan siap membayar kompensasi yang lebih baik

Karakteristik Karyawan dalam penilaian kinerja dapat dikategorikan sebagai berikut:

Pendidikan

Senioritas

Kualifikasi

Pengalaman

Karakteristik industri akan menentukan atau memberikan kompensasi atau gaji yang berbeda-beda. Berdasarkan standard perusahaan gaji atau upah bervariasi

Contoh: Perusahaan Software akan memberikan kompensasi yang lebih baik dibandingkan perusahaan manufaktur

Karakteristik pekerjaan dalam sistem kompensasi dapat dikategorikan sebagai berikut:

* Kebutuhan mental
* Kebutuhan fisik
* Kebutuhan keahlian atau keterampilan
* Tingkat hubungan dengan publik
* Usaha untuk menyelesaikan pekerjaan

Berdasarkan karakteristik perilaku karyawan sistem kompensasi dapat dikategorikan berdasarkan:

* Kinerja
* Absensi
* Turnover

Masalah kompensasi:

* Kompensasi merupakan isu kritikal bagi efektifitas perusahaan.
* Ketidakpuasan dalam sistem kompensasi dapat mengakibatkan masalah-masalah yang berkaitan dengan Human Resources:
  + Kinerja karyawan yang buruk
  + Ketidakhadiran karyawan secara regular
  + Turnover
  + Keterlibatan karyawan yang rendah (apatisme)

Tidak adanya sistem kompensasi yang efektif, menyebabkan intervensi sebagai berikut:

* Pengembangan
* Empower
* Komunikasi
* Jenjang karir

Tidak akan menghasilkan hasil positif bagi organisasi.

Terminologi kompensasi:

* Upah/gaji. Upah (wages) biasanya berhubungan dengan tarif gaji perjam (semakin lama kerjanya, semakin besar bayarannya). Upah merupakan basis bayaran yang kerap digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Sedangkan gaji (salary) umumnya berlaku untuk tarif mingguan, bulanan atau tahunan.
* Insentif, (incentive) merupakan tambahan-tambahan gaji diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program-program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan-keuntungan atau upaya-upaya pemangkasan biaya.
* Tunjangan (Benefit). Contoh-contoh tunjangan seperti asuransi kesehatan, asuransi jiwa, liburan-liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun dan tunjangan-tunjangan lainnya yang berhubungan dengan kepegawaian.
* Fasilitas (Facility) adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus.

Model kompensasi:

* Paket kompensasi memainkan peran penting bagi efektifitas organisasi dan efektifitas karyawan.
* Menjadi tugas utama HR untuk merancang paket kompensasi yang baik untuk bisa bersaing dengan perusahaan lain

Model kompensasi:

1. Kompensasi berdasarkan kinerja

2. Tunjangan (fringe benefits)

3. Insentif (Gain Sharing)

4. Employee Stock Ownership Program (ESOP)

Jenis-jenis kompensasi:

* Kompensasi finansial secara langsung berupa; bayaran pokok (gaji dan upah), bayaran prestasi, bayaran insentif (bonus, komisi, pembagian laba/keuntungan dan opsi saham) dan bayaran tertangguh (program tabungan dan anuitas pembelian saham)
* Kompensasi finansial tidak langsung berupa; program-program proteksi (asuransi  kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, asuransi tenaga kerja), bayaran diluar jam kerja (liburan, hari besar, cuti tahunan dan cuti hamil) dan fasilitas-fasilitas seperti kendaran,ruang kantor dan tempat parkir.
* Kompensasi non financial, berupa pekerjaan (tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan dan  rasa pencapaian). Lingkungan kerja (kebijakan-kebijakan yang sehat, supervise yang kompoten, kerabat yang menyenangkan, lingkungan kerja yang nyaman).

Kompensasi berdasarkan kinerja: Melibatkan penghargaan karyawan berdasarkan kinerja karyawan atau hasil yang dicapai.

Tunjangan (fringe benefit): biasanya mencakup:

* Biaya kesejahteraan (welfare Expenses)
* Penghargaan selain upah
* Penghargaan sosial

Insentif (gain sharing):

* Insentif produksi
* Profit sharing
* Insentif tim

ESOP: Rencana pemberian saham kepada karyawan diberikan kepada karyawan untuk membeli sejumlah saham perusahaan dengan harga khusus pada periode tertentu.

Bagaimana perusahaan merancang sistem atau paket kompensasi?

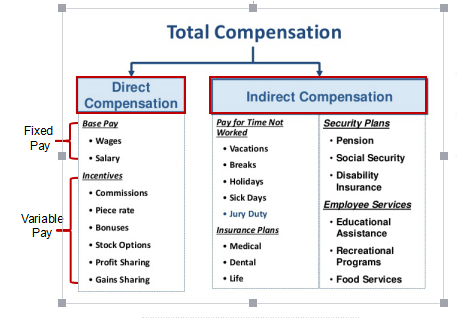
Melakukan benchmarking merupakan faktor kunci dalam merancang sistem kompensasi.

Prosedur benchmarking:

* Tentukan organisasi yang sejenis yang ada di kota yang sama.
* Cek dan bandingkan sistem penggajian berdasarkan tingkatan (grade) dan bagaimana kesesuaiannya dalam industri tersebut.
* Umumnya bagian HR perusahaan lain tidak akan memberikan informasi tersebut. Ini menjadi tanggung jawab atau PR manajemen untuk mencari informasi tersebut.
* Lakukan survey minimal 3 - 4 perusahaan.
* Jika terdapat deviasi sekitar 5%, perusahaan tidak perlu mengkhawatirkannya.
* Jika terdapat deviasi di atas 10 %, maka perusahan perlua fokus dalam hal ini.

Secara umum sistem kompensasi secara umum ditunjukkan pada gambar 12.3

Gambar 12.3 Ringkasan Sistem Kompensasi



**DAFTAR PUSTAKA**

Aguinis, H. (2005). Performance Management. 3rd ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Grote, D. (2002). The performance appraisal question and answer book: survival guide for managers. New York: Amacom.