

# PENILAIAN KINERJA (PERFORMANCE APPRAISAL)



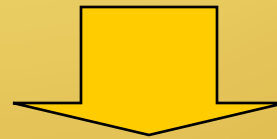
Kemala Rita W, SKp., MARS., ETN.

# PENDAHULUAN

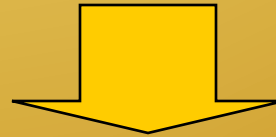
Mutu Pelayanan Keperawatan



Kuantitas & Kualitas tenaga



PENILAIAN KINERJA



REWARD → REMUNERASI

# Penilaian Kinerja

- Evaluasi yang sistematis ,terstandar terhadap pegawai, yang dilaksanakan oleh supervisor, ditujukan untuk ,mempertimbangkan nilai kontribusi kerja, kualitas kerja dan kemungkinan untuk peningkatannya
- (Marquist & Houston 2006)

# Peran kepemimpinan dalam penilaian kinerja ( Marquist & Huston, 2006)

- 1. Menggunakan proses penilaian untuk memotivasi dan meningkatkan kinerja karyawan
- 2. Menggunakan tehnik2 khusus untuk mengurangi kecemasan dlm proses penilaian
- 3. Melibatkan karyawan dalam setiap aspek penilaian

- 4. Membentuk kejujuran karyawan dengan menunjukkan sikap jujur dan adil pada saat penilaian kinerja
- 5. Mendorong proses peer review diantara staf profesional
- 6. Menggunakan metode penilaian wawancara untuk meningkatkan komunikasi dua arah
- 7. Memberikan support kepada karyawan yg berusaha memperbaiki penamp. kerja
-

- 8. Menggunakan tehnik coaching untuk meningkatkan penampilan kerja
- 9 Melakukan Wawancara Penampilan kerja secara individual untuk melihat penampilan personal serta kebutuhan pengemb. tiap individu terkait
- 10. Menyadari timbulnya bias dan prejudis dalam penilaian



# Fungsi manajer. dalam penilaian kinerja

- 1. Menggunakan sistem yang formal dalam penilaian
- 2. Menggumpulkan data penilaian dengan adil dan obyektif
- 3. Menggunakan proses dan hasil penilaian untuk menentukan kebutuhan belajar dan pelatihan staf
- 4. Dasar penilaian kinerja harus obyektif dan terstandar
- 5. Melakukan tindak lanjut terhadap hasil penilaian staf yang masih kurang
- 6. Memberikan umpan balik

# Prinsip penilaian Kinerja

- Baku
- Obyektif
- Terstruktur
- Sesuai uraian tugas
- Berdasarkan SAK / SOP
- Berkelanjutan
- Adil



# Tujuan Penilaian Kinerja (Queen 1997)

- Mempertahankan kompetensi dan kemampuan dalam memberikan askep.
- Mengukur pencapaian tujuan organisasi
- Meningkatkan pengembangan tenaga profesional
- Sumber inspirasi dalam penelitian keperawatan
- Membantu karyawan dalam memperbaiki atau meningkatkan kinerja

# Tujuan Penilaian.....

- Karyawan mengetahui tingkat kesenjangan
- Pedoman dalam memberikan reward
- Bahan untuk promosi
- Pertimbangan untuk mutasi
- Peningkatan disiplin
- Mendayagunakan tenaga dan pemikiran karyawan
- Menempatkan kepentingan karyawan sebagai prioritas utama untuk mengimbangi kepentingan manajemen

# Manfaat Penilaian

Bagi Karyawan :

- 1. Sebagai performance evaluation
- 2. Sebagai performance planning and review
- 3. Merencanakan pekerjaan masa yg akan datang
- 4. Mengemb kemp.& keahlian (unt pengembangan karir)
- Memperkuat kualitas hub kerja antara karyawan dan manajemen
- Salah satu indikator reward

# Bagi Manajer :

- Mengidentifikasi kebutuhan belajar
- Mengevaluasi kedisiplinan
- Memotivasi Karyawan untuk pengemb. karir
- Menilai kinerja yang aktual
- Mengidentifikasi bakat karyawan
- Salah satu indikator dalam memberikan reward

# Indikator Penilaian Kinerja

- Karakteristik SDM (Personal Trait) → input  
(Tingkat pendidikan, usia, pengalaman, keahlian / kemampuan khusus)
- Perilaku kerja (Behaviour) → Proses
- Hasil akhir pekerjaan (Out come / out put)
- - → Perlu SOSIALISASI SEBELUM PENILAIAN

# Alat (Tools / Instrumen) Penilaian Kinerja

## SISTEM PENILAIAN YANG FEKTIF :

- Sesuai dengan Visi dan Misi Organisasi
- Instrumen dipahami oleh karyawan
- Mudah dilaksanakan oleh penilai dan karyawan

# 1. Trait Rating Scale Tools

→ Metoda disusun sesuai dengan standar / Job Disc dan perilaku yang diharapkan / Personal Trait → Subyektif

→ Pengambilan keputusan :

- Mengambil keputusn sering salah → (1)
- Membuat bbrp keputusan salah → (2)
- Sering membuat keputusan dg baik → (3)
- Keputusan dibuat dg baik dan logik → (4)
- Kep dibuat dg lengkap & sangat baik → 5

## 2. Scala Dimensi Uraian tugas (Job Dimensions Scale)

- Rating skala disusun untuk setiap tingkat uraian tugas :
- Dimensi Uraian Tugas → Skala Penilaian  
→ Memberikan penkes (→ 5 4 3 2 1)
- Menyiapkan alat
- Melakukan pengkajian
- Menyusun mslh keperawatan
- Membuat NCP



# 3. Behaviour Expectation Scales

Metoda penilaian → perobahan perilaku / skill → Melalui OBSERVASI

- Ranging skala 1 → 10
- Hanya menilai skill/perilaku
- Jarang digunakan
- Perlu waktu lama

## 4. Metoda Check List

- Buat daftar perilaku yang diharapkan sesuai dengan uraian tugas / standar
- Tidak menampilkan standar kerja yang spesifik

## 5. Metoda Penilaian Narasi / Essay

- Cocok untuk review bebas
- Kekuatan/kelemahan karyawan dijelaskan secara narasi
- Membrkan mskan thd hal yg hrs ditinggkan
- Tidak terstruktur
- Penilaian trfokus pada aspek positif
- Bias personal

# Cara Penilaian :

## 1. Penilaian Diri Sendiri (Self Appraisal)

- Introspeksi diri karyawan
- Perlu kedewasaan & kematangan berfikir
- sportif, asertif dan kejujuran
- Obyektivitas lebih tinggi
- hasil penilaian dikonfirmasi dengan penilaian atasan

## 2. Penilaian Paired Comperatif

- Penilaian dilaksanakan secara bersama antara karyawan / kelompok karyawan dan atasan
- Hasil penilaian dikonfirmasi bersama
- Lebih obyektif

### 3. Penilaian secara MBO

- Penilaian gabungan antara karyawan dan atasan
- Merupakan cara terbaik dan lebih obyektif
- Meningkatkan kemampuan perkembangan personal
- Tujuan dan target waktu evaluasi disepakati bersama

# Pedoman Penilaian MBO

- Karyawan dan supervisor duduk bersama untuk menyepakati tanggung jawab dan kewajiban karyawan sesuai uraian tugas
- Menyusun tujuan bersama
- Kedua belah pihak menyetujui kriteria / indikator penilaian
- Pada waktu yang telah disepakati bertemu kembali untuk mengevaluasi perkembangan.
- Peran manajer/supervisor memberi dukungan, konseling dan bimbingan. Fokus penilaian pada outcome

# Keuntungan Metode MBO

- Motivasi mencapai tujuan meningkat
- Perasaan defensif minimal
- Semangat kerja tim tinggi
- Karyawan dpt masukan & kontrol unt mencapai tujuan
- Karyawan dipelakukan secara adil
- Merangsang kinerja / motivasi



# Kekurangan Metode MBO

- Otoritas dan peran manajer sangat besar

## 4. Peer Review

- Monitoring dan penilaian dilakukan oleh kelompok profesi
- Konsep penilaian berkaitan dengan standar profesional
- Peer meningkatkan kemamp dlm praktek kep dg memb inf,supp,kritik & pengarahan dari anggota profesi kpd yg lainnya
- Ropper & Russel (1997) → peer Review potensial unt meningkt.profesionalisme

## 5. Wawancara (Interview)

- Metoda ini kurang disukai
- Kedua pihak cenderung emosional
- Perlu waktu, tempat dan persiapan khusus
- Pengalaman penilaian yg lalu dpt menjadi trauma

# Materi / Area Penilaian Kinerja

- Asuhan Keperawatan (*Nursing Care*) (40%)
- Praktek Kolaborasi (*Team Work*) (10%)
- Kepemimpinan (*Leadership*) (10%)
- Manajemen (10%)
- Pengembangan diri / profesi & Pendidikan (20%)
- Kedisiplinan (10%)

# SASARAN

## 1. INDIVIDU (IKI):

Kinerja diukur oleh performance appraisal

## 2. UNIT KERJA (IKU) :

kinerja diestimasi oleh penggunaan kriteria biaya/budget atau kualitas dan pendapatan

## 3. ORGANISASI :

dinilai dengan "review : AKREDITASI, ISO, OHSAS, JCI, Laporan keuangan , DLL

# Kesalahan Penilai

- *Halo effect* → asumsi jk seseorang berbuat baik pada beberapa bidang, maka ia pasti akan berbuat baik pada semua bidang
- *Horns effect* → Penilai membiarkan bebrp aspek negatif karyawan mempengaruhi hasil penilaian yg positif
- *Recency effect* → menilai dg hanya mengingat apa adanya

# Kesalahan.....

- Problem Distortion → Mengingat atau mempergunakan satu kejadian negatif dari pd banyak kejadian positif
- Sun Flower Effect → Memberikan nilai tinggi kpd seseorang OK ia mrpkn anggota tim yang hebat
- Central Tendency effect → Ragu-ragu memberikan penilaian → menilai secara rata-rata kepada setiap orang

# Kesalahan.....

- *Rater Temperament effect* → cenderung memberi nilai sangat sulit atau sangat mudah
- *Guessing Errors* → apatis atau terlalu sibuk sehingga tidak mampu mengumpulkan data evaluasi yang penting



# Hal yang harus diperhatikan (Wilkinsons & Benfari 1990)

- Penilaian / suport harus spesifik
- Mengoreksi apa yang kurang
- Berikan feed back secara langsung
- Sensitif terhadap perubahan emosi
- Yakinkan umpan balik sudah dipahami

- Karyawan meyakini penilaian sesuai standar dan uraian tugas
- Karyawan memperoleh masukan bila ada pengemb standar
- Karywn memahami sangsi yang diberikan
- Karywn memahami proses penilaian
- Penilai adalah atasan langsung
- Penilai saling percaya & bekerja scr profes.
- Sistim penilaian obyektif, adil dan akurat

# PENUTUP

- Penilaian kinerja merupakan fungsi integral dr organisasi untuk memonitor kinerja
- Penilaian hrs dilaksanakan secara konsisten, obyektif adil dan akurat
- Supervisi langsung sangat penting dilakukan → mengumpulkan bahan penilaian.
- Hasil PK salah satu indikator Rem