

SEMINAR SUMBER DAYA MANUSIA TENTANG PENILAIAN KINERJA

Kasus Aplikasi : Menilai Sekretaris di Universitas Negeri Sweetwater

(Gary Dessler, Manajemen Sumber Daya Manusia: Jilid 1. Hal. 357-358)



Disusun oleh:

Kelompok 4

Febri Aditiya P	(115030200111144)
Ahmad Mirza Zulmi	(115030207111020)
M Rahmat Muntazar	(115030207111002)
Dimas Bagaskara C	(115030200111019)
Moh Ainur Rahman	(115030207111062)

Ilmu Administrasi Bisnis

Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya

2014

I. Latar Belakang

Rob Winchester adalah wakil direktur baru untuk urusan administratif di Universitas Negeri Sweetwater. Dan tiga minggu setelah ia bertugas di bulan September, Direktur Sweetwater, atasan Rob, mengatakan bahwa salah satu tugas pertamanya adalah meningkatkan sistem penilaian yang semula digunakan untuk mengevaluasi kinerja kesekretariatan dan tugas-tugas rutin kantor di Universitas Sweetwater.

Kesulitan utamanya adalah penilaian kinerja tradisional sangat erat dikaitkan dengan peningkatan gaji yang diberikan di akhir tahun. Jadi sebagian besar administrator tidak akurat ketika mereka menggunakan formulir penilaian grafik yang merupakan basis dari evaluasi pada staf klerk. Kenyataan yang biasa terjadi bahwa setiap administrator dengan mudah menilai klerk atau sekretarisnya dengan “Luar Biasa”. Ini melapangkan jalan bagi semua staf pendukung untuk meningkatkan gaji maksimum setiap tahun.

Anggaran universitas saat ini tidak memiliki cukup uang untuk mendanai peningkatan gaji “maksimum” tahunan lainnya untuk setiap staff. Bahkan, Direktur Sweetwater merasa bahwa tradisi tersebut memberikan suatu umpan balik yang salah bagi setiap sekretaris pada kinerja tahunan sehingga tidaklah produktif, jadi dia meminta pada wakil direktur untuk merevisi sistem tersebut.

Bulan Oktober, Rob mengirimkan memo pada seluruh administrator yang berisikan bahwa untuk kedepannya tidak lebih dari separuh laporan penilaian sekretaris pada administrator manapun akan dinilai “Luar Biasa”. Tindakan ini berdampak mendorong setiap penyelia untuk menilai sekretarisnya dengan melihat kualitas kerjanya.

Memo tersebut mendapatkan sebuah resistensi/perlawanan/penolakan dari para administrator yang takut para sekretaris mereka akan pergi untuk mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan di perusahaan swasta. Dan para sekretaris merasa sistem baru tersebut tidak adil dan mengurangi kesempatan setiap sekretaris untuk menerima kenaikan gaji maksimum. Sehingga membuat Rob berpikir dan memutuskan untuk berdiskusi dengan beberapa ahli penilaian kinerja di sekolah bisnis.

Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau di masa lalu relative terhadap standar prestasinya. Saat “penilaian kinerja” biasanya terlintas alat penilaian khusus seperti formulir penilaian. Penilaian kinerja juga selalu mengasumsikan bahwa

karyawan memahami apa standar kinerja mereka, dan penyelia juga memberikan karyawan umpan balik, pengembangan, dan insentif yang diperlakukan untuk membantu orang yang bersangkutan menghilangkan kinerja yang kurang naik atau melanjutkan kinerja yang baik.

Ketika bertemu para ahli, rob menjelaskan situasi yang dihadapinya: sistem penilaiannya yang ada sekarang telah disusun saat universitas pertama kali dibuka sepuluh tahun lalu, dan formulir penilaian sebagian besar telah dikembangkan oleh komite sekretaris. Di bawah sistem tersebut, administrator Sweetwater mengisi formulir yang sama seperti yang ada pada di gambar 1(*terlampir*). Penilaian setahun sekali tersebut (bulan Maret) mengalami masalah, karena telah dijelaskan dari awal bahwa administrator sangat bervariasi dalam menginterpretasikan standar pekerjaan, seperti seberapa benar mereka mengisi formulir dan mengawasi sekretaris mereka. Lebih jauh lagi, di akhir tahun pertama hal ini jauh lebih jelas bagi setiap orang bahwa setiap peningkatan gaji sekretaris dikaitkan erat dengan penilaian bulan maret tersebut. Contohnya, mereka yang menerima penilaian “luar biasa” menerima kenaikan gaji maksimum, mereka yang dinilai “baik” menerima kenaikan yang lebih kecil, dan mereka yang tidak menerima penilaian hanya menerima standar kenaikan biaya hidup yang diterapkan pada semua orang.

Sejak universitas negeri, khususnya Universitas Sweetwater membayar sekretarisnya lebih rendah jika dibandingkan dengan pihak swasta, banyak sekretaris yang keluar dari pekerjaannya di tahun pertama. Sejak saat itu, hampir semua administrator dengan mudahnya menilai semua sekretaris luar biasa agar mengurangi perputaran staf, dan memastikan bahwa mereka menerima peningkatan maksimum. Dalam proses penilaian pula mereka juga menghindari rasa sakit hati yang ditimbulkan oleh perbedaan kinerja yang signifikan atau ditandai oleh administrator.

Akhirnya para ahli memberikan rekomendasi kepada rob selaku wakil direktur. Pertama, formulir yang digunakan menilai para sekretaris sangat tidak memadai. Tidak jelas apa arti dari makna “Luar Biasa” atau “kualitas kerja”. Mereka telah merekomendasikan dengan formulir seperti gambar 2 (*terlampir*). Tambahan lagi, mereka telah merekomendasikan bahwa wakil direktur menunda memo sebelumnya dan tidak lagi mengupayakan mendesak administrator universitas untuk secara acak menilai paling tidak separuh dari sekretaris mereka dengan menilai paling tidak separuh dari sekretaris mereka dengan penilaian yang kurang dari luar biasa. Para konsultan juga menyadari bahwa hal tersebut merupakan suatu prosedur yang tidak adil karena mungkin saja administrator mana pun memiliki staf yang hampir semuanya luar biasa, atau memiliki kemampuan, walaupun lebih sering semuanya

dibawah standar. Ahli tersebut menyatakan bahwa cara untuk membuat administrator melakukan proses penilaian dengan lebih serius adalah dengan kenaikan gaji. Dengan kata lain, mereka merekomendasikan bahwa setiap administrator mengisi formulir seperti gambar 9.3 untuk setiap sekretaris paling tidak setahun sekali kemudian menggunakan formulir ini sebagai dasar sesi konseling. Kenaikan gaji akan dibuat berdasarkan hal hal di luar penilaian kinerja sehingga administrator tidak lagi ragu untuk mengisi formulir penilaian secara jujur.

II. Rumusan Masalah

Dalam analisis studi kasus ini, terdapat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah proses penilaian kinerja yang terdapat di Universitas Sweetwater?
2. Apakah telah sesuai keputusan Wakil Direktur dengan “memo” yang berisikan kebijakan untuk memberi batasan hanya separuh terhadap jumlah sekretaris yang mendapatkan nilai “Luar Biasa”?
3. Apakah beberapa rekomendasi yang diberikan para Ahli Penilaian kinerja telah sesuai dalam mengatasi permasalahan yang ada di Universitas Sweetwater?
4. Apakah ada penyelesaian yang lain yang dapat dan mampu mengatasi permasalahan yang ada di Universitas Sweetwater?

III. Sebab Masalah

“Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau di masa lalu relatif terhadap standar prestasinya” (Garry Dessler, 2011:322).

Saat “penilaian kinerja” biasanya terlintas alat penilaian khusus seperti formulir penilaian. Penilaian kinerja juga selalu mengasumsikan bahwa karyawan memahami apa standar kinerja mereka, dan penyelia juga memberikan karyawan umpan balik, pengembangan, dan insentif yang diperlakukan untuk membantu orang yang bersangkutan menghilangkan kinerja yang kurang baik atau melanjutkan kinerja yang baik.

Meskipun ide bahwa penilaian harus meningkatkan kinerja karyawan bukan hal baru, kini banyak manajer melakukan sifat terintegrasi dari proses penetapan tujuan, pelatihan karyawan, kemudian penilaian, dan pemberian penghargaan dengan lebih serius saat ini dibandingkan di masa lalu. Mereka menamakannya proses *manajemen kinerja* yang menyeluruh dan terintegrasi.

”Manajemen kinerja adalah proses mengonsolidasikan penerapan tujuan, penilaian dan pengembangan kinerja ke dalam satu sistem tunggal bersama yang bertujuan memastikan kinerja karyawan mendukung tujuan strategis perusahaan” (Garry Dessler, 2011:322).

“Manajemen kinerja termasuk praktik manajer mendefinisikan tujuan dan pekerjaan karyawan, mengembangkan kemampuan karyawan, serta mengevaluasi dan memberikan penghargaan pada usaha seseorang yang keseluruhannya ada dalam kerangka bagaimana seharusnya kinerja karyawan berkontribusi untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan” (Peter Glendinning, 2002:161-178).

Dalam kasus di Universitas Sweetwater cara mengevaluasi penilaian kinerja cenderung bersifat tradisional yang erat kaitannya dengan peningkatan gaji di setiap akhir tahun. Dan kenyataannya para administrator sering melakukan penilaian yang tidak akurat sehingga mudah sekali menilai setiap sekretarisnya dengan nilai luar biasa. Sehingga hal tersebut membuat mudahnya karyawan untuk mendapatkan peningkatan gaji yang maksimum di setiap tahun. Padahal anggaran universitas saat ini tidak memiliki dana yang cukup untuk membayar seluruh peningkatan gaji maksimum lainnya untuk setiap staf.

Diperjelas dengan pernyataan wakil direktur terhadap para ahli yang menyatakan bahwa terdapat masalah dalam penilaian kinerja karena dari awal para administrator sangat bervariasi dalam menginterpretasikan standar pekerjaan, seperti seberapa benar mereka mengisi formulir dan mengawasi sekretaris mereka.

Namun selain karena kurang adanya standart penilaian kinerja yang khusus, terdapat alasan tersendiri yang membuat para administrator mudah sekali dalam menilai “Luar biasa” yaitu agar mengurangi perputaran staf, dan memastikan setiap sekretaris menerima peningkatan maksimum. Karena sejak universitas negeri, khususnya Sweetwater membayar sekretarisnya lebih rendah dibandingkan dengan industri swasta banyak para sekretaris memutuskan untuk keluar dalam tahun kerja pertamanya. Dan dalam prosesnya, para administrator juga menghindari rasa sakit hati yang ditimbulkan oleh perbedaan kinerja yang signifikan. Kesalahan dalam pemilihan metode dalam penilaian kinerja juga bisa saja menjadikannya masalah dalam proses dan hasil penilaian kinerja.

Terdapat beberapa masalah potensial dalam menilai kinerja karyawannya:

- (1) *Standar yang tidak jelas*, skala penilaian yang terlalu terbuka terhadap interpretasi
- (2) *Efek halo*, dalam penilaian kinerja, masalah muncul ketika peringkat yang diberikan oleh penyelia kepada bawahan untuk satu ciri tertentu, bias dengan peringkat orang tersebut pada ciri lainnya.
- (3) *Kecenderungan terpusat*, kecenderungan untuk menilai semua karyawan sama, seperti menilai mereka semua rata-rata.
- (4) *Longgar atau ketat*, masalah yang terjadi ketika seseorang penyelia memiliki kecenderungan untuk menilai semua bawahannya tinggi atau rendah.
- (5) *Bias*, kecenderungan untuk membuat perbedaan individual seperti usia, ras, dan jenis kelamin memengaruhi peringkat penilai yang diterima oleh karyawan.

IV. Akibat Masalah

Dalam kasus di Universitas Sweetwater ini, masalah-masalah yang menyangkut penilaian kinerja yang bisa mengakibatkan masalah juga terhadap finansial karena diakibatkan sistem penilaiannya yang masih tradisional yang erat kaitannya dengan peningkatan gaji yang diberikan di akhir tahun. Contoh misalnya, ketika para sekretaris yang menerima penilaian “Luar biasa” menerima kenaikan gaji yang maksimum, sedangkan para sekretaris yang mendapatkan penilaian “baik” menerima kenaikan yang lebih kecil, dan mereka yang tidak menerima penilaian tersebut hanya menerima standar kenaikan biaya hidup yang diterapkan oleh semua karyawan. Ini mengakibatkan masalah keuangan ketika para Administrator yang terlalu mudah dalam memberikan penilaian “Luar biasa” tanpa adanya suatu standarisasi yang jelas sehingga uang yang dikeluarkan untuk pegawai bisa jadi tidak sebanding dengan produktifitas yang dihasilkan pegawai.

Selain berakibat masalah terhadap keuangan, masalah ini juga akan memberi dampak buruk bagi karyawan dan bisa merusak struktur sosial di dalam universitas karena adanya kecemburuan antara pegawai atas hasil penilaian tersebut. Sehingga berakibat pula dengan motivasi kerja para sekretaris di perusahaan. Yang tentu saja akan mempengaruhi masa depan Universitas Sweetwater.

V. Alternatif Penyelesaian Masalah

Telah ada beberapa alternatif yang telah diambil Rob Winchester selaku wakil direktur, mulai dari mengirim memo yang menyatakan agar setiap administrator membatasi hanya separuh saja dari sekretaris yang diberi nilai “Luar Biasa”. Tindakan ini, berdampak agar penilaian fokus terhadap kualitas kinerjanya. Namun tindakan ini mendapatkan sebuah penolakan dari para administrator dan para sekretaris. Para administrator merasa takut jika kebijakan ini dilakukan akan mengakibatkan para sekretarisnya mencari pekerjaan lain yang lebih menguntungkan di perusahaan swasta. Para sekretaris juga merasa kebijakan ini tidak adil dan mengurangi kesempatan untuk mendapatkan peningkatan gaji maksimum.

Alternatif yang kedua, Rob Winchester mendiskusikan dengan para Ahli penilaian kinerja dan mendapatkan beberapa rekomendasi dari para ahli tersebut. Pertama, formulir yang digunakan menilai para sekretaris sangat tidak memadai. Tidak jelas apa arti dari misalnya “Luar biasa” atau “kualitas kerja”. Mereka telah merekomendasikan menggantikan dengan formulir seperti gambar 2. Dan merekomendasikan bahwa, Rob Winchester menunda memo sebelumnya dan tidak lagi mengupayakan mendesak administrator universitas untuk secara acak menilai paling tidak separuh dari sekretaris mereka dari nilai kurang dari luar biasa. Selain itu para ahli juga memberi masukan bahwa hal tersebut sesungguhnya merupakan prosedur yang tidak adil karena mungkin hal tersebut saja setiap administrator memiliki staf yang hampir semuanya luar biasa, atau memiliki kemampuan, walaupun lebih sering, semuanya dibawah standar.

Para ahli tersebut juga menyatakan bahwa cara untuk membuat semua administrator melakukan proses penilaian dengan lebih serius adalah dengan berhenti mengaitkan dengan gaji. Dengan kata lain, setiap administrator mengisi formulir seperti gambar 2 untuk setiap sekretaris paling tidak setahun sekali kemudian menggunakan formulir itu sebagai konseling. Kenaikan gaji akan dibuat berdasarkan hal-hal di luar penilaian kinerja sehingga Administrator tidak lagi ragu untuk mengisi formulir secara jujur.

VI. Evaluasi Alternatif Penyelesaian Masalah

Dari beberapa alternatif penyelesaian masalah yang telah dinyatakan sebelumnya, kami dapat memberikan beberapa evaluasi:

1. Rob Winchester mengambil keputusan awal mengirimkan memo kepada seluruh para administrator yang berisikan agar kedepannya untuk membatasi tidak lebih dari separuh jumlah sekretaris yang mendapatkan nilai “Luar Biasa”.

Kelebihan dari keputusan awal Rob Winchester dengan memberikan memo yang berisikan sistem penilaian akan mendorong para penyelia akan fokus terhadap kualitas kinerja setiap melakukan penilaian kinerja terhadap sekretaris. Dan ketika sistem penilaian ini dilakukan akan berdampak mengurangi biaya peningkatan gaji maksimum yang dikeluarkan universitas. Karena jika jumlah sekretaris yang mendapatkan nilai “luar biasa” dalam penilaian kinerjanya tidak lebih dari separuh maka akan berpengaruh dalam biaya yang dikeluarkan. Dan dengan adanya hal itu, para karyawan bisa saja termotivasi untuk bekerja lebih giat lagi untuk mendapatkan nilai “luar biasa” demi peningkatan gaji.

Kekurangannya adalah jika hal ini dilakukan akan membuat para administrator takut para sekretarisnya akan memilih untuk mencari pekerjaan baru yang lebih menguntungkan. Hal ini tidak mengherankan karena perbandingan antara gaji di universitas umum, khususnya Universitas Sweetwater dengan Industri swasta sangat berbeda. Dari fakta yang dijelaskan dalam kasus bahwa gaji yang diberikan universitas lebih rendah dibandingkan dengan industri swasta. Sistem penilaian ini juga dianggap kurang adil, seakan akan membatasi setiap sekretaris untuk mendapatkan peningkatan gaji maksimum.

2. Rob Winchester melakukan diskusi dengan Ahli penilaian kinerja dan mendapatkan beberapa rekomendasi. Pertama formulir yang digunakan menilai para sekretaris sangat tidak memadai. Tidak jelas apa arti dari misalnya “Luar Biasa” atau “kualitas kerja”. Dan merekomendasikan untuk mengganti sistem penilaian kinerja dengan formulir seperti gambar 2.

Jika dibandingkan antara formulir yang biasa dipakai universitas seperti gambar 1 dengan rekomendasi para ahli yang seperti gambar 2. Terdapat perbedaan yang dapat dilihat dari keunggulan setiap formulir.

Formulir ke-1:

Kelebihan:

- Ringkas
- Mudah digunakan
- Tidak membutuhkan banyak waktu

Kekurangan:

- Metode peringkat yang cenderung kurang jelas
- Tidak adanya penjelasan dari nilai yang telah diberikan
- Penyelia melakukan interpretasi sendiri
- Subyektif

Formulir ke-2:

Kelebihan:

- Ringkas
- Mudah digunakan
- Metode peringkat yang jelas
- Singkat, padat, dan jelas
- Terdapat detail pendukung atau komentar
- Mengurangi penyelia untuk melakukan interpretasi sendiri

Kekurangan:

- Kurang adanya kriteria yang spesifik membuat penyelia dalam menilai cenderung subjektif

3. Para Ahli merekomendasikan bahwa paling tidak setahun sekali melakukan penilaian dengan menggunakan formulir yang telah disarankan dan menjadikan hasil penilaian tersebut sebagai dasar sesi konseling. Kenaikan gaji akan dibuat berdasarkan hal-hal di luar penilaian kinerja sehingga administrator tidak ragu dalam mengisi formulir secara jujur.

Hal ini memberikan dampak positif sekaligus solusi dimana para administrator tidak lagi melakukan penilaian yang cenderung tanpa standar penilaian khusus dan dengan mudah menilai sekretarisnya dengan “Luar Biasa”. Karena formulir yang direkomendasikan membawa sistem penilaian yang baru dan tidak menjadikan penilaian kinerja erat kaitannya dengan kenaikan gaji. Dan dengan menjadikan hasil dari penilaian kinerja yang terdapat dalam formulir sebagai dasar sesi konseling ini merupakan ide yang sangat baik. Dari sesi konseling tersebut, akan tercipta adanya komunikasi langsung terhadap setiap individu karyawan sehingga mengetahui apa yang menjadikan kebutuhan, kendala atau hal-hal yang ingin dikembangkan setiap individu sehingga proses penilaian kinerja tidak hanya menghasilkan sebuah nilai namun juga menjadikan karyawan untuk mengurangi kinerja yang buruk dan meningkatkan kinerja yang baik. Namun masih terdapat permasalahan disini tentang bagaimana bisa melakukan peningkatan gaji dengan dasar diluar penilaian kinerja.

VII. Usulan Penyelesaian Masalah

Inti dari manajemen kinerja adalah pemikiran bahwa upaya karyawan harus memiliki tujuan yang jelas. Gary Dessler (2011:324) menyatakan bahwa ada dua aspek yang terkait dalam hal ini. Pertama, manajer harus menilai karyawan berdasarkan bagaimana orang tersebut melakukan tugas-tugasnya sesuai dengan pencapaian standar tertentu yang diinginkan oleh karyawan. Kedua, tujuan dan standar kinerja harus sesuai dengan tujuan perusahaan.

Dalam Kasus yang ada dalam Universitas Sweetwater dapat terlihat bahwa tidak adanya manajemen kinerja. Formulir dalam penilaian kinerja juga bersifat tradisional dan sangat dikaitkan dengan peningkatan gaji. Jika setiap administrator mudah sekali memberikan nilai “Luar biasa” maka akan mengakibatkan pihak universitas akan mengeluarkan biaya lebih untuk membayar peningkatan gaji disetiap tahunnya.terlebih lagi, jika biaya yang dikeluarkan universitas untuk setiap peningkatan gaji tersebut tidak sebanding dengan produktivitas kinerja para sekretaris.

Rekomendasi yang disarankan para ahli dapat diimplementasikan dalam proses penilaian kinerja. Formulir baru yang disarankan telah memuat standar khusus sehingga administrator dalam penilaian akan melakukannya dengan objektif. Dari hasil penilaian tersebut bisa menjadi dasar pada saat sesi konseling yang dilakukan administrator terhadap setiap

sekretarisnya. Sesi konseling merupakan tahap yang membuat proses evaluasi kinerja sekretaris lebih efektif. Dari hasil konseling tersebut dapat mengetahui lebih jelas apa yang menjadi kelemahan dan kebutuhan sekretaris dalam mendapatkan sebuah pelatihan atau pengembangan agar kinerjanya lebih baik lagi.

Namun bagaimana membuat sebuah peningkatan gaji tanpa berdasarkan penilaian kinerja seperti yang direkomendasikan para ahli menjadikan sebuah persoalan. Karena tujuan penilaian kinerja sendiri adalah salah satunya untuk pengambilan keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan karyawan atau memberhentikan karyawan, dan merupakan sarana pengakuan kinerja karyawan. Jadi dalam hal ini tidak mungkin untuk melepas penilaian kinerja sebagai salah satu faktor atau acuan dalam peningkatan gaji. Dan mungkin terjadi sebuah permasalahan tersendiri dalam manajemen kompensasi di Universitas Sweetwater.

Metode atau teknik dalam penilaian kinerja terdapat beberapa macam. Setiap metode atau teknik memiliki keunggulan dan kelemahan dalam praktiknya. Setiap metode dan teknik dipilih berdasarkan fungsinya. Hal yang terpenting adalah meminimalkan masalah-masalah dalam setiap teknik yang digunakan. Metode yang direkomendasikan oleh para ahli adalah metode skala grafis. Metode lain bisa saja dilakukan selama sesuai dengan tujuan penilaian dan dapat membuat sebuah penilaian kinerja berjalan efektif dan mencapai sasaran.

GAMBAR 2.1

Penilaian Kinerja

Nama Karyawan _____ Pangkat _____
 Departemen _____ Nomor Pembayaran Gaji Karyawan _____

Alasan Peninjauan: Tahunan Promosi Kinerja tidak memuaskan
 Jasa Akhir Masa Percobaan Lainnya _____

Tanggal karyawan memulai di posisi saat ini ____/____/____
 Tanggal penilaian terakhir ____/____/____ Jadwal tanggal penilaian ____/____/____

Instruksi: Evaluasilah secara hati-hati kinerja pekerjaan karyawan berkaitan dengan kebutuhan pekerjaan saat ini. Tandai kotak peringkat untuk mengindikasikan kinerja karyawan. Tandai dengan N/A (*Not Applicable*) jika tidak dapat diterapkan. Tandai nilai poin untuk setiap peringkat dalam skala dan nyatakan dalam kotak poin yang sesuai. Poin akan dijumlahkan untuk keseluruhan nilai kinerja.

IDENTIFIKASI PERINGKAT

O—Outstanding (Luar Biasa)—Kinerja luar biasa dalam setiap bidang dan dikenal superior dibandingkan dengan yang lain.

V—Very Good (Sangat Baik)—Hasil kerjanya secara nyata melampaui kebutuhan sebagian besar posisi. Kinerjanya berkualitas tinggi dan dicapai dengan dasar yang konsisten.

G—Good (Baik)—Tingkat kinerja yang kompeten dan dapat dipercaya. Mencapai standar kinerja dari pekerjaan.

I—Improvement Needed (Butuh Peningkatan)—Kinerjanya kurang baik di beberapa bagian. Peningkatan sangat diperlukan.

U—Unsatisfactory (Tidak Memuaskan)—Hasil kerjanya secara umum tidak dapat diterima dan butuh peningkatan dengan segera. Peningkatan tanpa jasa harus diberikan secara cuma-cuma pada orang dengan peringkat seperti ini.

N—Not Rated (Tidak Dapat Dinilai)—Tidak dapat atau terlalu cepat untuk dinilai peringkatnya.

FAKTOR UMUM	SKALA PERINGKAT	DETAIL PENDUKUNG ATAU KOMENTAR
1. Kualitas —Akurasi, ketelitian, tingkat dapat diterimanya kinerja pekerjaan.	O <input type="checkbox"/> 100–90 V <input type="checkbox"/> 90–80 G <input type="checkbox"/> 80–70 I <input type="checkbox"/> 70–60 U <input type="checkbox"/> Kurang dari 60	Nilai _____ <input type="text"/> _____ <input type="text"/> _____
2. Produktivitas —Kuantitas dan efisiensi yang dihasilkan pekerjaan dalam periode waktu tertentu.	O <input type="checkbox"/> 100–90 V <input type="checkbox"/> 90–80 G <input type="checkbox"/> 80–70 I <input type="checkbox"/> 70–60 U <input type="checkbox"/> Kurang dari 60	Nilai _____ <input type="text"/> _____ <input type="text"/> _____
3. Pengetahuan mengenai Pekerjaan —Keahlian praktis dan teknik dan informasi yang digunakan di pekerjaan.	O <input type="checkbox"/> 100–90 V <input type="checkbox"/> 90–80 G <input type="checkbox"/> 80–70 I <input type="checkbox"/> 70–60 U <input type="checkbox"/> Kurang dari 60	Nilai _____ <input type="text"/> _____ <input type="text"/> _____
4. Ketepercayaan —Tingkatan di mana karyawan dapat dipercaya berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan dan penindaklanjutannya.	O <input type="checkbox"/> 100–90 V <input type="checkbox"/> 90–80 G <input type="checkbox"/> 80–70 I <input type="checkbox"/> 70–60 U <input type="checkbox"/> Kurang dari 60	Nilai _____ <input type="text"/> _____ <input type="text"/> _____
5. Ketersediaan —Tingkatan di mana karyawan tepat waktu, mengobservasi penentuan waktu istirahat/jam makan, dan keseluruhan catatan kehadiran.	O <input type="checkbox"/> 100–90 V <input type="checkbox"/> 90–80 G <input type="checkbox"/> 80–70 I <input type="checkbox"/> 70–60 U <input type="checkbox"/> Kurang dari 60	Nilai _____ <input type="text"/> _____ <input type="text"/> _____
6. Kebebasan —Tingkatan kinerja pekerjaan dengan sedikit atau tanpa supervisi.	O <input type="checkbox"/> 100–90 V <input type="checkbox"/> 90–80 G <input type="checkbox"/> 80–70 I <input type="checkbox"/> 70–60 U <input type="checkbox"/> Kurang dari 60	Nilai _____ <input type="text"/> _____ <input type="text"/> _____

GAMBAR 2.2 (LANJUTAN)

<p>Nama _____</p> <p>Periode peringkat dari _____ sampai _____</p> <p>Nama pemberi peringkat _____</p> <p>Jabatan pemberi peringkat _____</p> <p>Departemen _____</p>	<p style="text-align: center;">Kunci Skala Peringkat</p> <p><input type="checkbox"/> 1 Gagal mencapai kebutuhan pekerjaan</p> <p><input type="checkbox"/> 2 Mencapai hampir semua kebutuhan</p> <p><input type="checkbox"/> 3 Mencapai semua kebutuhan pekerjaan</p> <p><input type="checkbox"/> 4 Melampaui semua kebutuhan pekerjaan</p>										
<p>Bagian II: Skala Peringkat untuk Bidang Tugas</p>											
<p>Posisi: Sekretaris Administratif Kewajiban dan Tanggung Jawab</p>											
<p>Kewajiban: Mengelola Catatan Personalia Departemen</p>	<p style="text-align: right;">PCT. (30%)</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: left; border-right: 1px solid black; padding: 2px;">PERINGKAT</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;">1</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;">2</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;">3</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;">4</td> </tr> <tr> <td style="border-right: 1px solid black; padding: 2px;"></td> <td style="text-align: center; padding: 2px;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center; padding: 2px;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center; padding: 2px;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center; padding: 2px;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	PERINGKAT	1	2	3	4		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PERINGKAT	1	2	3	4							
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
<p>Gunakan kertas kerja dan formulir terkomputerisasi lainnya; Pastikan semua catatan informasi personalia telah diperbarui dan akurat, termasuk nama, alamat, dan informasi kontak, mengelola keakuratan catatan cuti semua karyawan setiap tahunnya, juga jadwal pekerjaan; mengelola keakuratan semua catatan keuntungan karyawan.</p>	<p>Komentar</p>										

DAFTAR PUSTAKA

Dessler, Gary. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: edisi ke sepuluh jilid 1*. Jakarta Barat: PT Indeks.

Rivai, V. dkk. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Toeri ke Praktek*. Jakarta Utara: PT Raja Grafindo Husada.