

MANAJEMEN DAN PENILAIAN KERJA

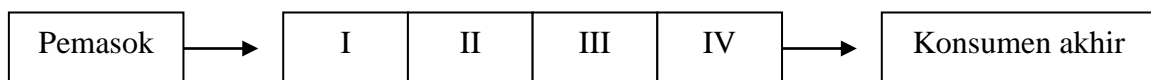
Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan apa yang tidak dilakukan oleh karyawan. Perusahaan selaku pemberi kerja menginginkan agar karyawan melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Agar kinerja karyawan sesuai yang dibutuhkan oleh pemberi kerja maka perusahaan melaksanakan manajemen kinerja dengan membuat sistem manajemen kinerja yang tepat. Manajemen kinerja adalah alat untuk memadukan perilaku kerja karyawan dengan tujuan perusahaan. Sistem manajemen kinerja terdiri atas proses untuk mengidentifikasi, mendorong, mengukur, meningkatkan, mengevaluasi dan memberikan penghargaan kepada kinerja karyawan. Kadang-kadang karyawan yang mempunyai maksud baik sekalipun, tidak mengetahui apa yang diharapkan oleh perusahaan sehingga diperlukan manajemen kinerja. Penilaian kinerja (performance appraisal) adalah penilaian pelaksanaan kerja individu karyawan.

Sistem manajemen kinerja harus melakukan hal-hal berikut:

- Menyediakan informasi bagi karyawan mengenai kinerja mereka.
- Menjelaskan apa yang diharapkan organisasi
- Mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pengembangan
- Mendokumentasikan kinerja karyawan untuk catatan personal.

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah salah satu fungsi manajemen kinerja yang menilai seberapa berat kontribusi karyawan terhadap permasalahan. Dalam Total Quality Manajemen (TQM) penilaian, pengendalian dan pengawasan suatu aktivitas harus dilaksanakan sejak awal proses. Dengan demikian kesalahan dapat diminimalisir. Bukan hanya konsumen akhir (pengguna jasa atau barang) saja yang terpuaskan tetapi pelanggan-pelanggan internalpun tidak terganggu karena produk yang disampaikan oleh pemasok yang tidak sempurna.



- Penilaian dilaksanakan sejak dari pemilihan pemasok sampai kepada penilaian kepuasan pelanggan (konsumen akhir)
- I, II, III, dan IV adalah pelanggan internal

Kinerja yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut:

- Kuantitas dari hasil
- Kualitas dari hasil
- Ketepatan waktu dan hasil
- Kehadiran
- Kemampuan bekerja sama

Dimensi yang lain disamping elemen yang umum, pekerjaan mempunyai kriteria yang spesifik yang mengidentifikasi elemen yang paling penting dari pekerjaan tersebut. Kriteria pekerjaan adalah faktor yang paling penting dalam pekerjaan mereka, karena mendefinisikan apa yang harus dibayar oleh perusahaan. Karena itu kriteria harus diukur dan dibandingkan terhadap standar dan hasilnya dikomunikasikan kepada karyawan. Sebagian besar pekerjaan mempunyai lebih dari satu kriteria. Disamping itu, beberapa kriteria mungkin lebih penting dari pada kriteria yang lain sebagai contoh seorang dosen. Perguruan Tinggi mempunyai kriteria pekerjaan sebagai Pengajar, pendiri, pengabdian pada masyarakat dan pelaksanaan administrasi akademis. Disini kriteria pendiri dan pengajar lebih penting dari pada pelaksanaan administrasi akademis, berarti mempunyai bobot yang lebih besar.

Jenis-jenis Informasi Kinerja

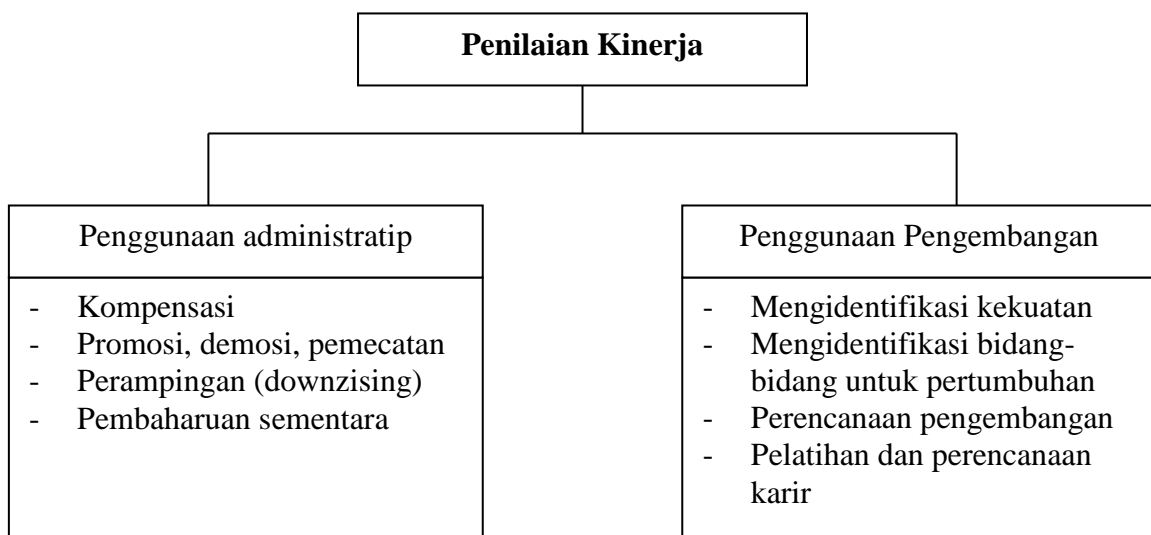
- Informasi berdasarkan Sifat ; menggambarkan sifat karakter yang subjektif dari karyawan seperti : sikap, inisiatif, kreatifitas. Informasi yang samar dan mempunyai kaitan sedikit dengan pekerjaan.
- Informasi berdasarkan Perilaku; yaitu perilaku tertentu yang mendukung keberhasilan kerja. Misalnya perilaku “persuasi vokal” dapat digunakan sebagai informasi kinerja untuk seorang tenaga penjual.
- Informasi berdasarkan Hasil; untuk pekerjaan yang dapat diukur dengan jelas pendekatan berdasarkan hasil dapat diterapkan. Contoh produk yang dihasilkan oleh seorang karyawan setiap harinya, penjual mobil berapa buah mobil yang dapat terjual setiap minggu.

Standar Kinerja

Standar Kinerja adalah jumlah hasil yang diharapkan dari kinerja yang dapat dijadikan pembandingan kinerja. Standar yang dapat diukur, realistis dan dapat dipahami dengan jelas akan bermanfaat bagi perusahaan maupun karyawan.

Peran Penilaian Kinerja

Ada dua peran penilaian kinerja yang memiliki potensi konflik, seperti terlihat pada gambar berikut ini



Pada penggunaan administratif, hasil penilaian kinerja bertindak sebagai hakim yang memberi hadiah (reward) atau hukuman (finish) kepada karyawan. Sedangkan pada penggunaan pengembangan hasil penilaian kinerja bertindak sebagai penasihat yang merupakan kunci pengembangan para karyawan dimasa depan. Tujuan umpan balik dari supervisor kepada individu karyawan berusaha menguatkan atau mengubah perilaku individu dan bukan membandingkan antar individu seperti pada penggunaan administratif.

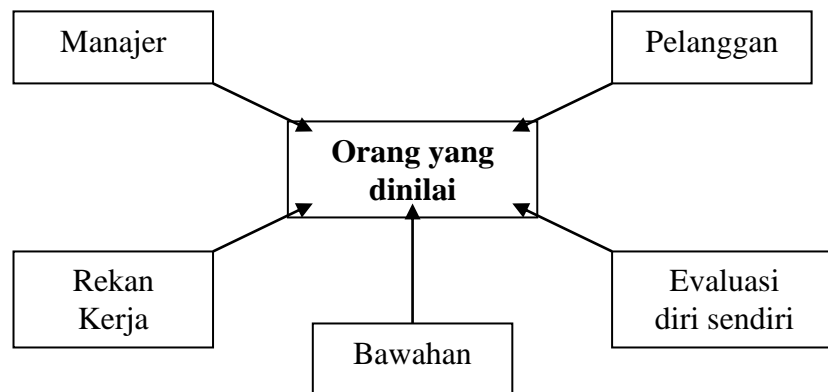
Siapa yang Melakukan Penilaian Kinerja

Penilaian Kinerja dapat dilakukan oleh:

- Supervisor menilai bawahan

Secara tradisional bawahan dinilai oleh supervisor langsung adalah orang yang paling memenuhi syarat untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara realistis dan adil. Supervisor mempunyai catatan kinerja mengenai pencapaian karyawan mereka.

- Menilai rekan kerja
Dalam satu tim kerja mereka dapat menilai satu sama lain. Dalam suatu pertemuan mereka dapat mengeluarkan ide-ide untuk meningkatkan nilai rekannya yang lebih rendah.
- Menilai diri sendiri
Karyawan dapat menilai kekuatan dan kelemahan mereka sendiri. Tetapi karyawan tidak dapat menilai sendiri seperti seorang supervisor menilai bawahannya, sebab standar yang digunakan akan berbeda.
- Penilai dari luar
Penilai dari luar dapat diundang untuk meninjau kinerja para karyawan suatu perusahaan
- Penilai multisumber/umpan balik 360⁰
Dalam gambar ini dapat dilihat bagan penilaian Balik 360⁰



- Karyawan menilai Manajer
Karyawan diberi kesempatan untuk menilai supervisor atau Manajer bahkan karyawan menilai Dewan Direksi. Contoh didunia Perguruan Tinggi mahasiswa mengevaluasi diruang kelas.

Keuntungan dan Kerugian Bawahan menilai Atasan

Keuntungan penilaian bawahan kepada atasan sangat berguna untuk mengidentifikasi manajer/supervisor yang kompetensi. Penilai bawahan kepada atasan memberi kontribusi pada pengembangan karir atasan.

Kerugian penilaian kinerja atasan oleh bawahan, adanya reaksi negatif dari atasan yang tidak mau dievaluasi oleh bawahannya. Adanya rasa takut dari atasan nanti bawahan menilai tidak objektif, dan penilaian hanya seperti cara atasan memperlakukan bawahan.

Pedoman Penyusunan Kriteria Penilaian Kinerja

1. Memilih dahulu kriteria sebelum memilih metode & teknik penilaian
2. Jangan menganggap kinerja tidak dapat ditentukan dan diukur
3. Memperhatikan pengetahuan pribadi dan keahlian serta kriteria kinerja
4. Memperhatikan perilaku
5. Mempertimbangkan setiap aspek pekerjaan
6. Memadukan kriteria yang kurang penting tetapi berhubungan dengan sebuah kriteria
7. Menyusun data, menyimpan data

8. Meninjau dan menyusun data secara berkesinambungan
 9. Menggunakan kriteria dalam program Sumber Daya Manusia yang lain
 10. Mengamati kriteria yang dapat diamati dan terukur.
- (Simamora, 2004)

Contoh Kriteria Kinerja

Keahlian, Kemampuan, Kebutuhan/Tindak-Tanduk	Perilaku	Hasil
Pengetahuan Kerja	Menunaikan tugas	Penjualan
Kekuatan	Mematuhi perintah	Tingkat produksi
Kordinasi mata-tangan	Melaporkan masalah	Mutu
Sertifikat izin	Merawat perlengkapan	Bahan sisa
Pengetahuan bisnis	Membuat catatan	Kecelakaan
Hasrat untuk berhasil	Mengikuti peraturan	Perbaikan perlengkapan
Kebutuhan sosial	Hadir teratur	Pelanggan yang dilayani
Ketergantungan	Memberi saran	Kepuasan pelanggan
Loyalitas	Pantang merokok	
Kejujuran	Pantang narkoba	
Kreativitas		
Kepemimpinan		

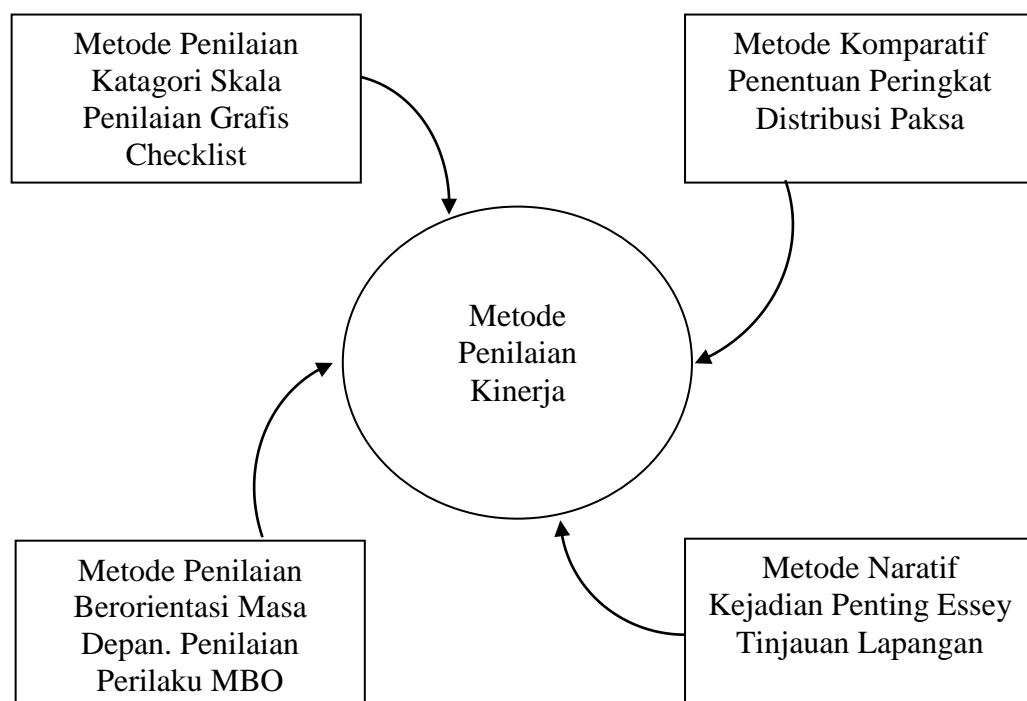
(Simamora, 2004)

Metode Penilaian Kinerja

Kinerja dapat dinilai dengan bermacam metode yang dapat dikelompokkan kedalam 4 (empat) kelompok yaitu:

1. Metode Penilaian Katagori
2. Metode Komperatif
3. Metode Perilaku/Tujuan
4. Metode Naratif

Gambar berikut menjelaskan keempat kelompok diatas



1. Metode Penilaian Katagori

Metode Penilaian Kinerja yang paling sederhana adalah metode penilaian kataogir. Metode Penilaian katagori yang paling umum digunakan adalah skala grafis dan checklist

Checklist (Daftar Pernyataan)

Checklist adalah metode penilaian kinerja dengan menyusun pernyataan

Contoh Checklist:

- dapat diharapkan untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
- jarang bersedia untuk kerja lembur
- kooperatif dan penolong
- bersedia menerima kritik
- bersedia untuk mengembangkan diri

Penilai memberi tanda mengembangkan diri dari karakteristik dan kinerja karyawan. Checklist dapat dimodifikasi dari bobot tiap pernyataan yang seragam sampai bobot yang bermacam-macam. Hasilnya kemudian dijumlahkan.

Skala Penilaian Grafis

Metode skala grafis sering digunakan sederhana mudah digunakan dapat menilai banyak individu dalam waktu singkat.

Contoh Formulir Skala Grafis

Tanggal :

Dibalas pada:

Nama :

Jabatan: Staf Penerimaan Barang

Departemen: Penerimaan Barang

Supervisor:

Penuh waktu Paruh waktu :

Tanggal masuk:

Periode penilaian: dari sampai

Pembimbing saja

Alasan Penilaian: Jangka waktu rutin

Pemberhentian

Nilai Kinerja K, M, B

K (Kurang)

- Kinerja dibawah persyaratan kerja

M (Rata-rata)

- Kinerja memenuhi persyaratan dan Standar

B (Baik)

- Kinerja melampaui persyaratan

Tugas/Pekerjaan : Penerimaan dan Pemeriksaan Persediaan

K _____ M _____ B

Penjelasan:

Tugas/Pekerjaan : Akurasi dari Catatan yang Disimpan

K _____ M _____ B

Penjelasan:

Kehadiran (meliputi ketidak
hadiran & Keterampilan)

Jumlah tidak hadir

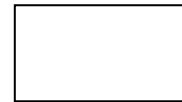
Jumlah terlambat

K _____ M _____ B

Penjelasan:

Nilai keseluruhan. Berdasarkan keseluruhan kinerja, tuliskan huruf K, M, B dalam kotak yang paling mendiskripsikan kinerja karyawan.

Penjelasan:



Ada 2 jenis skala grafis, satu menyusun daftar kriteria yang paling umum yaitu daftar kriteria pekerjaan seperti: kehadiran, kuantitas dan kualitas pekerjaan, dan lain-lain dan yang kedua adalah aspek-aspek perilaku seperti pengambilan keputusan, pengembangan karyawan, dan lain-lain. Skala mana yang akan diambil harus berfokus kepada tugas, tanggung jawab yang termuat dalam deskripsi pekerjaan.

2. Metode Penilaian Komparasi

Metode komparasi adalah membandingkan secara langsung kinerja seseorang dengan orang lain. Sebagai contoh membandingkan kinerja seorang operator komputer (operator pemasukan data) dengan kinerja operator pemasukan data yang lain.

Penentuan Peringkat

Penentuan Peringkat adalah salah satu metode penilaian komparasi. Kinerja karyawan diurutkan dari yang tertinggi sampai kinerja karyawan yang terendah. Metode ini sangat sulit apabila jumlah karyawan yang akan diperbandingkan kinerjanya cukup banyak. Metode Penentuan Peringkat sangat subjektif. Apabila penentuan peringkat ditentukan di tiap-tiap bagian belum tentu orang yang menjadi peringkat pertama pada suatu bagian sama dengan peringkat peratama bagian yang lain.

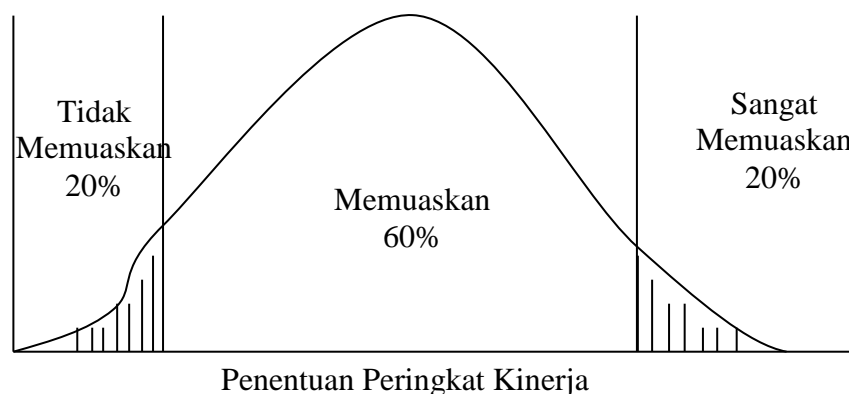
Contoh metode peringkat:

Bagian	Peringkat	Pekerjaan
Produksi	1	Manajer Produksi
	2	Kepala Pabrik
	3	Pengwas Produksi
	4	Operator Mesin
	5	Tenaga Perakit
	6	Satpam

Distribusi Paksa (Forced Distribution)

Dengan metode distribusi paksa, penilai diharuskan mendistribusikan karyawan kedalam kurve berbentuk lonceng. Metode distribusi paksa berasumsi bahwa tingkat kinerja ekelempok karyawan tersebar menurut kurva distribusi normal (berbentuk loncng). Kinerja karyawan oleh penilai ditempatkan dalam kelompok persentase tertentu yang merupakan peringkat kinerja para karyawan tersebut. (lihat gambar kurva distribusi paksa)

Gambar Kurva Distribusi Paksa



Sebagai contoh karyawan terdiri dari tiga kelompok yaitu 3 (tiga) kelompok yaitu kelompok orang kinerjanya tidak memuaskan (20%), karyawan prestasi kinerjanya memuaskan (60%) dan sisanya yang sangat memuaskan (20%). Pada suatu ketika mungkin kinerja karyawan rata-rata memuaskan, tapi oleh penilai didistribusikan kedalam format tidak memuaskan 20%, memuaskan 60% dan sangat memuaskan 20%. Itulah salah satu kelemahan dari Metode Distribusi Paksa.

3. Metode Naratif

Manajer atau Penyelia memberikan informasi tertulis tentang karyawan yang dievaluasi-Metode Naratif antara lain:

Kejadian Penting (Critical Incidents)

Kejadian Penting merupakan deskripsi tertulis dari kinerja yang menyimpan catatan mengenai tindakan karyawan dalam pekerjaan yang menguntungkan atau merugikan selama periode penilaian. Ketika ada kejadian Manajer atau Penyelia menuliskan dalam catatan hariannya. Manajer atau Penyelia bisa subjektif dalam menafsirkan kejadian penting tersebut. Dapat menguntungkan karyawan dan dapat merugikan.

Esai (Essey)

Esai adalah metode bentuk bebas. Penyelia diharuskan membuat esai pendek yang menguraikan kinerja karyawan dalam periode tertentu. Ada esai dalam bentuk bebas penyusunannya dan yang terstruktur menggunakan pertanyaan, pertanyaan yang harus dijawab. Dalam praktek Penyelia mengkombinasikan metode esai dengan metode lain. Efektivitas penggunaan metode esai tergantung dari kecakapan menulis para Penyelia.

Tinjauan Lapangan

Metode peninjauan lapangan dapat melibatkan Departemen Sumber Daya Manusia, peninjau dari luar perusahaan. Dri pihak luar fungsinya membantu Penyelia. Batasan utama dari tinjauan lapangan adalah sejauhmana tingkat kendali pihak luar dalam melakukan proses penilaian. Para penyelia dapat mempunyai sudut pandang yang berbeda dengan peninjau dari luar, dan penyelia memandangnya sebagai tantangan otoritas mereka. Metode ini memakan waktu dan efektif kalau yang dinilai karyawannya sangat banyak.

4. Metode Penilaian Kinerja berorientasi Tujuan Masa Depan

Metode Penilaian Kinerja berorientasi masa depan terfokus kepada kinerja masa mendatang. Metode penilaian ini dapat karyawan menilai diri sendiri atau dengan Management by Objectives (MBO).

- Karyawan menilai diri sendiri

Metode ini baik apabila penilaian digunakan untuk pengembangan karyawan itu sendiri untuk tujuan masa depan. Karyawan termotivasi dengan penilaian seperti ini. Dan kemungkinan ada usaha untuk memperbaiki diri. Kalau penilaian untuk tujuan kepegawaian kurang tepat, sebab karyawan cenderung menilai dirinya tinggi dan akan lebih tinggi daripada nilai yang diberikan oleh Penyelia atau Manajer. Penilaian berfungsi sebagai masukan bagi Penyelia.

- Management By Objectives (MBO)

Management by Objectives (Manajemen Berdasarkan Sasaran) adalah menentukan tujuan kinerja yang disepakati oleh karyawan dengan manajer, Manajemen berdasarkan sasaran mengharuskan penyusunan sasaran yang

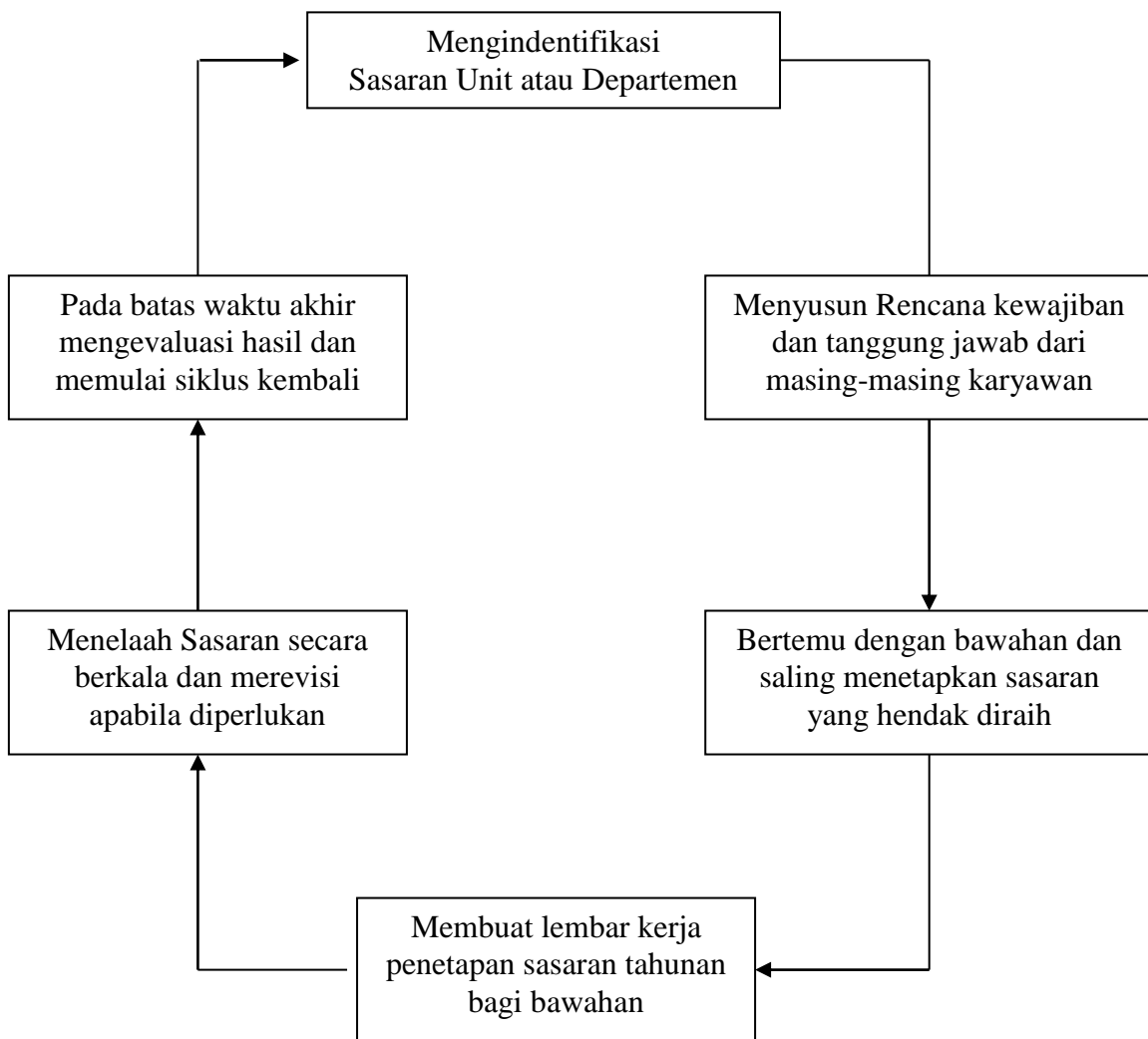
rinci disemua jenjang organisasi. Tiap-tiap karyawan mempunyai sasaran sendiri.

Ide-ide dasar Manajemen Berdasarkan Sasaran

- Seorang karyawan yang terlibat dalam pembuatan rencana dan penentuan tujuan dan penentuan ukuran kinerja akan cenderung mempunyai komitmen yang lebih tinggi.
- Tujuan yang diidentifikasi jelas dan rinci akan mendorong karyawan bekerja lebih efektif.
- Kinerja harus terukur dan hasil-hasil harus dapat didefinisikan.

Siklus Manajemen Berdasarkan Sasaran

Siklus Manajemen Berdasarkan Sasaran dapat digambarkan sebagai berikut:



(Simamora, 2004)

Keunggulan Penerapan MBO

1. Hubungan manajer karyawan lebih harmonis, karena saling memberi masukan dalam merencanakan sasaran.
2. Karyawan lebih termotivasi untuk bekerja. Dengan dilibatkannya dalam penyusunan sasaran, maka bagi karyawan sasaran lebih realistis, tahu apa yang diharapkan oleh Manajer.

3. Adanya sasaran kunci yang dikaitkan dengan sasaran perusahaan. Semua unit akan mengarah pada sasaran yang sama.
4. Mendorong individu untuk menciptakan sasaran yang spesifik dan menantang.
5. Dan lain-lain

Sekalipun begitu MBO mempunyai kelemahan. Kelemahan MBO diantaranya:

1. MBO menyulitkan perbandingan kinerja antara masing-masing karyawan-kesulitan terasa apabila penilaian kinerja akan dijadikan promosi dan sebagainya.
2. Manajer atau Penyelia harus bertanggung jawab dalam membantu keberhasilan karyawan.
3. Karena penekanan pada tujuan masa depan, dikhawatirkan karyawan kurang memperhatikan cara-cara dalam mencapai tujuan.
4. Diperusahaan dimana Manajer kurang mempercayai karyawannya atau sebaliknya maka penerapan metode MBO tidak tepat.

Contoh Lembar Kerja Sasaran Kinerja dari MBO

Perhatian : lembar kerja ini harus diisi pada permulaan periode penilaian kinerja

Nama : Masa dinas dalam posisi:

Nomor Kinerja : Tanggal Disusun:

Nama Jabatan : Wilayah:

Tujuan

Perencanaan Strategik	Hasil yang diharapkan	Kerangka Waktu
1. Mengurangi L.t.o.	Mengurangi putaran 20% dari semua cabang Pembantu	
2. Mempercantik penampilan gedung	Mengecat gedung semua cabang Pembantu	
3. Meningkatkan kinerja Penyelia	Mengirim semua penyelia ke bagian Pengembangan	
4. Memperbaiki Komunikasi	Mengirim Penyelia ke kursus komunikasi	
5. Meningkatkan Penjualan	Meningkatkan penghimpunan dana 15% per Capem	

Tujuan Rutin

1. Memantau biaya operasi : Memangkas biaya operasi minimal 5%
2. Mengurangi biaya lembur : Mengurangi biaya lembur minimal 6%

Tujuan Pengembangan

Pribadi

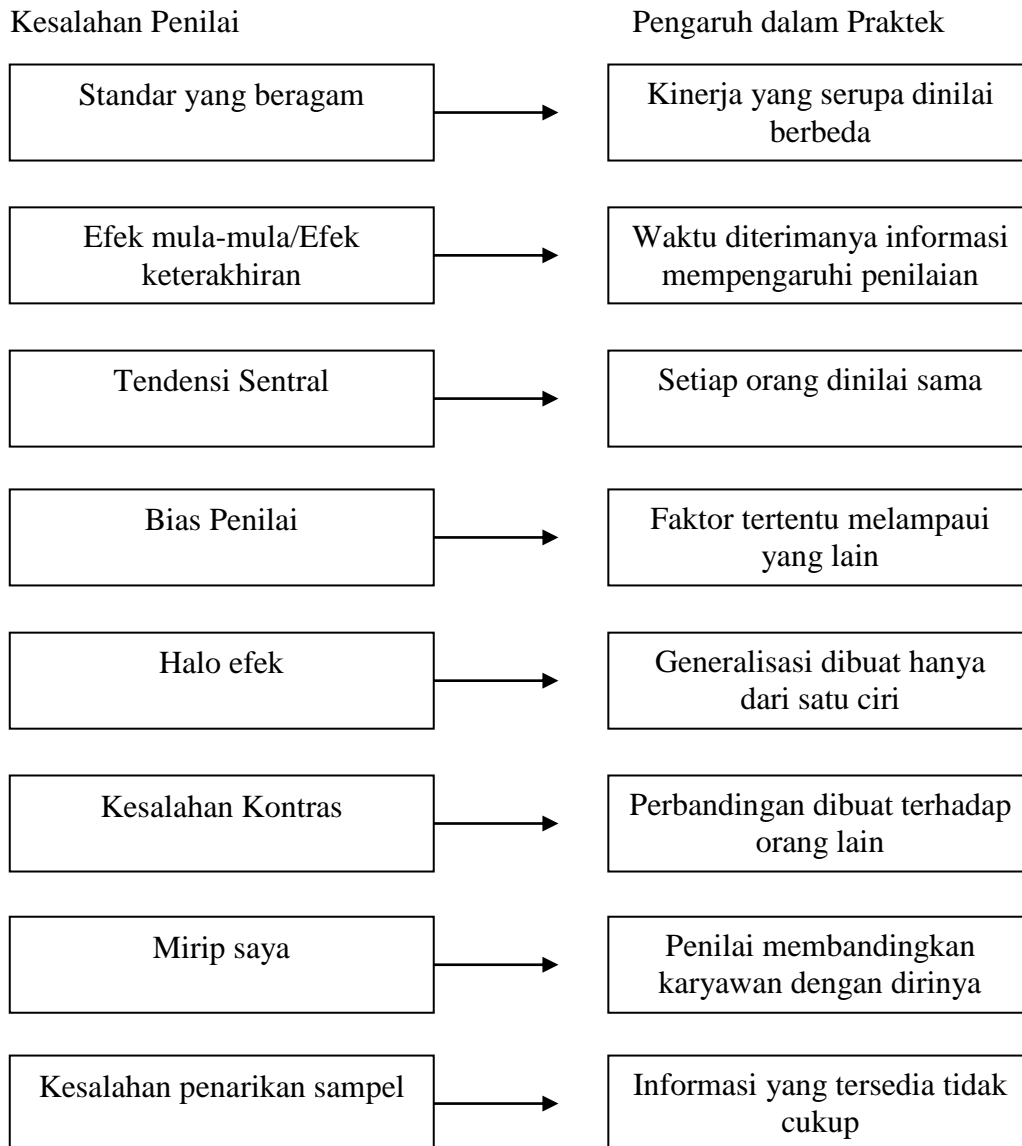
1. Memperbaiki keahlian pajak : Mengikuti kursus pajak

Tanda tangan karyawan

Tanda tangan Atasan

Kesalahan yang terjadi pada saat penilaian kinerja

Banyak kemungkinan sumber-sumber yang menyebabkan kesalahan dalam penilaian kinerja. Melalui pelatihan-pelatihan sumber kesalahan dapat diminimalisir. Salah satu sumber utama adalah kesalahan yang diperbuat oleh penilai. Gambar menjelaskan kesalahan yang dilakukan oleh Penilai pada saat melakukan penilaian kepada karyawan.



Standar yang Beragam

Karena perbedaan konseptual, makna kata-kata yang dipakai dalam menilai kinerja karyawan. Kata-kata baik, memuaskan, memenuhi harapan dapat diartikan berbeda-beda oleh penilai.

- Efek mula-mula atau Efek Keterakhiran (Resency)
Hal ini terjadi jika penilai memberi bobot lebih pada saat mula-mula (primary efek) atau pada saat terakhir (recency effek) saja, saat lain diabaikan saja.
- Tendensi Sentral (Central Tendency)
Yaitu pola kelunakan (leniency error) dan pola kekakuan (strickness error) pada proses penilaian. Para penilai menilai kinerja karyawan dalam jarak yang sempit (misalnya semua karyawan dinilai rata-rata). Penilai telah melaksanakan central

tendency error (kesalahan tendensi sentral). Pola kelunakan terjadi manakala setiap orang dinilai tinggi sekalipun kinerjanya jelek, demikian juga pola kekakuan terjadi manakala setiap karyawan mendapat nilai kinerja yang rendah.

- Bias Penilai (Raterbias)
Bias nilai dapat terjadi manakala prasangka seorang penilai menimbulkan distorsi terhadap hasil penilaian. Nilai tidak berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan baik disengaja maupun tidak disengaja. Bias nilai dapat berasal dari karakter pribadi, umur, jenis kelamin, senioritas, keanggota suatu komisi atau tim atau kedekatan penguasa dan lain-lain. Contoh: ketidaksukaan seorang Manajer terhadap etnis tertentu, terhadap suku tertentu dapat menyebabkan distorsi dalam informasi penilaian kinerja. Manajemen perlu membuang bias penilaian dengan menanamkan budaya perusahaan (Corporate Culture) yang positif.
- Halo Effect
Halo Effect adalah menilai kinerja karyawan dengan nilai yang tinggi, dengan hanya melihat satu kriteria saja. Contoh jika seorang karyawan mempunyai angka kehadiran yang baik (angka ketidakhadirannya rendah) maka penilai akan memberi angka penilaian yang tinggi untuk semua kriteria pekerjaan yang diberi nilai (kuantitasnya, kualitasnya, keandalannya, dan sebagainya).

Kebalikannya apabila ada menilai rendah kinerja seorang karyawan hanya dengan melihat satu kriteria dengan menilai rendah disebut efek kerucut.
- Kesalahan Kontras
Penilai seharusnya menilai kinerja dengan berpedoman kepada standar yang telah ditetapkan. Kesalahan kontras adalah penilai menilai kinerja seseorang bukan berpedoman kepada standar tetapi kecenderungannya untuk menilai berpedoman kepada orang lain. Contoh: apabila sekelompok karyawan rata-rata mempunyai nilai baik (misalnya nilai 8) maka apabila ada karyawan yang nilainya sedikit lebih rendah (misal nilai karyawan itu 7) maka penilai menggolongkannya karyawan tersebut berprestasi jelek.
- Mirip Saya
Penilai menilai karyawan bukan dari hasil pekerjaannya, tetapi karyawan kinerjanya dinilai tinggi karena mempunyai karakteristik yang sama dengan penilai. Contoh: karyawan yang bekerja dengan tangan kiri, sebab penilai juga pengguna tangan kiri maka karyawan tersebut dinilai tinggi.
- Kesalahan Penarikan Sampel
Kesalahan penarikan sampel dapat saja menjadi sumber kesalahan penilaian kinerja. Apabila sampel yang ditarik sebanyak 5%, semuanya nilainya jelek maka bisa ditarik kesimpulan semua karyawan yang dinilai prestasinya jelek.

Semua kekurangan yang terjadi karena Halo Efek, kesalahan kontras, kesalahan menarik sampel, kurangnya informasi, mirip saya dan lain-lain dapat diminimalisir dengan dilaksanakan pelatihan berulang-ulang.

Umpan Balik Penilaian

Hasil dari penilaian oleh Manajer harus diumumkan kepada karyawan-karyawan perlu diberi penjelasan mengenai posisi mereka dimata atasan langsung dalam perusahaan. Hasil penilaian didiskusikan antara Manajer, Penyelia dengan

karyawan, kalau terjadi kesalahpahaman dalam diskusi tersebut dapat saling menjelaskan. Biasanya konflik terjadi karena adanya kesalahpahaman – Umpan balik secara umum meliputi data yang ada, evaluasi atas data atau fakta yang ada dan tindakan yang harus diambil agar terjadi perubahan yang meningkatkan hasil bagi perusahaan atau karyawan itu sendiri.

Dalam diskusi peran Manajer atau Penyelia harus berfokus sebagai pembimbing dan memberikan pengembangan. Diskusi hasil penilaian kinerja dapat memberikan kebaikan atau keburukan terhadap karyawan, sangat tergantung kepada cara menangani diskusi tersebut. Akibat buruk dapat terjadi dan dapat dirasakan dalam pelaksanaan tugas dimasa depan.

Gambar memberi petunjuk untuk melaksanakan diskusi yang efektif dari Manajer atau Penyelia.

Petunjuk diskusi hasil Penilaian

Lakukan	Jangan dilakukan
<ul style="list-style-type: none"> - Persiapkan sebelumnya - Fokuskan pada penilaian kinerja dan pengembangan - Berikan alasan spesifik untuk penilaian - Putuskan langkah-langkah untuk peningkatan - Pertimbangkan peran Penyelia dalam kinerja karyawan - Tegaskan perilaku yang diinginkan - Fokuskan pada kinerja masa depan 	<ul style="list-style-type: none"> - Jangan mengambil alih seluruh pembicaraan - Mencampuradukan pembicaraan misalnya dengan promosi, gaji, dan sebagainya. - Membandingkan seorang karyawan dengan karyawan lain - Berkontrasi pada hal-hal yang negatip - Mengulang-ulang pembahasan mengenai kegagalan.

Manajemen Kinerja yang Efektif

Apa yang diharapkan oleh manajemen kinerja para Manajer harus benar-benar memahaminya. Manusia atau karyawan adalah sumber daya yang spesifik dibanding dengan sumber daya yang lain.

Manusia harus dikembangkan agar mempunyai kontribusi yang maksimal terhadap perusahaan. Dengan manajemen kinerja maka tujuan organisasi atau tujuan perusahaan akan serasi dengan tujuan karyawan. Pada saat manajemen kinerja ditujukan untuk mengembangkan manusia sebagai sumber daya maka hasilnya akan efektif. Tetapi ketika penilaian kinerja (sebagai aspek dari manajemen kinerja) ditujukan untuk kepentingan administrasi seperti: untuk promosi, untuk menghitung besarnya kompensasi, untuk menghukum karyawan maka manajemen kinerja menjadi kurang efektif apabila dikelola dengan baik manajemen kinerja meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan.

Agar dapat efektif manajemen kinerja harus dilakukan dengan:

- Konsisten dengan misi Strategis Organisasi / Perusahaan
- Bermanfaat sebagai alat pengembangan
- Berguna untuk alat administrasi
- Sesuai dengan hukum dan peraturan
- Berkaitan dengan pekerjaan
- Dipandang adil oleh semua karyawan
- Efektif dalam mendokumentasikan kinerja karyawan