

# EVALUASI KINERJA

Oleh

FX Supriyono<sup>1</sup>

## Pengantar

Menilai orang lain merupakan tindakan yang wajar dan tidak terelakkan dalam kehidupan kita sehari-hari. Penilaian kita ada kalanya dipengaruhi oleh penampilan, suara serta ciri-ciri pribadi yang lain. Tetapi ada kalanya penilaian kinerja dipengaruhi oleh hal-hal yang lebih mendalam sifatnya, misalnya bagaimana seorang bawahan melakukan pekerjaannya atau bagaimana interaksinya dengan orang lain.

Sebagai seorang manajer atau pimpinan, pekerjaannya akan mencakup serangkaian kegiatan menilai, misalnya menilai pekerjaan mana yang memerlukan perhatian khusus, misalnya, menilai serta mengevaluasi apakah seorang pengajar telah melakukan pekerjaannya dengan baik, serta menilai pengalaman dan kematangan bawahan yang akan diberi tugas tertentu. Penilaian kinerja adalah penilaian yang dilaksanakan dalam rangka hubungan keorganisasian yang antara lain dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk mengambil keputusan mengenai siapa yang akan diberikan pekerjaan tertentu, siapa yang akan diberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan, siapa yang akan diberi kenaikan gaji atau kenaikan pangkat, siapa yang akan dipindahkan atau diberhentikan, dan sebagainya.

<sup>1</sup> Penulis adalah staf pengajar tetap pada Fakultas Ekonomi, Universitas Katolik Parahyangan

Dalam tulisan ini akan diuraikan lebih lanjut mengenai pengertian Evaluasi Kinerja serta arti pentingnya, Sistem Penilaian Kinerja, Metoda Penilaian serta aspek-aspek penting yang berkaitan dengannya.

## Pengertian Evaluasi Kerja

Ada berbagai bentuk, macam serta nama yang diberikan kepada sistem Evaluasi Kinerja. Meskipun demikian dapat disarikan bahwa sistem penilaian kinerja memiliki inti pokoknya, yaitu:

1. Berupa suatu '*formal discussions*' antara karyawan dan atasan langsung.
2. Bertujuan untuk mengetahui bagaimana prestasi bawahan pada pekerjaan saat ini serta bagaimana potensi untuk berkembang di masa yang akan datang.
3. Bagaimana para bawahan (*subordinates*) dapat memperbaiki prestasi kerja mereka di masa yang akan datang.
4. Serta manfaatnya secara keseluruhan baik bagi organisasi (perusahaan), para manajer serta para karyawan.

## Manfaat Evaluasi Kinerja

Menurut Bretz dan Milcovich (1989) kegiatan evaluasi kinerja memiliki berbagai kegunaan bagi manajemen. Mereka bahkan sudah memilahkan kegunaan tersebut mulai dari yang terpenting hingga yang kurang penting seperti yang digambarkan oleh skema berikut ini.

- Paling Penting*
- 
- a. Meningkatkan kinerja karyawan
  - b. Pengadministrasian imbalan atas dasar prestasi kerja
  - c. Memberikan gambaran perihal harapan-harapan dari pekerjaannya
  - d. Dasar keputusan promosi
  - e. Konseling
  - f. Memberikan motivasi
  - g. Menilai potensi karyawan
  - h. Identifikasi kebutuhan pelatihan
  - i. Memperbaiki hubungan kerja atasan dengan bawahan
  - j. Membantu penetapan tujuan karir
  - k. Meningkatkan efisiensi penu-gasan
  - l. Keputusan transfer
  - m. Keputusan lay-off maupun pemutusan hubungan kerja tetap
  - n. Membantu perencanaan jangka panjang
- Kurang Penting*
- o. Evaluasi prosedur pengada karyawan (hiring)

Nampak dalam serangkaian daftar kegunaan diatas, kegiatan evaluasi kinerja ini memiliki arti yang sangat penting bagi efektivitas organisasi. Namun sangat disayangkan, masih banyak organisasi (perusahaan) yang memandang enteng kegiatan tersebut, ataupun melaksanakannya secara kurang bersungguhsungguh sehingga bukannya memotivasi melainkan justru mendemotivasi karyawannya.

### **Prasyarat untuk Suatu Program yang Efektif**

Langkah pertama yang harus diambil untuk menyusun suatu program penilaian kinerja adalah mengenali adanya kebutuhan (needs). dengan telah adanya suatu program penilaian kinerja pada suatu organisasi, tidaklah berarti bahwa program tersebut telah dilaksanakan sebagaimana yang diinginkan. Perubahan-perubahan dalam organisasi dapat

menjadi faktor yang menyebabkan suatu sistem penilaian kinerja tidak dapat digunakan lagi. Akan tetapi keputusan untuk menggunakan sistem yang baru atau mengubah sistem yang lama tidak semata-mata tergantung pada keinginan manajemen saja, tetapi agar lebih efektif suatu sistem penilaian kinerja hendaknya memenuhi prasyarat-prasyarat sebagai berikut:

- Atasan dan bawahan harus saling menghormati
- Gaya kepemimpinan atasan harus menunjang perkembangan karyawan
- Atasan dan bawahan harus mempunyai hubungan kerja yang baik, dan
- Pihak bawahan harus mau menerima saran untuk perbaikan prestasi

### **Sistem Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja atau dapat pula disebut dengan evaluasi kinerja, merupakan suatu sistem yang terdiri dari beberapa sub-sistem, yang meliputi:

- Pihak penilai
- Pihak yang dinilai
- Aspek-aspek yang dikenai penilaian
- Standar penilaian
- Metode evaluasi
- Form penilaian atau formulir
- Dampak hasil penilaian, serta
- Periode penilaian

Yang dimaksud dengan pihak penilai biasanya adalah atasan langsung, akan tetapi dapat pula dilaksanakan oleh suatu tim penilai yang telah ditunjuk atau diberi wewenang untuk melaksanakan evaluasi kinerja. Dengan menggunakan tim, hasil penilaian diharapkan dapat lebih obyektif bila dibandingkan dengan

satu orang penilai saja, karena dihindarkannya pengaruh *'like and dislike'* yang seringkali terjadi.

Penilaian hendaknya mengacu pada aspek-aspek yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan, atau *'job-related'*, sehingga hasil penilaian dapat bermanfaat bagi pengembangan karyawan khususnya perbaikan prestasi kerjanya. Untuk itu, peranan *'job descriptions'* sangatlah besar. Tidak kalah pentingnya adalah peranan standar penilaian atau *'job-standards'*. Suatu sistem penilaian yang baik, harus didasarkan pada standar yang sah, sehingga dapat membedakan karyawan mana yang berprestasi dan mana yang tidak berprestasi.

### **Kriteria Dasar Standar Pekerjaan (Job-Standards)**

Paling tidak ada dua kriteria standar pekerjaan, yaitu:

#### **1. Standar harus konsisten**

Suatu standar harus mengakui dan menghargai sumbangsih (*contributions*) yang sama dari para pekerja yang melaksanakan tugas yang sama harus menghasilkan penilaian hasil prestasi kerja yang sama.

#### **2. Standar harus adil**

Setiap orang yang hasil pelaksanaan kerjanya dinilai mengharapkan standar yang digunakan obyektif dan adil

Penentuan standar pekerjaan, hendaknya dilakukan dengan secermat-cermatnya sehingga standar tersebut benar-benar dapat atau mampu membedakan mana yang baik dan mana yang

kurang baik. Oleh karena itu, standar lebih baik ditentukan oleh para ahli (*human resource specialists*), baik yang bersala dari intern perusahaan maupun yang berasal dari pihak ekstern perusahaan misalnya konsultan manajemen sumber daya manusia atau *'industrial engineers'*.

Dalam pelaksanaan evaluasi kinerja karyawan, organisasi dapat menggunakan metode-metode penilaian yang dianggap paling sesuai dengan kebutuhan organisasi. Apapun metode yang akan dipakainya, yang penting metode tersebut harus dapat memberikan hasil yang berupa suatu umpan balik yang akurat bagi kinerja seseorang. Untuk itu penilai dan atau tim penilai, harus memiliki kemampuan serta pengalaman yang memadai dalam pelaksanaan evaluasi kinerja, sehingga kelemahan-kelemahan yang terkait dalam metode penilaian dapat dantisipasi.

### **Metode Penilaian Kinerja**

Ada beberapa metode penilaian yang dapat dimanfaatkan. Menurut McCormic dan Ilgen (1985), terdapat lima tipe dasar beserta variasi metode kinerja, yaitu:

#### **1. Rating scale (RS)**

- *Graphic scales*
- *Multiple step scales*
- *Numerical rating scales*

#### **2. Personnel-comparison Systems (PCS)**

- *Rank order system*
- *Paired comparison system*
- *Forced distribution system*

#### **3. Critical incident techniques (CIT)**

#### 4. Behavioral checklists and scales

- *Forced choice checklist*
- *Behaviorally anchored rating scales (BARS)*
- *Behaviorally observation scales (BOS)*
- *Mixed standard scales (MSS)*

#### 5. Other rating methods

- *Peer ratings*
- *Self appraisals*
- *Customer and subordinates ratings*

### Memilih Metode yang Tepat

Setiap metode penilaian memiliki kebaikan dan kekurangannya masing-masing. Pertanyaan yang sering timbul adalah, metode manakah yang paling baik untuk diterapkan. Satu hal yang perlu digarisbawahi adalah, kesuksesan suatu program penilaian kinerja tidaklah tergantung semata-mata pada metode yang dipakai, melainkan pada bagaimana sistem itu digunakan dan siapa yang menggunakannya. seorang supervisor (yang dalam hal ini adalah penilai) yang tidak terlatih dan terlebih-lebih tidak memiliki motivasi untuk melakukan penilaian secara obyektif hanya akan merusak hasil penilaian kinerja, meskipun metode yang dipakai adalah metode yang termasuk canggih. Maka, langkah awal yang dilakukan adalah memastikan apa sasaran organisasi atau organisational objectives. Metode penilaian yang ada hanyalah merupakan suatu sarana saja untuk membantu pencapaian tujuan.

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas dari metode penilaian yang dipilih, meliputi:

- Tujuan penilaian yang spesifik. Jika tujuan utamanya adalah untuk pengembangan, sebaiknya digunakan metode *Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)*.
- Pertimbangan keuangan. Jika faktor biaya bukan merupakan kendala, maka penerapan *Management by Objectives (MBO)* sangat bermanfaat.
- Harapan, kemampuan dan jenis pekerjaan. Metode MBO seperti disebutkan diatas, lebih cocok bila digunakan untuk menilai kinerja para manajer, sedangkan *Graphic Rating Scale (GRS)* akan lebih cocok dipakai untuk karyawan bagian administrasi.
- Tingkat pengalaman. Masa kerja karyawan dalam suatu jabatan dan seberapa jauh penguasaan karyawan terhadap pekerjaannya mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan suatu metode.

Suatu metode penilaian yang efektif untuk menilai karyawan yang sudah berpengalaman belum tentu efektif bila diterapkan bagi karyawan baru.

Menurut Gomez-Mejia (1995), format umum dari penilaian kinerja dapat diklasifikasikan menjadi dua cara, yaitu:

1. Type '*judgement*' yang diperlukan :
  - a. *Relative judgment*, yaitu format penilaian yang meminta seorang supervisor membandingkan kinerja karyawan tertentu dengan karyawan yang lain yang melakukan pekerjaan yang sama. Sehingga, penilaian ini akan menghasilkan suatu rank atau urutan mulai dari yang '*the best*' sampai pada '*the worst*'.

b. *Absolute judgment*, yaitu format penilaian yang meminta seorang supervisor untuk membuat 'judgment' mengenai kinerja karyawan atas dasar standard kinerja yang ditentukan.

## 2 Berpusat pada ukuran (*measure*)

Sistem pengukuran kinerja dapat diklasifikasikan menurut type data kinerja, seperti:

- a. *Trait data*, yaitu suatu alat penilaian yang meminta supervisor untuk membuat judgment mengenai karakteristik pekerja yang cenderung bersifat konsisten serta tetap. Penilaian atas trait (ciri) ini berfokus pada *person*, bukan kinerja.
- b. *Behavioral data*, yaitu alat penilaian yang berfokus pada perilaku karyawan (*employee's behavior*).
- c. *Outcome data*, yaitu alat penilaian yang berfokus pada 'the results achieved' atau hasil yang dicapai oleh karyawan.

## Tujuan Penggunaan Penilaian Kinerja

Tujuan diadakannya kegiatan penilaian kinerja kadang-kadang berbeda antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Akan tetapi pada umumnya tujuan penilaian kinerja meliputi dua sasaran pokok, yaitu:

### 1. Sebagai inventarisasi sumberdaya manusia

Penilaian kinerja merupakan suatu program yang dirancang untuk mengembangkan hubungan atasan-bawahan serta penghargaan mengenai

keinginan individu dengan sasaran organisasi serta pula untuk mengembangkan program-program pengembangan pribadi. Dengan mengevaluasi prestasi atau kinerja karyawan, atasan akan mengetahui sejauh mana kepuasan kerja, pengembangan karir, kebutuhan pelatihan serta isu-isu sumberdaya manusia yang lain.

### 2. Sebagai motivator bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Setiap karyawan pada dasarnya ingin mengetahui apa yang diharapkan organisasi dari mereka serta bagaimana pekerjaan mereka dinilai oleh organisasi. Kegiatan penilaian kinerja merupakan jawaban atas kebutuhan (*needs*) ini.

Ada beberapa manfaat yang sifatnya sangat spesifik dari pelaksanaan penilaian kinerja. Beberapa diantaranya telah disebutkan pada bagian terdahulu. Beberapa manfaat spesifik tersebut antara lain:

- a. Penilaian kinerja dapat meningkatkan komunikasi antara pihak atasan (*manager*) dan pihak bawahan (*karyawan*).
- b. Penilaian kinerja dapat dimanfaatkan sebagai alat konseling.
- c. Penilaian kinerja dapat membantu atasan menilai dirinya sendiri.
- d. Penilaian kinerja merupakan instrumen yang sangat berharga untuk meng-'asses' kebutuhan tenaga kerja organisasi di masa yang akan datang.

## Beberapa Karakteristik Kriteria yang Efektif

1. *Relevance*, kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan harus relevan, dalam arti kaitan dengan pekerjaan (*job-related*).

2. *Freedom from contamination*, artinya bahwa skor pada setiap kriteria ditentukan oleh perilaku kerja yang nyata dan bukan oleh faktor lain.
3. *Discriminality*, artinya skor yang diperoleh harus mampu membedakan antara 'high performance' dan 'low performance'.
4. *Reliability*, artinya terjadi kesamaan hasil pengukuran meskipun dilakukan oleh orang yang berbeda serta waktu yang berbeda pula, atau istilahnya tidak flip-flop.
5. *Congruence*, artinya bahwa hasil dari kegiatan penilaian hendaknya sesuai dengan kebutuhan dari organisasi.

### Dampak Penilaian

Suatu kenyataan yang seringkali terjadi adalah para karyawan kurang mengetahui kaitan antara penilaian kinerja dengan 'imbalan' yang akan diperoleh. Hal ini tentu saja tidak akan berdampak positif pada karyawan maupun organisasi, karena baik/tidaknya kinerja toh tidak mempengaruhi gaji maupun kepangkatan yang dimilikinya.

Maka agar penilaian kinerja memiliki arti yang strategis, akibat atau konsekuensi dari hasil penilaian harus berkaitan dengan imbalan tertentu, apakah itu berupa kenaikan gaji, kenaikan pangkat, penempatan, pemberian bonus dan atau insentif dan sebagainya.

### Kemelesetan Penilaian (Biases)

Kemelesetan penilaian adalah suatu keadaan dimana penilai, dalam melaksanakan penilaiannya mengikutsertakan unsur subjektivitasnya sehingga

hasil penilaiannya dapat terpengaruh oleh nilai-nilai subyektif tertentu. Ada beberapa typologi kesalahan penilaian yang seringkali dijumpai dalam praktek, yaitu:

- a. *Halo effect*
- b. *Distribution error*
  - *Leniency and strictness*
  - *Central tendency*
- c. *Primacy and recency effect*
- d. *Rater affects, dan*
- e. *Perceptual sets*

Tipe-tipe kesalahan tersebut sangat sering kita jumpai dalam praktek, sehingga akan sangat merugikan baik bagi karyawan sendiri maupun bagi organisasi. Untuk menghindarkan timbulnya kesalahan-kesalahan tersebut, para penilai hendaknya ditingkatkan ketrampilannya terus-menerus sehingga mereka sadar akan kelemahan sistem serta sadar akan pentingnya penilaian yang obyektif.

Kesalahan-kesalahan tersebut diatas, disamping dapat merugikan pihak karyawan, terutama karyawan yang berprestasi baik, juga merugikan organisasi sendiri karena umpan balik yang diterima tidak sesuai dengan kenyataan yang ada. Untuk itu maka manajer sumber daya manusia harus waspada dengan type kesalahan-kesalahan tersebut dan mengantisipasinya dengan senantiasa meningkatkan ketrampilan para penilai, baik melalui program-program pelatihan maupun dengan pemilihan teknik atau metode kinerja yang relevan.

### Penutup

Aktivitas penilaian kinerja merupakan faktor yang sangat penting bagi setiap organisasi. Hanya dengan pelaksanaan yang konsisten, organisasi, karyawan maupun manajemen akan

mamperoleh manfaat dari padanya. Bagi karyawan umpan balik yang diterimanya merupakan refleksi sejauh mana kinerja yang telah dimilikinya, bagi organisasi hasil penilaian kinerja sangat mendukung peningkatan efektivitas organisasi sedang bagi manajemen hasil kinerja merupakan umpan balik atas pelaksanaan fungsi-fungsi personalia, khususnya menyangkut rekrutmen, seleksi, penempatan serta program pelatihan karyawan.

Sangat disayangkan masih terdapat banyak organisasi yang belum menyadari arti pentingnya penilaian kinerja dilakukan dengan sungguh-sungguh, sehingga efektifitas organisasinya tidak mengalami peningkatan pesat.

Akhirnya, semua terpulang pada itikad serta komitmen manajemen,

apakah manajemen memang mau serta bersedia melaksanakan penilaian kinerja yang kadang-kadang terasa sulit, ataukah masih menganggap aktivitas tersebut sebagai aktivitas sekunder atau kurang mendesak bila dibandingkan dengan upaya-upaya yang langsung berkaitan dengan peningkatan produktivitas dan efisiensi?

Tulisan ini terutama ditujukan kepada mahasiswa serta dimaksudkan untuk menambah wawasan mereka sehubungan dengan permasalahan yang menyangkut penilaian kinerja. Mudah-mudahan bermanfaat.

#### DAFTAR PUSTAKA

- John, M.B., 1992. *Industrial-Organizational Psychology*, 2nd ed., McGraw-Hill, New York.
- Michael, A.G., 1991. *Applied Industrial-Organizational Psychology*, Belmont, California.
- Scermerhorn, Hunt and Osborn, 1985. *Managing Organizational Behavior*, 2nd ed., John Wiley and Son, New York.
- Werther Jr., W.B. and Davis, K. 1993. *Human Resources and Personnel Management*, 4th ed., McGraw-Hill, New York.