

EVALUASI KINERJA

Oleh : Prof. Dr. Payaman Simanjuntak *)

Evaluasi kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (*performance*) seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu.

Kinerja individu adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Kinerja perusahaan atau organisasi adalah tingkat pencapaian sasaran atau tujuan yang harus dicapai oleh perusahaan tersebut dalam kurun waktu tertentu. Dengan demikian, evaluasi kinerja berarti memberi nilai atas pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang dan untuk itu diberikan imbalan, kompensasi atau penghargaan. Evaluasi kinerja merupakan cara yang paling adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada pekerja.

Setiap orang pada umumnya ingin berprestasi dan mengharapkan prestasinya diketahui dan dihargai orang lain. Orang yang berprestasi dan memperoleh penghargaan dari atasan atau masyarakat cenderung untuk mempertahankan bahkan meningkatkan prestasi tersebut. Untuk itu perlu standar pengukuran, supaya dapat secara objektif dan adil membedakan pekerja yang berprestasi tinggi dan pekerja yang mempunyai kinerja rendah.

Memang masih banyak pekerja yang enggan menghadapi evaluasi kinerja, karena mereka melihatnya sebagai alat pimpinan untuk memberikan hukuman.

Evaluasi kinerja atau yang dapat pula disebut penilaian prestasi kerja merupakan bagian dari fungsi manajemen yang penting yaitu evaluasi dan pengawasan (*evaluating and controlling*).

Evaluasi kinerja sekarang ini merupakan keharusan, dan sudah terus-menerus dilakukan, terutama dengan melibatkan para pelanggan. Para pelanggan sering diminta memberikan evaluasi misalnya terhadap kualitas barang yang dijual, kualitas pelayanan yang diberikan, sikap karyawan yang melayani, dan lain-lain. Oleh sebab itu tidak perlu ditakutkan bahkan harus disambut baik.

Sebagai bagian dari fungsi manajemen, proses evaluasi kinerja mengikuti tahapan perencanaan, pembinaan, dan pelaksanaan evaluasi.

1. Tujuan Evaluasi Kinerja

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan. Evaluasi kinerja perusahaan dilakukan untuk mengetahui posisi perusahaan, terutama bila terjadi kelambatan atau penyimpangan.

Bila terjadi kelambatan, harus segera dicari penyebabnya, diupayakan mengatasinya, dan dilakukan percepatan. Demikian juga bila terjadi penyimpangan, harus segera dicari penyebabnya untuk diatasi dan diluruskan atau diperbaiki sehingga dapat mencapai sasaran dan tujuan sebagaimana direncanakan semula.

Kinerja perusahaan merupakan akumulasi kinerja unit-unit organisasi dan kinerja semua individu mulai dari pekerja operasional hingga manajemen. Oleh sebab itu evaluasi kinerja unit-unit organisasi dan evaluasi kinerja perorangan perlu dilakukan supaya dapat mengetahui simpul-simpul keterlambatan dan atau penyimpangan untuk kemudian diatasi dan diperbaiki.

Evaluasi kinerja perusahaan dimaksudkan untuk mengetahui posisi dan tingkat pencapaian sasaran perusahaan, terutama untuk mengetahui bila terjadi kelambatan atau penyimpangan supaya segera diperbaiki, sehingga sasaran atau tujuan dapat tercapai. Hasil evaluasi kinerja perusahaan juga digunakan untuk menyusun rencana kerja perusahaan selanjutnya.

Evaluasi kinerja kelompok atau unit kerja dimaksudkan untuk mengetahui tingkat pencapaian sasaran kelompok atau unit kerja tersebut dalam rangka pencapaian sasaran organisasi atau perusahaan. Hasil evaluasi kinerja kelompok atau bagian unit kerja digunakan untuk meluruskan dan atau mempercepat proses produksi bila terdapat penyimpangan dan keterlambatan, serta

sebagai bahan untuk memodifikasi rencana yang sedang berjalan dan atau sebagai bahan perencanaan ke depan.

Evaluasi kinerja merupakan tahap akhir dari siklus manajemen kinerja. Evaluasi kinerja dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh rencana kinerja telah dilaksanakan dan seberapa jauh tujuan pembinaan kinerja telah dicapai. Evaluasi kinerja tersebut sekaligus harus mampu mengindikasikan masalah-masalah yang telah dihadapi. Semuanya digunakan untuk penyusunan rencana kerja tahap berikutnya.

2. Manfaat Evaluasi Kinerja

a. Peningkatan Kinerja

Terutama bila hasil EK menunjukkan kinerja seseorang rendah atau di bawah standar yang telah ditetapkan, maka orang yang bersangkutan dan atasannya akan segera membuat segala upaya untuk meningkatkan kinerja tersebut, misalnya dengan bekerja lebih keras dan tekun. Untuk itu, setiap pekerja perlu menyadari dan memiliki :

- ♦ Kemampuan tertentu sebagai dasar untuk mengembangkan diri lebih lanjut;
- ♦ Keinginan untuk terus belajar dan meningkatkan kemampuan kerja;
- ♦ Sikap tertarik pada pekerjaan dan etos kerja yang tinggi;
- ♦ Keyakinan untuk berhasil.

b. Pengembangan SDM

EK sekaligus mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan setiap individu, serta potensi yang dimilikinya.

Dengan demikian manajemen dan individu dimaksud dapat mengoptimalkan pemanfaatan keunggulan dan potensi individu yang bersangkutan, serta mengatasi dan mengkompensasi kelemahan-kelemahannya melalui program pelatihan. Manajemen dan individu yang bersangkutan dapat mengembangkan potensi yang dimiliki oleh setiap individu, baik untuk memenuhi kebutuhan perusahaan atau organisasi, maupun dalam rangka pengembangan karier mereka masing-masing.

c. Pemberian Kompensasi

Melalui EK individu, dapat diketahui siapa yang memberikan kontribusi besar dan siapa yang memberikan kontribusi kecil dalam pencapaian hasil akhir organisasi atau perusahaan. Pemberian imbalan atau kompensasi yang adil haruslah didasarkan kepada kinerja atau kontribusi setiap orang kepada perusahaan.

Pekerja yang menampilkan EK yang tinggi patut diberi kompensasi, antara lain berupa : pemberian penghargaan langsung dalam bentuk surat penghargaan dan atau uang; pemberian bonus yang lebih besar daripada pekerja lain; dan atau percepatan kenaikan pangkat dan atau gaji.

d. Program Peningkatan Produktivitas

Dengan mengetahui kinerja masing-masing individu, kekuatan dan kelemahan masing-masing serta potensi yang mereka miliki manajemen dapat menyusun program peningkatan produktivitas perusahaan.

e. Program Kepegawaian

Hasil EK sangat bermanfaat untuk menyusun program-program kepegawaian, termasuk promosi, rotasi dan mutasi, serta perencanaan karier pegawai.

f. Menghindari Perlakuan Diskriminasi

EK dapat menghindari perlakuan diskriminasi dan kolusi, karena setiap tindakan kepegawaian akan didasarkan kepada kriteria obyektif, yaitu hasil evaluasi kinerja.

3. Sistem Pendukung Evaluasi Kinerja

Pelaksanaan evaluasi kinerja perlu didukung oleh beberapa sistem. Pertama, perlu metode atau cara pengukuran, pelaksana, dan waktu pengukuran EK. Kedua, untuk pengukuran tersebut perlu ditentukan standar atau tolok ukur sebagai bahan pembanding atau terhadap mana pencapaian individu, unit kerja, atau pencapaian organisasi dibandingkan.

Standar kinerja untuk beberapa jabatan tertentu, terutama yang menghasilkan barang yang bersifat fisik, biasanya dapat mudah ditentukan. Namun bagi jabatan lain yang menghasilkan jasa, kinerja seseorang hanya dapat dibandingkan terhadap uraian jabatannya. Sebab itu sistem pendukung yang ketiga adalah uraian tugas. Setiap individu harus mempunyai uraian jabatan yang jelas. Uraian jabatan perlu dirumuskan sedemikian rupa sehingga mudah diukur secara kuantitatif.

Keempat, uraian jabatan dapat dirumuskan sebagai hasil dari analisis jabatan. Dengan kata lain, analisis jabatan merupakan sistem pendukung EK yang penting.

Evaluasi kinerja dirasakan bermakna bila hasilnya dapat dimanfaatkan. Sebagaimana dikemukakan di atas, hasil EK dapat dimanfaatkan untuk beberapa tujuan. Untuk itu perlu dipersiapkan atau disusun sarana atau sistem pendukung.

Pertama, sistem promosi dan mutasi. Tenaga yang berhasil mencapai kinerja yang prima, potensial untuk dibebani tanggungjawab yang lebih besar melalui promosi, atau diberi kesempatan memperkaya pengalaman melalui mutasi.

Kedua, sistem pemberian imbalan atau kompensasi. Orang yang berprestasi memberikan kontribusi yang lebih besar, wajar memperoleh imbalan yang lebih besar.

Ketiga, perencanaan karier. Setiap orang akan terdorong untuk meningkatkan kinerjanya bila hal itu membuka peluang untuk meningkatkan kariernya.

Keempat, terutama bagi pekerja yang mempunyai kinerja di bawah standar perlu ditingkatkan kemampuan dan kompetensinya, baik melalui program pendidikan dan pelatihan maupun melalui pemberdayaan serta pengembangan sikap dan etos kerja.

Kelima, tingkat kinerja individu dan kinerja perusahaan yang rendah menuntut supaya di perusahaan disusun program peningkatan produktivitas yang menyeluruh dan terintegrasi. Hal ini dapat dilakukan antara lain dengan perbaikan sistem kerja dan manajemen, penerapan teknologi tepat guna, serta peningkatan kompetensi dan profesionalisme sumberdaya manusia.

4. Tolok Ukur

Tingkat pencapaian pelaksanaan tugas seseorang atau evaluasi kinerja kelompok atau evaluasi kinerja perusahaan membutuhkan tolok ukur sebagai alat pembandingan atau alat ukur. Tolok ukur dapat berbeda sesuai dengan sifat pekerjaan atau jabatan masing-masing. Beberapa jenis tolok ukur diuraikan di bawah ini.

Pertama, adalah sasaran atau target sebagaimana telah dirumuskan atau dinyatakan dalam rencana kerja, misalnya :

- ♦ menanami 10 hektar lahan perkebunan dengan bibit kelapa sawit dalam 3 bulan;
- ♦ mengaspal 50 km jalan dalam 4 bulan;
- ♦ mengurangi waktu pendaftaran dan waktu tunggu pasien sampai 50%, dengan tetap menjaga tingkat kepuasan pelanggan sebesar 90%;
- ♦ merancang dan membuat prototipe sebuah tongkat ski baru yang dapat dilipat dalam 90 hari, yang 100% sesuai dengan spesifikasi dan anggaran;

- ♦ meningkatkan kunjungan ulang tamu hotel dari 10% menjadi 15% dari seluruh tamu.

Kedua, standar umum, baik yang ditetapkan sebagai ketentuan atau pedoman oleh instansi resmi, maupun yang diterima secara konsensus di tingkat nasional atau internasional.

Ketiga, standar yang telah ditetapkan secara khusus misalnya dalam menerima kerja kontrak.

Keempat, uraian tugas atau uraian jabatan menggambarkan pekerjaan atau tugas yang harus dilaksanakan oleh pejabat yang bersangkutan.

Kelima, misi dan atau tugas pokok organisasi atau unit organisasi menggambarkan apa yang harus dicapai oleh organisasi tersebut dalam kurun waktu tertentu.

Masing-masing tolok ukur tersebut pada dasarnya mempunyai dimensi kuantitas, kualitas, waktu dan kecepatan, nilai dan biaya, persentasi dan indeks yang menggunakan sistem pembobotan. Pencapaian sasaran atau target dalam kuantitas dapat diukur secara absolut, dalam persentase atau indeks.

Kualitas bersifat relatif, sehingga tidak mudah diukur, dan sangat tergantung pada selera konsumen.

Kualitas dapat mencakup daya tahan atau usia penggunaan, disain, dan kenyamanan menggunakannya. Kualitas dapat dirasakan, dilihat atau diraba. Produk-produk berkualitas tinggi dapat dijual dengan harga yang lebih tinggi.

Setiap pelaksanaan tugas selalu membutuhkan waktu sebagai masukan. Waktu merupakan sumberdaya yang mahal, karena dia terbatas, tidak dapat disimpan atau ditunda.

Oleh sebab itu, setiap waktu harus digunakan secepat mungkin dan secara optimal. Penundaan penggunaan waktu dapat menimbulkan berbagai konsekuensi biaya besar dan kerugian. Misalnya menunda memenuhi permintaan pelanggan pada saat yang diinginkan dapat berakibat dia berubah pikiran dan pergi kepada produsen lain. Aspek nilai barang atau jasa yang dihasilkan dapat dinilai dalam harga atau rupiah. Nilai tersebut perlu dibandingkan terhadap biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan barang dimaksud. Bila nilai hasil tidak berbeda dengan signifikan atau bahkan hanya sama atau justru lebih kecil dari biaya yang dikeluarkan, hasil kinerja juga menjadi kurang bermakna.

5. Pelaku Evaluasi Kinerja

Yang melakukan evaluasi kinerja karyawan biasanya adalah atasan langsung. Evaluasi kinerja unit atau bagian organisasi adalah Kepala unit itu sendiri.

Atasan langsung pada umumnya mempunyai kesempatan dan akses yang luas untuk mengamati dan menilai prestasi kerja bawahannya. Namun, penilaian oleh atasan langsung sering dianggap kurang obyektif.

Setiap pekerja atau karyawan pada dasarnya merupakan orang yang paling mengetahui apa yang dia lakukan sendiri. Oleh sebab itu, masing-masing individu dapat diminta mengevaluasi kinerjanya sendiri, baik secara tidak langsung melalui laporan, maupun secara langsung sesuai dengan permintaan dan petunjuk.

Setiap individu melaporkan hasil yang dicapai dan mengemukakan alasan-alasan bila tidak mampu mencapai hasil yang ditargetkan.

Untuk lebih menjamin obyektivitas penilaian, perusahaan atau organisasi dapat pula membentuk Tim Evaluasi Kinerja yang dianggap dapat obyektif baik untuk mengevaluasi kinerja individu maupun untuk mengevaluasi kinerja kelompok dan unit atau bagian organisasi.

Sebagai bahan pelengkap penilaian, akhir-akhir ini sudah mulai banyak perusahaan yang juga meminta bawahan memberikan penilaian kepada atasannya. Demikian juga dalam rangka meningkatkan pelayanan atau guna semaksimal mungkin membeli kepuasan kepada pelanggan dan masyarakat pada umumnya, mereka diminta memberikan penilaian atas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan, unit kerja dan atau individu.

Beberapa perusahaan melakukan EK dengan melakukan kombinasi dua atau lebih cara yang dikemukakan di atas.

6. Waktu Pelaksanaan

Evaluasi kinerja dapat dilakukan sesuai dengan kebutuhan atau menurut kondisi pekerjaan atau kondisi perusahaan.

Pertama, bagi pekerjaan yang bersifat sementara atau harus diselesaikan dalam waktu yang relatif pendek, evaluasi kinerja dilakukan menjelang atau segera setelah pekerjaan itu diselesaikan.

Kedua, untuk pekerjaan dalam jangka lama, seperti unit-unit dalam satu perusahaan atau organisasi, evaluasi kinerja dilakukan secara rutin periodik. Evaluasi tersebut dapat dilakukan setiap hari, setiap akhir minggu, setiap akhir kuartal, setiap akhir semester atau setiap akhir tahun.

Ketiga, evaluasi kinerja dapat dilakukan secara khusus pada saat tertentu bila dirasakan timbul masalah atau penyimpangan sehingga perlu melakukan tindakan korektif.

Keempat, evaluasi kinerja diperlukan untuk atau dalam rangka program organisasi dan kepegawaian, seperti identifikasi kebutuhan latihan, perencanaan karier, pemberian penghargaan, rotasi dan promosi, penyusunan skala upah, perencanaan karier, analisis jabatan, dan lain-lain.

7. Masalah Pelaksanaan

Pelaksanaan dan penggunaan hasil evaluasi kinerja kadang-kadang menghadapi masalah, antara lain sebagai berikut.:

Pertama, hasil evaluasi kinerja sering tidak objektif baik karena tidak ada atau tidak didasarkan pada standar prestasi kerja yang baku, ataupun karena atasan yang melakukan penilaian lebih menonjolkan subyektivitasnya.

Kedua, atasan sering mengutamakan hasil evaluasi kinerja untuk memberikan ganjaran atau hukuman, kurang dikaitkan dengan pemberian kompensasi dan atau program pemberdayaan dan pembekalan, sehingga kurang mendapat dukungan dari bawahan.

Ketiga, sesuai dengan peningkatan mobilitas pejabat untuk promosi atau rotasi, hubungan atasan dengan bawahan menjadi relatif singkat, kontinuitas atasan mengikuti perkembangan bawahan menjadi terganggu. Demikian juga sebagai akibat penggunaan relatif, kontak pribadi antara atasan dan bawahan relatif menjadi berkurang.

Keempat, banyak pekerja sekarang ini yang mempunyai lebih dari satu orang atasan yang memberikan perintah dan penugasan untuk dilaksanakan. Penilaian yang diberikan para atasan tersebut dapat berbeda.

Prof. Dr. Purnawan I. Simanungkalut, APU
Aktif Pembela Utama dan Umat Besar Bangsa yang berbudaya manusia