

Diagnosis terhadap Penilai untuk Meningkatkan Kualitas Penilaian Kinerja

Willem Dagi

Proses yang paling menyedihkan dalam suatu organisasi jika penilaian kinerja (performance appraisal) hanya ditujukan sebagai "penghukuman" terhadap "si bodoh, si pandir", atau apakah kekurangannya. Banyak manajer justru tidak menyadari bahwa unsur kebodohan dan kependiran itu justru berasal dari dirinya sendiri. Mengapa? Pertama: Apakah para manajer tersebut pernah mengevaluasi efektifitas caranya menilai? Kedua: Apakah dirinya sudah ditunjang oleh sejumlah kemampuan untuk melakukan penilaian? Ketiga: Apakah hasil penilaiannya diklarifikasikan? Dan keempat: Apakah metode penilaian yang digunakan hanya merupakan tanda-tanda terhadap sejumlah indikator tanpa membandingkan dengan indikator baku mutu dari suatu hasil penilaian? Bila praktek ini tetap dilakukan maka sudah pasti penilaian kinerja tidak akan menimbulkan kepuasan (satisfactory effect), sehingga akibatnya karyawan yang dinilai akan merasa bahwa proses penilaian tersebut sebagai suatu formalitas, atau sebagai proses penghukuman sebab cara penilaian dari penilai juga tidak dinilai.

Rancangan penilaian kinerja yang paling umum dan konvensional digunakan adalah berupa skala penilaian grafis atau numerik yang menilai kinerja karyawan berdasarkan tingkat sangat baik (*outstanding*) sampai tidak memuaskan (*unsatisfactory*). Cara ini tidak memiliki pendekatan terhadap orang karena sangat minim terjadi umpan balik antara kedua belah pihak yaitu antara penilai dan karyawan (Nelson, 1988). Ada lagi metode dengan menggunakan *Kurva Bell* berdasarkan tingkat "A" sampai "F" yang memiliki batas minimum dan maksimum. Di Indonesia masih sering dijumpai cara *Kurva Bell* ini, tetapi di negara asalnya yaitu USA sudah semakin ditinggalkan, karena penilaian ini berdasarkan kisaran angka untuk suatu tingkat tertentu.

Prinsip yang perlu diperhatikan oleh seorang penilai dalam menjalankan proses penilaian adalah menciptakan suasana dan memilih metode yang dapat mempengaruhi karyawan untuk menilai dirinya sendiri apa adanya (Alewine, 1988). Maksudnya bahwa penilaian dari penilai bukan satu-satunya nilai absolut kebenarannya, tetapi juga perlu mendapatkan persetujuan kognitif maupun afektif dari diri karyawan yang dinilai.

Tugas seorang penilai harus dapat menyentuh aspek manusia respondennya, sehingga ia harus dapat menggugah kesadaran kognitif dan afektif respondennya tersebut. Kegagalan penilaian sering kali karena penilai tidak mampu melakukan hal ini, tetapi mendorong responden harus menyetujui hasil penilaiannya. John J. Franco, Presiden dari Xerox Learning System, dalam tulisannya (1988) memperlihatkan hasil penelitian *Opinion Research Corp.*, Princeton, New Jersey, terhadap 91.000 karyawan mengungkapkan bahwa buruknya pengawasan sebagai penyebab ketidakpuasan karyawan. Sebagian besar mengaku bahwa supervisor merekalah yang tidak terampil melakukan penilaian kinerja dalam kapasitas jabatannya. Menariknya, dari penelitian tersebut, 20.000 supervisor yang diamati dari kelompok target mengakui bahwa pengakuan para karyawan tersebut adalah benar. Penelitian ini membuktikan bahwa penilaian kinerja sering kali gagal karena keterampilan pelaksana kurang memadai. Jika demikian, mengapa rancangan metode penilaian kinerja selalu ditujukan hanya bagaimana mendapatkan data kinerja karyawan, padahal kinerja dari perancang dan pelaksana harus benar-benar diteliti keabsahannya?

Berdasarkan penelitian tersebut, Xerox Learning Systems langsung melakukan penelitian terhadap supervisor dan para manajernya dalam menjalankan penilaian kinerja. Ditemukan bahwa agar dapat menjalankan proses ini dengan baik, maka penilai harus memiliki kemampuan memberikan umpan balik, perencanaan, pemecahan masalah, penugasan dan pemantauan kerja, penetapan standar, dan penanganan masalah-masalah kinerja karyawan.

Metode OJQ dapat menghindari penilaian "baik" untuk orang-orang yang "populer". Para karyawan diberi peluang untuk memilih penilainya, dan karyawan tersebut dapat juga menjadi penilai untuk orang lain, sehingga hasil penilaian ini memberikan hasil yang objektif terhadap berbagai pihak yang terlibat.

Dari penemuan tersebut, maka rancangan penilaian kinerja, memadai, jika memasukkan unsur penilaian yang memudahkan pemantauan efektifitas penilai dalam menjalankan tugas penilaian kinerja, sehingga hasil penilaian tersebut menjadi "bijaksana" karena bersifat dua arah, di mana masing-masing antara penilai dan yang dinilai mendapatkan umpan balik.

MIXED STANDARD SCALE (MSS)

MSS ditemukan oleh Blanz dan Ghiselli (1972, dalam Edwards dan Sproull, 1988) sebagai format yang dapat memperkecil pengaruh "halo" dan "leniency" yang

umum terjadi dalam metode BARS (*behavioral anchored rating scale*) yaitu suatu metode konvensional yang umum digunakan selama ini.

Metode MSS menyusun butir-butir penilaian secara acak dan pemberi nilai harus dapat melakukan penilaian tanpa mengetahui apakah penilaian bernilai rendah, sedang, atau tinggi, yang berkorelasi positif, negatif atau netral dengan kinerja orang yang dinilai. Dalam MSS penilai diharuskan memilih salah satu dari 3 jawaban berikut ini: (-) untuk kinerja orang yang dinilai lebih rendah daripada uraian butir penilaian, (0) yang dinilai kinerjanya sesuai dengan uraian butir penilaian, dan (+) bahwa yang dinilai kinerjanya lebih tinggi daripada uraian butir penilaian. Tetapi semua butir penilaian disusun secara acak sehingga penilai tidak dapat mendeteksi suatu susunan yang menguntungkan dirinya, sehingga penilai tidak akan terjebak dengan pengaruh "halo" dan "leniency" tersebut.

Evaluator akan menilai bagaimana efektifitas penilai berdasarkan hasil penilaiannya. Akan terlihat apakah penilai konsisten atau tidak dengan penilaiannya, atau hasil penilaiannya tidak berkorelasi dengan maksud penilaian pada setiap butirnya, sehingga informasi hasil penilaian kinerja dengan metode ini menjadi objektif karena penilai dan yang dinilai masing-masing dievaluasi. Jika hasil evaluasi menunjukkan bahwa ternyata penilai tidak konsisten dan tidak berkorelasi dengan maksud butir-butir penilaian, maka hasil penilaian tersebut harus dibatalkan dan diulang oleh atasan penilai. Jika atasan penilai juga melakukan penilaian yang tidak konsisten, maka penilaian harus dibatalkan juga. Bilamana terjadi demikian, maka akhirnya penilaian kinerja akan dilakukan oleh suatu komite atau seorang ahli yang ditunjuk oleh komite. Agar jangan terjadi penilaian berjenjang ini dan tidak berdampak terhadap waktu yang panjang, maka setiap penilai atau seseorang dengan jabatannya yang harus melakukan penilaian kinerja, sebelumnya mendapatkan pelatihan dari ahli penilaian kinerja.

OBJECTIVE JUDGEMENT QUOTIENT (OJQ)

Metode OJQ adalah metode penilaian secara objektif yang memberikan umpan balik secara langsung kepada penilai berdasarkan pembobotan kriteria dan pemecahan numerik dari berbagai informasi penting (Edwards dan Sproull, 1988). Metode ini telah diuji secara ekstensif di perusahaan-perusahaan ternama seperti Bank of America, Nestle, dan R.J. Reynolds.

Metode ini menggunakan cara yang mirip dengan BARS dan MSS, tetapi pada metode ini hasil penilaian dibandingkan antara satu dengan lainnya, sehingga akan

terlihat apakah penilai konsisten dalam memberikan penilaian. Metode ini pun dapat menghindari penilaian "baik" untuk orang-orang yang "populer" yang sering ditimbulkan oleh metode statistikal, sedangkan hasil penilaian akan memberikan laporan-laporan standar yang diajukan kepada manajemen, orang yang dinilai, serta kepada penilai. Para karyawan diberi peluang untuk memilih penilainya, dan karyawan tersebut dapat juga menjadi penilai untuk orang lain, sehingga hasil penilaian ini memberikan hasil yang objektif terhadap berbagai pihak yang terlibat atas hasil penilaian yang ditemukan.

Untuk melakukan metode ini, maka calon penilai harus mendapatkan pelatihan khusus, sedangkan proses penilaian akan efektif jika didukung oleh informasi data karyawan yang dibuat secara rutin oleh pimpinannya. Kemudian data tersebut diperbandingkan dengan wawancara bersama karyawan tersebut.

EFEKTIFITAS PENILAIAN

Kedua metode tersebut, seperti pada metode-metode lainnya, akan memberikan hasil memadai jika: penilainya memadai, yang dinilai memiliki kesamaan persepsi tentang kegunaan penilaian kinerja, hasil penilaiannya bukan untuk penghukuman, tetapi umpan balik untuk pengembangan serta manajemen konsisten memberikan umpan balik memadai terhadap karyawan sebagai dampak kinerjanya.

Menurut Harper (1988) efektifitas penilaian kinerja hanya dilakukan berdasarkan urutan waktu, misalnya tahunan, 6 bulanan, atau 3 bulanan, tetapi hendaknya dilakukan secara komprehensif dan berkesinambungan,

sehingga karyawan memahami dengan baik manfaat yang dapat diberikan oleh proses penilaian yang selalu mereka hadapi. Sebaliknya, para manajer melakukan hal ini sebagai bagian dari tanggung jawab manajerial menyangkut aspek SDM, karena masalah SDM bukan semata-mata tanggung jawab Departemen Personalia atau HRD, tetapi menjadi tanggung jawab semua manajer sebagai pemimpin bagi para bawahannya.

Daftar Pustaka

1. Alewine, Thomas C. (1988). "Performance Appraisals and Performance Standards," dalam A. Dale Timpe, *Performance: The Art and Science of Business Management*. New York: Kend Publishing, Inc.
2. Edwards, Mark R., dan Sproul, J. Ruth (1988). "Rating the Raters Improves Performance Appraisal," *ibid*.
3. Franco, John J. (1988). "Supervisors: The Critical Performance Link," *ibid*.
4. Harper, Stephen C. (1988). "A Developmental Approach to Performance Appraisal," *ibid*.
5. Nelson, Andre (1988). "Performance Rating - Are They a Brutal, Useless Tool?" *ibid*.
6. Torrington, Derek, dan Hall, Laura (1995). *Personal Management: HRM in Action*, edisi ke-3. Hertfordshire, UK: Prentice Hall International, Ltd.

Willem Dagi adalah Faculty Member Sekolah Tinggi Manajemen Prasetiya Mulya.
