

## Evaluasi Kinerja: Apakah Itu Penting?

Ipad Fajrillah<sup>1)</sup>, Yuyun Wahyuni<sup>2)</sup>, Dewi Kania<sup>3)</sup>

Universitas Primagraha<sup>1,2,3)</sup>

fajrillahipad@gmail.com<sup>1</sup>, yu2nwhayuni@gmail.com<sup>2</sup>, dewikania@upg.ac.id<sup>3</sup>

### ABSTRAK

Evaluasi kinerja merupakan hal yang penting yang harus dilakukan oleh setiap organisasi. Ini untuk mengetahui bagaimana kinerja, baik itu pada organisasi, individu, maupun kelompok. Tanpa evaluasi kinerja, organisasi akan kesulitan untuk menentukan capaian kinerja mendatang. Akhirnya akan gagal menentukan arah dan tujuannya. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu mencari sumber yang relevan bagaimana seharusnya evaluasi kinerja dapat dilakukan. Pekerjaan tentang evaluasi kinerja bukanlah hal yang mudah. Ada beberapa teknik yang harus diketahui oleh organisasi untuk melakukan evaluasi kinerja. Dalam artikel ini juga dijelaskan bagaimana keterpentingan, alasan, sistem, manfaat, proses, metode, kesalahan dalam melakukan evaluasi kinerja. Dengan demikian, hal ini diharapkan dapat menjadi pedoman dalam melakukan evaluasi kinerja pada sebuah organisasi.

### Kata Kunci

Evaluasi Kinerja; Penilaian Kinerja, Kinerja Karyawan

*Performance evaluation is an important thing that every organization must do. This is to determine the performance, be it in organizations, individuals, or groups. With performance evaluation, the organization will find it easier to determine future performance achievements. Ultimately it will fail to determine its direction and purpose. The method used in this study is to find relevant sources of how performance evaluation should be carried out. Working on performance evaluation is a challenging thing. The organization must know several techniques to evaluate performance. This article also explains the importance, reasons, systems, benefits, processes, methods, and errors in performance evaluations. Thus, this is expected to be a guide in conducting performance evaluations in an organization.*

### Keywords

*Performance Evaluation; Performance Appraisals; Employee Performance*

## **PENDAHULUAN**

Masalah terpenting dari organisasi saat ini adalah efisiensi. Kemajuan teknologi telah mengglobal dan meningkatkan persaingan. Dasar paling dasar dari organisasi yang ingin sukses dalam lingkungan seperti itu adalah sumber daya manusia. Karena penggunaan sumber daya lain sejalan dengan tujuan dan sasaran organisasi tanpa pemborosan tergantung pada manusia, dan penggunaan sumber daya organisasi secara optimal tergantung pada pengetahuan, keterampilan dan peralatan sumber daya manusia. Namun, tidak peduli seberapa baik karyawan diperlengkapi, jika mereka tidak termotivasi dengan baik, manfaat yang diharapkan dari mereka tidak dapat dicapai. Dengan kata lain, penampilan karyawan tidak dapat dimanfaatkan dengan baik. Untuk alasan ini, untuk memotivasi karyawan, pertama-tama, tingkat kinerja karyawan harus diukur, dievaluasi dan hasilnya harus tercermin kepada individu dalam ukuran keadilan dan keadilan. Jika individu berkinerja tinggi dievaluasi dalam pot yang sama dengan yang lain dan tidak melihat kembalinya kinerja tinggi ini, ia akan kecewa dan kinerjanya akan menurun. Dengan demikian, efisiensi organisasi tidak dapat dicapai. Untuk alasan ini, hasil ini harus digunakan dalam keputusan dan praktik organisasi bersama dengan evaluasi kinerja karyawan. Dengan penggunaan sistem evaluasi kinerja yang efektif, motivasi dan produktivitas karyawan dapat ditingkatkan.

Evaluasi kinerja memiliki dua tujuan utama. Yang pertama adalah untuk memperoleh informasi tentang kinerja individu, yang diperlukan untuk memberi penghargaan kepada karyawan, dan yang kedua adalah memberi personel kesempatan dan kesempatan untuk mengevaluasi dan meningkatkan keterampilan mereka sendiri dengan memberikan umpan balik tentang situasi mereka. Dengan kata lain, individu diminta untuk mengkompensasi kekurangannya dan memperbaiki dirinya sendiri. Hasil evaluasi kinerja juga memberikan kesempatan untuk mengidentifikasi bidang perbaikan diri yang dibutuhkan individu. Dengan demikian, program pelatihan dan pengembangan berbasis data riil dapat dilaksanakan. Hasil evaluasi harus jelas, transparan dan realistis, serta memenuhi kriteria yang telah ditentukan.

Hasil evaluasi harus dikomunikasikan kepada individu dan juga imbalan yang akan diperoleh oleh individu berkinerja tinggi harus ditentukan terlebih dahulu. Dengan kata lain, hasil evaluasi harus digunakan dalam keputusan dan praktik organisasi. Penggunaan hasil evaluasi personel berdasarkan data dalam ukuran keadilan dan kesetaraan membantu memperkuat rasa keadilan dan kepercayaan dalam organisasi dan untuk meningkatkan komitmen organisasi. Dengan demikian, sistem evaluasi kinerja dapat meningkatkan motivasi karyawan. Tentu hal ini dapat digunakan sebagai sarana untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Di sisi lain, untuk meningkatkan efektivitas sistem evaluasi kinerja, perlu menggunakan alat evaluasi yang sesuai dengan organisasi dan untuk menghindari kesalahan evaluasi.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

Kinerja, secara umum adalah penentuan apa yang diperoleh sebagai hasil dari suatu kegiatan yang terarah dan terencana dalam hal kualitas atau kuantitas. Kinerja juga dapat didefinisikan sebagai tingkat kinerja suatu pekerjaan sesuai dengan kondisi yang ditentukan atau perilaku karyawan. Pada saat yang sama, kinerja adalah hasil yang diperoleh seorang karyawan dengan memenuhi tugas yang diberikan kepadanya dalam jangka waktu tertentu. Untuk menentukan kinerja, hasil dari kegiatan yang dilakukan harus dievaluasi. Evaluasi harus beragam, berdasarkan hasil pengukuran, adil, obyektif dan bebas dari bias apapun.

Evaluasi kinerja adalah salah satu fungsi penting dari manajemen sumber daya manusia, dan digunakan untuk menganalisis hasil yang dihasilkan oleh individu sesuai dengan tujuan organisasi dan dalam jangka waktu tertentu dan untuk menganalisisnya di berbagai bidang. Untuk mencapai manfaat yang diharapkan dari sistem evaluasi dan untuk mendapatkan hasil yang efektif, maka pelaksanaannya harus adil, berkelanjutan, komprehensif, meningkatkan, memotivasi, sesuai dengan situasi, valid dan dapat diandalkan. Pada saat yang sama, itu harus memungkinkan partisipasi personel. Bahkan, semua organisasi mengevaluasi kinerja karyawan secara formal atau informal.

Evaluasi kinerja dipandang sebagai peraturan standar ketenagakerjaan dapat didefinisikan sebagai metode yang mencakup evaluasi kinerja aktual karyawan sesuai dengan standar dan pemberian umpan balik kepada karyawan untuk tujuan menghilangkan kekurangan kinerja dan memotivasi karyawan.

Meskipun konsep evaluasi kinerja dan pengukuran kinerja terkait, ini adalah alat yang berbeda. Penilaian membuat rekomendasi untuk perubahan yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja. Pengukuran kinerja mengambil gambaran situasi organisasi saat ini dan memberikan informasi tentang apakah telah mencapai tujuannya. Tidak mungkin untuk mencapai kesimpulan apakah suatu organisasi telah berhasil atau gagal dengan melihat hasil pengukuran. Namun, sebagai hasil dari evaluasi kinerja yang terperinci, seseorang dapat membuat penilaian yang sehat tentang apakah organisasi tersebut telah berhasil atau gagal dan mengapa hasil ini dilaporkan.

Penilaian kinerja adalah penyatuan upaya semua karyawan dan evaluasi hasil yang diperoleh, untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dengan kata lain, ini adalah proses membandingkan dan mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dengan standar yang telah ditentukan. Ketika membuat penilaian seperti itu, individu perlu dipertimbangkan dalam berbagai cara. Evaluasi kinerja adalah evaluasi terencana yang mengevaluasi keberhasilan individu dalam tugas, sikap dan perilaku di tempat kerja, status moral dan karakteristik secara rinci dan mengintegrasikan kontribusi

individu untuk keberhasilan organisasi. Area utama penggunaan informasi yang disediakan oleh evaluasi kinerja dapat dicantumkan sebagai berikut:

- Menunjukkan kepada karyawan kekurangan dalam bekerja,
- Penentuan upah dan pembayaran lainnya,
- Mengambilnya sebagai dasar untuk promosi dan perubahan pekerjaan,
- Penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan,
- Pengukuran efektivitas fungsi rekrutmen,
- Deteksi ketidakakuratan desain kerja,
- Memutuskan hubungan karyawan yang tidak dapat bertindak sesuai dengan persyaratan pekerjaan dengan pekerjaan,
- Menentukan apakah orang-orang tersebut di pekerjaan dan tempat yang sesuai,
- Membangun dan memelihara hubungan yang adil dalam kelompok dan dalam organisasi,
- Perencanaan dan pengembangan karir.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan dengan penelusuran literatur yang berkaitan dengan evaluasi kinerja. Peneliti menggunakan basis data yang tersedia, baik itu pada buku-buku, catatan, maupun artikel jurnal. Peneliti kemudian menarik kesimpulan atas bahan bacaan yang digunakan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Pentingnya dan Tujuan Evaluasi Kinerja**

Evaluasi personalia sama pentingnya bagi karyawan seperti halnya bagi organisasi. Karyawan yang sukses ingin melihat pekerjaannya terbayar. Akibat evaluasi personel yang tidak didasarkan pada data yang valid, moral personel yang melihat bahwa seseorang yang tidak bekerja dihargai tertekan dan semangat untuk bekerja menurun. Sebagai hasil dari evaluasi, staf akan melihat kekurangan mereka sendiri, sehingga mereka akan memiliki kesempatan untuk menyelesaikannya dan mengembangkan keterampilan mereka. Di sisi lain, evaluasi personalia yang diterapkan sesuai dengan ukuran obyektif meningkatkan moral dan motivasi karyawan dan meningkatkan kepercayaan dirinya terhadap organisasi.

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengungkapkan nilai hasil yang diperoleh karyawan dengan melakukan tugasnya sesuai dengan tujuan organisasi. Tujuan umum dari sistem evaluasi adalah untuk menciptakan budaya di mana individu dan kelompok memikul tanggung jawab, untuk mengatasi semua aspek orang dan untuk menghargai prestasi mereka, untuk menghilangkan kekurangan mereka untuk terus

meningkatkan kegiatan organisasi, keterampilan dan kontribusi mereka sendiri kepada organisasi. Jenis pekerjaan ini memiliki efek positif pada motivasi individu dan karenanya pada kinerja karyawan. Di sisi lain, segala sesuatu yang dikatakan dan dihindari tentang kinerja karyawan saat ini dalam proses mencapai tujuan organisasi, positif atau negatif, efektif dalam menentukan kinerja individu di masa depan.

Setiap percakapan dan diskusi tentang kinerja harus dilihat sebagai kesempatan bagi karyawan untuk memperbaiki diri. Penilaian kinerja dapat digunakan untuk tujuan audit serta proses untuk perbaikan. Tujuan utama dari sistem evaluasi kinerja yang menyediakan semua karyawan dalam organisasi dengan informasi yang karyawan butuhkan untuk melakukan tugas mereka dengan lebih baik, dapat dicantumkan sebagai berikut: Untuk meningkatkan kinerja; Untuk memotivasi karyawan; Untuk menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan; Untuk menciptakan dasar penyesuaian upah; Untuk memandu perencanaan karir dan studi pengembangan; Untuk menghilangkan kekurangan dan kekurangan dalam proses kepegawaian; Untuk mencegah kesalahan dalam keputusan yang berkaitan dengan sumber daya manusia; Untuk mendeteksi ketidakakuratan dalam desain kerja; Untuk memastikan objektivitas dalam keputusan promosi, transfer, penghargaan dan pemecatan; Untuk menetapkan dasar hukum; Untuk memasukkan masalah khusus karyawan dalam penilaian dan untuk membantu departemen sumber daya manusia; Untuk membantu membangun lingkungan komunikasi yang baik; Untuk memberikan informasi yang akurat dan dapat diandalkan untuk manajemen sumber daya manusia; dan Untuk memberikan umpan balik tentang kinerja organisasi.

### **Alasan Evaluasi Kinerja**

Evaluasi kinerja harus dilakukan karena memungkinkan karyawan organisasi untuk melihat kekurangan mereka, untuk melatih mereka dengan cara menghilangkan kekurangan mereka dan untuk menghargai mereka sejauh layanan mereka untuk tujuan organisasi. Dalam organisasi di mana evaluasi kinerja tidak dilakukan, kontribusi individu terhadap organisasi tidak dapat ditentukan dan keputusan realistis tentang karyawan tidak dapat dibuat. Di sisi lain, menurut hasil evaluasi, langkah-langkah untuk meningkatkan kinerja individu tidak dapat diberlakukan. Tidak membuat penilaian seperti itu mengasumsikan bahwa semua karyawan berkinerja sama dan melayani tujuan organisasi pada tingkat yang sama, yang mengecewakan bagi karyawan serta memiliki konsekuensi serius dalam organisasi.

Evaluasi kinerja diperlukan karena informasi yang diperoleh sebagai hasil evaluasi kinerja efektif dalam pengambilan keputusan manajerial. Alasan evaluasi kinerja dapat dicantumkan sebagai berikut:

- Dari sudut pandang praktis; Keputusan upah dasar dan promosi saat ini didasarkan pada evaluasi karyawan.
- Ulasan; memainkan peran integral dalam proses manajemen kinerja. Ini cukup baik dalam menerjemahkan tujuan strategis majikan ke dalam tujuan spesifik karyawan.
- Penilaian; Hal ini memungkinkan manajemen dan bawahan untuk mengembangkan rencana untuk memperbaiki kekurangan dan memperkuat apa yang dilakukan bawahan dengan benar.
- Evaluasi melayani tujuan perencanaan karir yang bermanfaat. Mengingat kekuatan dan kelemahan karyawan, ini memberikan kesempatan untuk meninjau rencana karir mereka.

### **Fitur Sistem Evaluasi Kinerja**

Desain dan implementasi yang tepat dari proses ini memfasilitasi pengambilan keputusan organisasi seperti penghargaan, promosi atau pengurangan, pemecatan atau aplikasi transfer. Selain itu, membantu manajer dalam pengembangan karyawan, membimbing karyawan dalam pemilihan karir dan membantu karyawan untuk mengatur waktu dan kinerjanya sendiri.

Pengukuran dan evaluasi kinerja tidak hanya tentang mengukur keberhasilan, tetapi juga proses mengidentifikasi, mengukur dan mengembangkan potensi manusia. Dalam proses pengembangan potensi yang ditentukan sebagai hasil pengukuran kinerja, pelatihan dan pengembangan personel ikut bermain. Fitur-fitur yang harus ada dalam sistem evaluasi kinerja yang sukses dapat dicantumkan sebagai berikut:

- Mengevaluasi perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan,
- Kriteria evaluasi yang sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang dilakukan harus digunakan,
- Faktor-faktor seperti jenis kelamin, pendapat, kepercayaan, tingkat kedekatan dengan manajer individu tidak boleh diperhitungkan dalam evaluasi,
- Metode evaluasi harus sederhana, mudah, dapat dimengerti, valid dan dapat diterapkan oleh semua orang,
- Sebisa mungkin, kriteria evaluasi konkret harus ditentukan untuk setiap pekerjaan dan faktor subjektif tidak boleh dimasukkan.
- Karyawan harus diberitahu tentang hasil evaluasi. Hasil evaluasi, yang dijaga kerahasiaannya dan tidak diteruskan kepada karyawan, tidak memiliki banyak arti praktis.

### **Manfaat Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja memberikan banyak informasi penting tentang karyawan dalam suatu organisasi. Mengingat informasi ini, menjadi mungkin untuk mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Jika tidak, kegagalan tidak dapat dihindari karena pekerjaan yang harus dilakukan dalam hal ini tidak akan memiliki dasar. Meskipun studi evaluasi kinerja kadang-kadang dilihat sebagai beban tambahan dan hilangnya waktu dalam intensitas kerja sehari-hari oleh beberapa manajer dalam organisasi, sistem evaluasi kinerja yang berfungsi dengan baik dalam organisasi memiliki banyak manfaat dalam hal aspek organisasi, manajerial dan individu. Ini dapat dicantumkan sebagai berikut:

- Manfaat Organisasi: Efektivitas dan efisiensi organisasi meningkat; Kualitas layanan dan produksi meningkat; Kebutuhan dan anggaran pelatihan ditentukan dengan lebih mudah dan akurat; Informasi yang diperlukan untuk perencanaan sumber daya manusia diperoleh dengan lebih andal; Potensi pengembangan individu ditentukan lebih akurat; Fleksibilitas diberikan dalam memenuhi kebutuhan manusia jangka pendek yang timbul karena alasan seperti ketidakhadiran dan pergantian tenaga kerja.
- Manfaat Manajerial: Menjadi lebih efektif dalam fungsi perencanaan dan pengendalian, sehingga meningkatkan kinerja karyawan dan unit; Komunikasi dan hubungan dengan karyawan menjadi lebih positif; Kekuatan dan kelemahan karyawan lebih mudah ditentukan dan mereka dibantu ke arah ini; Saat mengevaluasi karyawan, mereka juga mengenali kekuatan dan kelemahan mereka sendiri; Dengan pengakuan karyawan yang lebih dekat, pendelegasian wewenang menjadi lebih mudah; Keterampilan manajerial dikembangkan atau kesempatan untuk menerapkan keterampilan ini diperoleh.
- Manfaat Individu: Fitur yang kuat dan berkembang diakui; Peran dan tanggung jawab dalam organisasi lebih dipahami; Dipelajari apa yang diharapkan atasan darinya; Belajar bagaimana mengevaluasi kinerja mereka; Melalui umpan balik positif yang mereka terima pada kinerja mereka, kepuasan kerja dan kepercayaan diri mereka meningkat.

### **Proses Evaluasi Kinerja**

Evaluasi kinerja dilakukan oleh banyak organisasi menggunakan alat yang berbeda. Terlepas dari cara dan metode apa yang dilakukan, evaluasi kinerja pada akhirnya; Ini adalah proses di mana perilaku dan keberhasilan karyawan dalam periode waktu tertentu dalam organisasi diukur dan dievaluasi. Untuk melakukan evaluasi, pertama-tama, kriteria kinerja harus ditentukan dan kinerja karyawan harus diukur sesuai dengan kriteria ini. Keberhasilan proses evaluasi kinerja memerlukan adopsi kriteria

evaluasi oleh karyawan dan, yang lebih penting, penggunaan kriteria obyektif yang dapat mengukur keberhasilan karyawan.

Ketika menetapkan kriteria, poin-poin berikut harus dipertimbangkan: Ini harus memungkinkan untuk mengukur hasil penelitian: Itu harus diketahui terlebih dahulu oleh karyawan; Itu harus obyektif dan terukur; Seharusnya tidak memungkinkan evaluasi subyektif; Kriteria harus didasarkan pada pengamatan dan terbukti benar; Ini harus komprehensif dan mencakup semua dampak terkait kinerja; Kriteria kinerja harus ditentukan sesuai dengan karakteristik lembaga; Itu harus terkait dengan pekerjaan yang dilakukan dan tidak boleh mencakup evaluasi terperinci tentang kehidupan pribadi; Ketika menentukan kriteria, harus diingat bahwa tujuannya adalah untuk mengenali dan menghargai kesuksesan; Ini harus memungkinkan individu untuk mengukur dan mengevaluasi kepemimpinan dan kemampuan manajerial mereka; Juga harus dapat mengungkapkan pendekatan pelanggan tentang karyawan; Kriteria harus memiliki arti jika dibandingkan dengan tujuan dan angka organisasi; Selain pengukuran hasil dan outcome, keberhasilan dan perilaku juga harus dipertimbangkan.

Kondisi pertama untuk evaluasi kinerja yang efektif adalah bahwa ada sejumlah standar di mana kinerja karyawan dapat dibandingkan dan pemahaman umum tentang standar-standar ini. Standar kinerja berisi dua jenis informasi untuk karyawan. Yang pertama adalah apa yang harus dilakukan, dan jawaban atas pertanyaan ini termasuk dalam deskripsi pekerjaan. Yang lainnya adalah bagaimana hal itu harus dilakukan, dan jawaban atas pertanyaan ini dapat dicapai dengan standar kinerja. Standar kinerja serta ada aspek kualitas dan kuantitatif. Standar harus jelas, terukur dan jujur. Studi yang harus dilakukan sebelum evaluasi kinerja harus dilakukan sesuai dengan rencana tertentu. Di sini, isu-isu seperti kepada siapa evaluasi akan diterapkan, oleh siapa itu akan diterapkan, kapan akan dilakukan dan metode evaluasi mana yang akan digunakan harus ditentukan dengan jelas dan dapat dimengerti.

Dalam proses evaluasi, pekerjaan-pekerjaan berikut harus dilakukan secara berurutan: (1) Penentuan tujuan organisasi; (2) Melakukan analisis jabatan dan menyusun uraian tugas; (3) Penentuan tujuan individu; (4) Penentuan kriteria evaluasi kinerja; (5) Memilih metode evaluasi kinerja; (6) Perbandingan kinerja yang diharapkan dengan hasil yang diperoleh; (7) Memberikan umpan balik kepada karyawan.

### **Metode Evaluasi Kinerja**

Berbagai metode telah dikembangkan untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Fakta bahwa setiap organisasi memiliki karakteristik yang berbeda mengharuskannya

untuk menerapkan metode evaluasi kinerja yang unik. Evaluasi harus dilakukan sesuai dengan kriteria ilmiah dan metode universal harus digunakan dalam hal ini. Karena kegagalan atau ketidakpatuhan metode yang dipilih dengan struktur organisasi menyebabkan moral dan motivasi karyawan menurun dan kinerja organisasi menurun. Situasi seperti itu mencegah realisasi tujuan organisasi yang efektif dan efisien. Penilaian; penilaian grafis, seleksi wajib, perbandingan, distribusi wajib, peristiwa kritis, daftar periksa, evaluasi berbasis hasil dan berbasis perilaku, dengan evaluasi 360 derajat, evaluasi kinerja berbasis tim dan pemeriksaan lapangan. Metode evaluasi dapat bervariasi sesuai dengan struktur organisasi, tujuan manajemen, harapan karyawan, lingkungan, faktor teknologi dan rencana promosi. Beberapa metode tersebut dapat diringkas sebagai berikut:

- a. Metode Penilaian Grafis: Metode penilaian grafis didasarkan pada kenyataan bahwa kualitas yang dianggap penting untuk keberhasilan pelaksanaan pekerjaan tertentu dinilai dalam skala, dari yang terburuk ke yang terbaik atau dari yang terbaik ke yang terburuk.
- b. Metode Seleksi Paksa: Dalam metode ini, penilai diberikan formulir dengan serangkaian pernyataan dari mana ia tidak dapat menentukan mana yang memiliki skor lebih tinggi, dan ketika menilai staf dipaksa untuk memilih salah satu frasa ini. Untuk itu, metode ini disebut metode seleksi wajib.
- c. Metode Perbandingan: Metode perbandingan adalah metode di mana karyawan dibandingkan satu sama lain, seperti peringkat sederhana atau langsung, peringkat alternatif, penilaian dan perbandingan biner.
- d. Metode Distribusi Paksa: Dalam metode distribusi wajib, karyawan dikumpulkan dalam set tertentu sesuai dengan status kinerja mereka. Misalnya, kelompok 5% teratas dengan kinerja terbaik dalam organisasi dan 5% teratas dengan kinerja terburuk dapat ditentukan dengan metode ini.
- e. Metode Insiden Kritis: Dalam metode ini, peristiwa menarik yang menunjukkan keberhasilan atau kegagalan setiap bawahan untuk dievaluasi dicatat dalam suatu bentuk selama periode evaluasi.
- f. Metode Daftar Periksa: Metode ini menggunakan daftar serangkaian pertanyaan untuk menentukan pekerjaan dan perilaku karyawan. Pertanyaan biasanya dijawab dalam format ya-tidak.
- g. Metode Evaluasi Berbasis Hasil: Dalam sistem ini, ada tujuan berkala yang disepakati karyawan sebelumnya. Misalnya; Jika ditentukan sebagai tujuan untuk mengurangi pemborosan hingga 10% atau untuk meningkatkan produktivitas sebesar 25%, evaluasi pada akhir periode dilakukan pada tingkat karyawan untuk mewujudkan tujuan ini.
- h. Metode Evaluasi 360 Derajat: Metode ini adalah proses mengevaluasi rekan kerja dan manajer sejalan dengan informasi yang diperoleh dari mereka

yang selalu berhubungan dan bekerja dengan mereka, seperti pelanggan internal dan eksternal.

- i. **Evaluasi Kinerja Berbasis Tim:** Karena beberapa pekerjaan dalam organisasi dilakukan terutama dalam tim, evaluasi kinerja juga dilakukan dalam tim. Sangat sulit untuk mengevaluasi tim secara keseluruhan, di sisi lain, evaluasi semacam itu tidak dapat secara akurat mencerminkan kinerja individu.
- j. **Skala Evaluasi Berbasis Perilaku:** Dengan skala ini, kinerja individu dicoba diukur dalam berbagai dimensi atau kriteria. Karyawan dievaluasi menurut apakah mereka menunjukkan perilaku yang akan memenuhi persyaratan bisnis tertentu secara efektif.
- k. **Metode Pemeriksaan Lapangan:** Spesialis sumber daya manusia mengajukan pertanyaan terperinci kepada supervisor tentang keberhasilan masing-masing bawahan dan kemudian menyiapkan laporan evaluasi. Laporan yang disiapkan dikirim ke supervisor, yang akan meninjau dan memperbaikinya bila perlu, dan mereka disetujui dan diselesaikan.

### **Kesalahan Penilaian Kinerja**

Banyak metode penilaian kinerja telah dikembangkan dengan asumsi bahwa evaluator akan objektif dan tidak bias dalam pengamatan dan keputusan mereka. Namun, dalam praktiknya, karena berbagai kesalahan yang disebabkan oleh evaluator, keandalan sistem menurun secara signifikan. Beberapa kesalahan ini disebabkan oleh tidak mengetahui sistem dengan baik dan tidak mendapat informasi yang baik tentang fitur-fiturnya. Seringkali, kesalahan evaluasi yang dilakukan orang tersebut tanpa disadari kadang-kadang dapat disebabkan oleh kelemahan ingatannya dan kadang-kadang oleh beberapa proses psiko-sosial yang dia alami. Namun, tidak boleh dilupakan bahwa terlepas dari alasan sumbernya, kesalahan yang harus dibuat dalam evaluasi berdampak buruk pada moral dan motivasi karyawan. Karyawan yang merasa bahwa mereka telah dianiaya kehilangan motivasi mereka dan bahkan ketidakpercayaan terhadap organisasi muncul dan keterasingan dimulai. Kesalahan evaluasi umum dapat dicantumkan sebagai berikut:

- a. **Kecenderungan terhadap Skor Spesifik:** Beberapa evaluator cenderung secara konsisten menilai atau mengevaluasi individu di atas atau di bawah kinerja aktual mereka. Beralih ke skor tinggi; keinginan untuk dicintai dan tidak bertentangan dengan karyawan; Ada alasan untuk beralih ke skor rendah, seperti kekhawatiran bahwa personel yang dievaluasi sebagai sukses akan mengambil tempat mereka di masa depan dan keinginan untuk memperkenalkan diri sebagai perfeksionis dan manajer yang sulit.

- b. **Tren Rata-Rata:** Tren rata-rata terjadi ketika penilai enggan mengevaluasi karyawan berdasarkan kriteria selain rata-rata, atau jika tidak ada kemampuan untuk membedakan antara nilai-nilai. Dengan kata lain, bahkan jika kinerja karyawan berbeda, evaluator mengevaluasi semua karyawan berdasarkan nilai rata-rata.
- c. **Recent Time Effect:** Ketika ukuran keberhasilan subyektif digunakan dalam penilaian personil, kesan baik atau buruk yang ditinggalkan oleh kegiatan personil baru-baru ini untuk dievaluasi secara signifikan mempengaruhi penilai.
- d. **Efek Halo:** Ini adalah generalisasi manajer dari semua karakteristik orang dengan dipengaruhi oleh fitur karyawan yang sangat berkembang di suatu area atau subjek. Memiliki kesan positif atau negatif terhadap karyawan juga memiliki efek pada evaluasi.
- e. **Kesalahan Kontras:** Selama evaluasi yang dilakukan satu demi satu, evaluator pasti membandingkan orang-orang yang dia evaluasi satu sama lain. Dengan demikian, setiap individu dipengaruhi oleh skor orang di depannya. Dengan kata lain, tingkat keberhasilan individu sebelumnya membuat yang berikutnya tampak berhasil atau gagal.
- f. **Bias Pribadi:** Terkadang bias tentang orang yang dievaluasi tercermin dalam proses penilaian kinerja. Secara khusus, prasangka yang timbul dari hubungan masa lalu antara evaluator dan evaluasi dan prasangka yang timbul dari evaluasi pada isu-isu tertentu mempengaruhi evaluasi.
- g. **Kegagalan untuk Bertindak Secara Obyektif:** Dalam proses evaluasi, personil diberi bobot pada karakteristik individu dan sosial seperti agama, bahasa, ras, usia, jenis kelamin dan kecenderungan politik, sementara perilaku mereka yang berkaitan dengan pekerjaan tidak dipertimbangkan.
- h. **Pengaruh Posisi:** Saat mengevaluasi, ada kecenderungan untuk memberikan poin tinggi dengan dipengaruhi oleh posisi tinggi daripada kinerja orang yang dievaluasi. Demikian juga, orang yang dianggap tidak signifikan juga dapat mengevaluasinya pada tingkat kinerja yang rendah.

## **KESIMPULAN**

Tujuan utama organisasi adalah untuk meningkatkan efisiensi. Organisasi yang ingin mencapai ini harus terlebih dahulu meningkatkan motivasi dan tingkat kinerja individu. Dalam konteks ini, adalah mungkin untuk mendapatkan keuntungan dari sistem evaluasi kinerja. Untuk mengevaluasi kinerja karyawan, pertama-tama, kriteria kinerja dalam organisasi harus ditentukan dengan jelas, terukur dan jujur dan dikomunikasikan kepada karyawan. Di sisi lain, harus dijelaskan apa efek hasil evaluasi kinerja mungkin memiliki pada individu. Dengan kata lain, karyawan perlu tahu apa yang akan mereka capai ketika mereka melebihi standar kinerja yang

ditetapkan oleh organisasi, atau sanksi apa yang akan mereka hadapi jika mereka gagal mencapainya.

Hasil penilaian kinerja sangat penting karena dapat digunakan dalam banyak aplikasi organisasi, sehingga ukuran yang akurat, realistis dan rasional harus digunakan. Tidaklah cukup untuk mengukur kinerja individu sesuai dengan standar yang telah ditentukan, dan hasil yang diperoleh harus digunakan dalam ukuran keadilan dan kesetaraan. Kegagalan untuk melakukan penilaian kinerja dalam suatu organisasi atau kesalahan penerapannya serta kesalahan penerapannya merugikan organisasi dan mengurangi motivasi dan kinerja individu.

Saat ini, organisasi memberikan perhatian khusus pada evaluasi kinerja individu. Ini karena kinerja organisasi tergantung pada kinerja individu. Selain itu, pembentukan unit organisasi yang akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi tergantung pada efektivitas sistem evaluasi kinerja. Organisasi harus menggunakan metode evaluasi kinerja yang sesuai dengan kebutuhan mereka dan menerapkan hasil yang diperoleh. Serta kesesuaian metode yang digunakan, sangat penting bahwa hasil yang akan diperoleh realistis dan bahwa hasil ini diterapkan secara adil dalam organisasi. Di sisi lain, karyawan perlu percaya bahwa hasil yang diperoleh realistis dan praktiknya adil. Jika tidak, stres dan konflik yang muncul dalam organisasi mendorong karyawan ke dalam pertengkaran dan menyebabkan motivasi dan kinerja mereka menurun.

Tujuan utama evaluasi kinerja adalah memotivasi individu untuk bekerja sesuai dengan kriteria kinerja yang ditentukan oleh organisasi. Untuk alasan ini, kehadiran sistem evaluasi kinerja yang efektif akan secara positif mempengaruhi motivasi personel, jika tidak, motivasi dan kinerja individu yang kontribusinya terhadap produksi atau kinerja organisasi tidak dievaluasi akan terus menurun. Oleh karena itu hal ini tidak boleh diabaikan oleh organisasi, terutama di era disrupsi saat ini.

## REFERENSI

- Addabbo, T., Ales, E., Curzi, Y., Fabbri, T., Rymkevich, O., & Senatori, I. (2020). *Performance Appraisal in Modern Employment Relations*. Springer International Publishing.
- Aggarwal, A., & Thakur, G. S. M. (2013). Techniques of performance appraisal-a review. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, 2(3), 617-621.
- Ahmed, I., Sultana, I., Paul, S. K., & Azeem, A. (2013). Employee performance evaluation: A fuzzy approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(7), 718-734.
- Alves, I., & Lourenço, S. M. (2023). Subjective performance evaluation and managerial work outcomes. *Accounting and Business Research*, 53(2), 127-157.

- Arvey, R. D., & Murphy, K. R. (1998). Performance evaluation in work settings. *Annual review of psychology*, 49(1), 141-168.
- Austin, R. D. (2013). *Measuring and managing performance in organizations*. Addison-Wesley.
- Ayers, R. S. (2015). Aligning individual and organizational performance: Goal alignment in federal government agency performance appraisal programs. *Public Personnel Management*, 44(2), 169-191.
- Bogetoft, P. (2013). *Performance benchmarking: Measuring and managing performance*. Springer Science & Business Media.
- Brown, M. (2019). *Understanding performance appraisal: supervisory and employee perspectives*. Wilkinson A., Bacon N., Snell S., and Lepak D. (Eds.), *The SAGE Handbook of Human Resource Management*, 195-209.
- Bustomi, T., Turmudzi, D., & Chaidir, J. (2020). Implementation Strategy of Village Fund Distribution Policy: Development of Rural in Serang District. *In International Conference on Public Administration, Policy and Governance (ICPAPG 2019)* (pp. 228-238). Atlantis Press.
- Chaidir, J. (2022). Algorithm Design in the Procurement of Manpower with a Specific Time Work Agreement (Case Study at PT. Professional Indonesia Lantera Raga). *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(2), 10304-10315.
- Chaidir, J., Hidayati, P. P., & K. Harnadi, K. (2023). The Relationship between Critical Thinking Ability and Problem-Based Learning with a Causality Pattern in Learning Improvement. *MIX: JURNAL ILMIAH MANAJEMEN*, 13(1), 122.
- Chang, Y. Y., Hsu, P. F., Li, M. H., & Chang, C. C. (2011). Performance evaluation of knowledge management among hospital employees. *International journal of health care quality assurance*, 24(5), 348-365.
- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (2007). Multiple perspectives of performance measures. *European management journal*, 25(4), 266-282.
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?. *Journal of applied psychology*, 102(3), 421.
- Dyckhoff, H., & Souren, R. (2020). *Performance evaluation: Foundations and challenges*. Springer Nature.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 473-487.
- Fletcher, C. (2004). *Appraisal and feedback: Making performance review work*. CIPD Publishing.
- Giermindl, L. M., Strich, F., Christ, O., Leicht-Deobald, U., & Redzepi, A. (2022). The dark sides of people analytics: reviewing the perils for organisations and employees. *European Journal of Information Systems*, 31(3), 410-435.

- Goldsmith, M., & Carter, L. (2009). *Best practices in talent management: how the world's leading corporations manage, develop, and retain top talent*. John Wiley & Sons.
- Grigoroudis, E., Tsitsiridi, E., & Zopounidis, C. (2013). Linking customer satisfaction, employee appraisal, and business performance: an evaluation methodology in the banking sector. *Annals of Operations Research*, 205, 5-27.
- Guerra-López, I. J. (2008). *Performance evaluation: Proven approaches for improving program and organizational performance*. John Wiley & Sons.
- Haerofiatna, H., & Chaidir, J. (2023). Regional Regulations: Implementation of Electronic-based Government System. *European Journal of Business and Innovation Research*, 11(3), 61-69.
- Haerofiatna, H., & Chaidir, J. (2023). Smart City Master Plan for the Government of Serang Regency. *Global Journal of Human Resource Management*, 11(3), 1-11.
- Hale, J. A. (2002). *Performance-based evaluation: Tools and techniques to measure the impact of training*.
- Hardy, A. E., Schramm, U., & Preiser, W. F. (Eds.). (2018). *Building Performance Evaluation: From Delivery Process to Life Cycle Phases*. Springer.
- Hope, J., & Player, S. (2012). *Beyond performance management: Why, when, and how to use 40 tools and best practices for superior business performance*. Harvard Business Press.
- Javad, S. (2023). *Performance Management in the Middle East*. Doing Business in the Middle East: A Research-Based Practitioners' Guide.
- Jia, J., Jiao, Y., Yan, J., Wang, J., & Jia, H. (2023). Evolution path and critical influencing factors of performance management system: a longitudinal case study in China. *Asia Pacific Business Review*, 29(1), 50-69.
- John, L. K., & Eeckhout, L. (Eds.). (2018). *Performance evaluation and benchmarking*. CRC Press.
- Khanna, A. (2012). The First-time Manager's Guide to Performance Appraisals. *Global Journal of Enterprise Information System*, 4(2), 52-53.
- Khezrimotlagh, D., & Chen, Y. (2018). *Decision Making and Performance Evaluation Using Data Envelopment Analysis*. Springer International Publishing
- Kumar, C. A., & Sumangali, K. (2012, March). *Performance evaluation of employees of an organization using formal concept analysis*. In International Conference on Pattern Recognition, Informatics and Medical Engineering (PRIME-2012) (pp. 94-98). IEEE.
- Kumar, N., Liu, Z., & Jin, Y. (2022). Evaluation of employee empowerment on taking charge behaviour: an application of perceived organizational support as a moderator. *Psychology Research and Behavior Management*, 1055-1066.
- Lidinska, L., & Jablonsky, J. (2018). AHP model for performance evaluation of employees in a Czech management consulting company. *Central European Journal of Operations Research*, 26, 239-258.

- Lin, Y. C., & Kellough, J. E. (2019). Performance appraisal problems in the public sector: Examining supervisors' perceptions. *Public Personnel Management*, 48(2), 179-202.
- Murali, S., Poddar, A., & Seema, A. (2017). Employee loyalty, organizational performance & performance evaluation—a critical survey. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(8), 62-74.
- Na-Nan, K., Chaiprasit, K., & Pukkeeree, P. (2018). Factor analysis-validated comprehensive employee job performance scale. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(10), 2436-2449.
- Orr, D. (1993). *A Report of the working Group on Evaluating Team performance*. Interagency Advisory Group [IAG] Committee on Performance Management and Recognition. Gary McLean, FCC (202), 632-7541.
- Rowland, C. A., & Hall, R. D. (2012). Organizational justice and performance: is appraisal fair?. *EuroMed Journal of Business*, 7(3), 280-293.
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Parks, L. (2005). Personnel psychology: Performance evaluation and pay for performance. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 571-600.
- Subhash, C., & Subal, C. R. (2015). *Benchmarking for Performance Evaluation: A Production Frontier Approach*.
- Townley, B., Cooper, D. J., & Oakes, L. (2003). Performance measures and the rationalization of organizations. *Organization studies*, 24(7), 1045-1071.
- Trost, A. (2017). *The End of Performance Appraisal*. Springer International Publishing.
- Wang, L., Huang, R., Shen, C., & Li, G. (2022). Hospital Employee Performance Evaluation Based on Knowledge Map. *International Journal of Information Systems and Supply Chain Management (IJISSCM)*, 15(7), 1-21.
- Welter, L. M., & Ensslin, S. R. (2022). How do the unintended consequences of performance evaluation systems manifest themselves?. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 18(4), 509-528.
- Wiemann, M., Meidert, N., & Weibel, A. (2019). “Good” and “Bad” Control in Public Administration: The Impact of Performance Evaluation Systems on Employees' Trust in the Employer. *Public Personnel Management*, 48(3), 283-308.
- Yu, S., Yoo, E. J., & Kim, S. (2023). The effects of performance evaluation on punishment in organisations. *International Review of Administrative Sciences*, 89(2), 484-500.
- Zbranek, P. (2013). Data envelopment analysis as a tool for evaluation of employees' performance. *Acta Oeconomica et Informatica*, 16(394-2016-24293), 12-21.
- Zhu, J. (2009). *Quantitative models for performance evaluation and benchmarking: data envelopment analysis with spreadsheets*. New York: Springer.