

BAB 1

PENGANTAR EVALUASI KINERJA

CAPAIAN PEMBELAJARAN

1. Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang pengertian evaluasi kerja
2. Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang evaluasi kinerja sebagai alat bantu mengatasi persoalan organisasi
3. Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang proses evaluasi kinerja
4. Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang metode yang bisa digunakan untuk menilai kinerja karyawan
5. Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang kunci sukses evaluasi kinerja

PENDAHULUAN

Evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Disamping itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

Evaluasi kinerja penting dilakukan untuk mengukur kinerja masing-masing tenaga kerja dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas kerja, sehingga dapat diambil tindakan yang efektif semisal pembinaan berkelanjutan maupun tindakan koreksi atau perbaikan atas pekerjaan yang dirasa kurang sesuai dengan deskripsi pekerjaan. Penilaian kinerja terhadap tenaga kerja biasanya dilakukan oleh pihak manajemen atau pegawai yang berwenang untuk memberikan penilaian terhadap tenaga kerja yang bersangkutan dan biasanya merupakan atasan langsung secara hierarkis atau juga bisa dari pihak lain yang diberikan wewenang atau ditunjuk langsung untuk memberikan penilaian. Hasil penilaian kinerja tersebut disampaikan kepada pihak manajemen tenaga kerja untuk mendapatkan

kajian dalam rangka keperluan selanjutnya, baik yang berhubungan dengan pribadi tenaga kerja yang bersangkutan maupun yang berhubungan dengan perusahaan.

Pada Bab I ini terdiri dari lima sub-bab yang menjelaskan tentang pengertian evaluasi kerja, evaluasi kinerja sebagai alat bantu mengatasi persoalan organisasi, proses evaluasi kinerja, metode yang bisa digunakan untuk menilai kinerja karyawan serta kunci sukses evaluasi kinerja.

Dengan mempelajari buku ajar ini, diharapkan mahasiswa akan dapat menjelaskan pengertian evaluasi kerja, evaluasi kinerja sebagai alat bantu mengatasi persoalan organisasi, proses evaluasi kinerja, metode yang bisa digunakan untuk menilai kinerja karyawan serta kunci sukses evaluasi kinerja.

Untuk mencapai tujuan tersebut, buku ajar dibagi menjadi tiga bagian, yaitu uraian materi, ringkasan dan latihan soal. Langkah yang baik adalah mempelajari dengan teliti dari setiap uraian materi kemudian mencoba latihan soal yang ada. Apabila mahasiswa masih mempunyai keraguan, bacalah kembali uraian dan ringkasan yang ada sehingga benar-benar menguasai konsep yang diberikan. Penguasaan materi dengan benar pada suatu bab sangat diperlukan sebelum beralih pada bab berikutnya.

A. PENGERTIAN EVALUASI KERJA

1. Pengertian Evaluasi Kerja Secara Umum

Menurut kamus besar bahasa Indonesia arti dari kata evaluasi yaitu penilaian, sedangkan kinerja menurut kamus besar bahasa Indonesia yaitu sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja. Secara garis umum evaluasi kinerja dapat diartikan sebagai bentuk penilaian yang dilakukan untuk mengetahui hasil kerja dari karyawan atau anggota sebuah perusahaan atau juga sebuah organisasi.

Evaluasi kinerja merupakan suatu proses penilai mengobservasi dan mencatat hasil observasi. Mengobservasi artinya mengamati apa yang dilakukan anggota sebuah organisasi atau karyawan sebuah perusahaan, bisa berupa hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi dan lain-lain. Yang melakukan evaluasi kinerja di dalam sebuah organisasi atau perusahaan merupakan seseorang yang diberi wewenang oleh pemilik perusahaan atau organisasi. Bisa berupa atasan langsung, teman sekerjaan, bawahan, pelanggan, pakar/konsultan, tim penilai.

2. Pengertian Evaluasi Kerja Menurut Para Ahli

Evaluasi kinerja adalah bentuk penilaian yang dilakukan untuk mengetahui hasil kerja dari karyawan atau anggota sebuah perusahaan atau juga sebuah organisasi. Itu arti evaluasi kinerja secara umum, akan tetapi beberapa ahli juga memiliki pengertian akan apa yang dimaksud dengan evaluasi kinerja. Berikut Beberapa ahli

mengemukakan pendapat tentang pengertian evaluasi kinerja:

- a. Kreitner dan Kinicki
Pengertian evaluasi kinerja menurut Kreitner dan Kinicki adalah pendapat yang mempunyai sifat evaluatif terhadap sifat, perilaku dan prestasi seseorang sebagai landasan untuk menentukan keputusan dan rencana pembangunan personal.
- b. Meggison
Evaluasi kinerja merupakan proses yang digunakan oleh pimpinan untuk menentukan apakah karyawan sudah melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab.
- c. Andrew E. Sikula
Evaluasi atau penilaian kinerja diartikan sebagai evaluasi sistematis dari pekerjaan dan potensi yang bisa dikembangkan.
- d. Szilagyi dan Wallace
Definisi evaluasi kinerja adalah proses organisasi untuk memperoleh feedback tentang efektivitas karyawan.
- e. Soeprihanto
Pengertian evaluasi kinerja adalah suatu sistem yang dipakai untuk menilai dan mengetahui apakah karyawan telah melakukan pekerjaan masing-masing secara keseluruhan.
- f. Fisher, Schoenfeldt dan Shaw
Mengartikan evaluasi kinerja sebagai proses kontribusi karyawan terhadap perusahaan atau organisasi yang dinilai berdasarkan periode tertentu.
- g. Hasibuan
Menurutnya, evaluasi kinerja adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer untuk mengevaluasi prestasi dan tingkah laku karyawan dan dilakukan penentuan kebijakan untuk kedepan.
- h. Milkovich
Mendefinisikan evaluasi kinerja sebagai proses yang dilaksanakan dalam rangka menilai pegawai dan kinerja pegawai adalah tingkatan dimana pegawai mencapai persyaratan kerja yang ditentukan.
- i. Payaman Simanjuntak
Arti evaluasi kinerja adalah penilaian performance atau pelaksanaan tugas seseorang atau kelompok orang atau unit kerja pada organisasi atau juga perusahaan.
- j. Handoko
Berpendapat bahwa evaluasi kinerja adalah cara mengukur semua kontribusi karyawan dalam perusahaan atau organisasi.

- k. Snell dan Bohlander
Pengertian evaluasi kinerja adalah proses penilaian yang disusun untuk membantu pegawai mengetahui peran, tujuan dan ekspektasi serta kesuksesan kinerja yang dilaksanakan secara berkala.
- l. Moh. Pabundu Tika
Menyatakan bahwa evaluasi kinerja adalah hasil fungsi pekerjaan individu atau kelompok di dalam organisasi yang dipengaruhi oleh beberapa faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam kurun waktu tertentu.
- m. Dessler
Evaluasi kinerja didefinisikan sebagai evaluasi karyawan secara relatif pada periode tertentu sesuai dengan standar prestasi.
- n. Mathis dan Jackson
Menjelaskan bahwa evaluasi kinerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi tingkah laku dan prestasi karyawan dan dilanjutkan dengan menetapkan kebijakan untuk kedepannya.
- o. Nawawi
Evaluasi kinerja adalah aktivitas menilai atau mengukur pekerjaan untuk menentukan sukses atau gagalnya individu dalam melaksanakan pekerjaan sesuai bidangnya masing-masing.
- p. Newstrom dan Davis
Definisi evaluasi kinerja adalah proses evaluasi pekerja, membagikan informasi dengan mereka dan mencari cara untuk memperbaiki kinerjanya

B. EVALUASI KINERJA SEBAGAI ALAT BANTU MENGATASI PERSOALAN ORGANISASI

Kesuksesan jangka panjang suatu organisasi atau perusahaan tergantung pada kemampuannya dalam mengukur kinerja karyawannya dan menggunakan informasi hasil pengukuran tersebut untuk dasar melakukan usaha-usaha perbaikan kinerja agar selalu dapat sesuai dengan standar yang ditetapkan dan tuntutan perubahan lingkungan bisnis. Mengukur dan menggunakan informasi hasil pengukuran atau umpan-balik merupakan bagian dari proses *performance evaluation* (evaluasi kinerja). Proses evaluasi kinerja ini adalah suatu proses yang kompleks, dan tidak mudah untuk dilaksanakan secara baik.

Evaluasi kinerja pada karyawan adalah hal yang sangat penting dan cukup umum dilakukan oleh setiap perusahaan. Kenapa cukup umum? Karena meskipun setiap perusahaan melaksanakan evaluasi, belum tentu evaluasi tersebut berjalan efektif. (Hasibuan & Afrizal, 2019) mendefinisikan penilaian kerja sebagai aktivitas bagi para manajer untuk melakukan evaluasi terhadap tingkah laku berprestasi para karyawan yang

dilanjutkan dengan menentukan kebijaksanaan kedepannya. Hal yang berkaitan dengan penilaian kinerja seperti penilaian loyalitas, kejujuran, kepemimpinan, teamwork, dedikasi serta partisipasi.

Kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan atau prestasi karyawan baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Karyawan yang merasa bahwa pekerjaannya tidak penting sering tidak bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya dan sering mengeluh tentang pekerjaannya. Tetapi sebaliknya seorang karyawan yang merasa pekerjaannya penting akan puas setelah menyelesaikan pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawabnya. Menurut (Sinaga et al., 2020) pengertian prestasi atau kinerja karyawan adalah sebagai berikut: Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas- tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.

Penilaian potensi kerja adalah prosedur formal yang dilakukan di dalam organisasi untuk mengevaluasi pegawai dan sumbangan serta kepentingan bagi pegawai (Priyono & Darma, 2016). Dengan penilaian prestasi kerja berarti para bawahan mendapat perhatian dari atasannya sehingga mendorong mereka bergairah untuk bekerja, asalkan proses penilaiannya jujur dan objektif serta ada tindak lanjutnya. Tindak lanjut penilaian ini memungkinkan karyawan dipromosikan, didemosikan, dikembangkan dan atau balas jasanya dinaikan.

Ruang lingkup penilaian kinerja dicakup dalam what, why, where, when, who dan how atau sering disebut 5W + 1H. (Hasibuan, 2002) menyatakan:

1. **What** (apa yang dinilai)
Yang dinilai perilaku karyawan seperti kesetiaan, kejujuran, kerjasama, kepemimpinan, loyalitas, pekerjaan saat sekarang, potensi akan datang, sifat dan hasil kerjanya;
2. **Why** (kenapa dinilai)
Dinilai karena: 1) Untuk menambah tingkat kepuasan para karyawan dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kerjanya; 2) Untuk membantu kemungkinan pembangunan personel bersangkutan; 3) Untuk memelihara potensi kerja; 4) Untuk mengukur prestasi kerja karyawan; 5) Untuk mengukur kemampuan dan kecakapan karyawan; 6) Untuk mengumpulkan data guna menetapkan program kepegawaian selanjutnya.
3. **Where** (di mana penilaian dilakukan)
Tempat penilaian dilakukan dalam pekerjaan dan diluar pekerjaan. Di Dalam pekerjaan *on the job performance* secara formal. Diluar pekerjaan *out the job*

performance baik secara formal ataupun informal.

4. *When* (kapan penilaian dilakukan)

Waktu penilaian dilakukan secara formal dan informal. Formal dimana penilaian yang dilakukan secara periodik, sedangkan informal ialah penilaian yang dilaksanakan secara terus menerus.

5. *Who* (siapa yang akan dinilai)

Yang akan dinilai yaitu semua tenaga kerja yang melakukan pekerjaan di perusahaan. Yang menilai *appraisal* atasan langsungnya, atasan dari atasan langsung dan atau satu tim yang dibentuk perusahaan itu.

6. *How* (bagaimana menilainya)

Penggunaan metode serta problem apa yang dihadapi oleh penilai *appraiser* dalam melakukan penilaian.

“Kenapa evaluasi performa kerja harus dilakukan, sih?”

Jika HRD yang ditanya demikian, pasti jawabannya tidak jauh-jauh dari “Ya tentu saja harus dilakukan!” Setiap karyawan pastinya perlu dinilai apakah sudah bekerja secara produktif atau belum, sudah sejauh apa pengembangan dirinya selama bekerja di perusahaan, pantaskah diberikan reward, atau malah hukuman.

Jika karyawan yang ditanya demikian, biasanya jawabannya agak ragu dan takut-takut. Wajar, karena siapa pun yang akan menghadapi proses evaluasi pasti akan mengkhawatirkan hasilnya; Apakah akan lanjut? Apakah akan dapat hukuman?

Jika membicarakan tujuan evaluasi kinerja, ada banyak yang bisa dicapai dari aktivitas yang biasanya rutin dilakukan minimal 12 bulan sekali ini. Dikemukakan oleh (Agus, 1991) inilah tujuan dari diadakannya evaluasi kerja:

1. Menumbuhkan dan meningkatkan sikap saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.

5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Melihat uraian di atas, bisa disimpulkan bahwa evaluasi performa atau penilaian kinerja akan bermanfaat bagi karyawan, karena akan membantu menyadarkan karyawan tentang potensinya untuk berkembang. Sedangkan untuk perusahaan, melakukan evaluasi kerja akan membantu memberikan gambaran serta perencanaan yang lebih baik bagi perusahaan kedepannya.

Bagi perusahaan, adanya penilaian kinerja memberikan manfaat diantaranya:

1. Kepastian dalam pembuatan atau pembaruan struktur gaji, kompensasi dan benefit, dan/atau bonus. Dengan adanya penilaian yang baik dan terstruktur akan menghindarkan perusahaan dari over budgeting atau kurang dalam memberikan kompensasi setimpal.
2. Penentuan posisi/tanggung jawab yang sesuai dengan karyawan. Semua manajemen ingin mengoptimalkan semua resource yang ada, termasuk kemampuan personilnya. Menempatkan orang yang mumpuni di posisi yang tepat mampu meningkatkan produktivitas.
3. Membangun sikap percaya dan engage satu sama lain. Berikan pemahaman bahwa di dalam kegiatan evaluasi, karyawan memiliki hak untuk menyuarakan kebutuhannya selama bekerja di perusahaan. Perusahaan, tentu saja harus memfasilitasi ini dengan baik.
4. Melindungi perusahaan secara hukum. Proses penilaian kinerja akan berkaitan dengan keberlangsungan seorang karyawan yang bekerja di sebuah perusahaan. Bilamana perusahaan terpaksa mengeluarkan keputusan untuk memberhentikan karyawan, riwayat penilaian kerja yang didokumentasikan dengan baik bisa menjadi dokumen yang bisa menjadi bukti dan dokumen pendukung yang menjadi dasar keputusan pemberhentian tersebut.

Jika dilakukan dengan teratur, perusahaan akan mendapatkan karyawan yang transparan, visioner, dan tentunya engage dengan profesinya. Ini juga bisa menjadi bekal dalam proses me-retain karyawan!

C. PROSES EVALUASI KERJA

Proses evaluasi kinerja karyawan diawali dengan menentukan tiga hal berikut:

1. Tetapkan Standar Kinerja dan Waktu Evaluasi
Proses pertama yang harus dilakukan adalah dengan menetapkan standar kinerja. Menentukan standar kinerja juga harus dijelaskan sejelas-jelasnya dan dinilai secara objektif. Hal ini dilakukan agar standar kinerja bisa dipahami dengan mudah dan bisa diukur dengan tepat.

Waktu evaluasi umumnya diatur 1x dalam kurun waktu 6 bulan, atau 1x dalam 12 bulan. Rentang 1x setiap 6 bulan cukup banyak dipilih karena rentangnya tidak terlalu pendek atau panjang.

2. **Pemilihan Metode; Secara Kuantitatif dan/atau Kualitatif**

Yang bisa dinilai dari kinerja karyawan umumnya terbagi dua jenis, yaitu secara kuantitatif dan kualitatif. Kuantitatif mudah diukur karena ada angka yang menjadi standar ukuran keberhasilan, terlebih jika didukung data pelengkap. Kualitatif juga tidak kalah penting dengan jumlah atau kuantitas. Terlebih perusahaan yang bergerak di bidang jasa atau hospitality, dimana kualitas kerja yang lebih condong dijadikan dasar penilaian kinerja.

3. **Persiapkan Data yang Dibutuhkan**

Tanpa data, penilaian HRD maupun leaders bisa jadi meleset. Demi mempertahankan penilaian yang rasional dan objektif, Anda harus memiliki dan menyiapkan data pendukung seperti data absensi, data KPI, dan lain-lain.

Menurut Dessler (2015), penilaian kinerja selalu melibatkan proses penelitian tiga langkah: (1) menetapkan standar kerja; (2) menilai kinerja aktual karyawan secara relatif terhadap standar (ini biasanya melibatkan beberapa formulir penilaian); dan (3) memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan membantunya untuk menghilangkan defisiensi kinerja atau untuk terus berkinerja di atas standar.

Menurut Mondy (2008), titik awal proses penilaian kinerja adalah pengidentifikasian sasaran kinerja. Sebuah sistem penilaian mungkin tidak dapat secara efektif memenuhi setiap tujuan yang diinginkan, sehingga manajemen harus memilih tujuan yang spesifik yang diyakini paling penting dan secara realistis bisa dicapai. Langkah berikutnya dari siklus yang terus menerus ini berlanjut dengan menetapkan kriteria kinerja dan mengkomunikasikan ekspektasi kinerja tersebut kepada mereka yang berkepentingan. Kemudian pekerjaan dijalankan dan atasan menilai kinerja. Pada akhir periode penilaian, penilai dan karyawan bersama-sama menilai kinerja dalam pekerjaan dan mengevaluasinya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan.

D. METODE YANG BISA DIGUNAKAN UNTUK MENILAI KINERJA KARYAWAN

1. **Penilaian Melalui KPI**

Sudah umum diketahui bahwa salah satu fungsi KPI adalah sebagai alat ukur kinerja karyawan. KPI mencatat rekaman target dan pencapaian individu, tim, maupun perusahaan. Berdasarkan catatan tersebut, baik leader, manajer, dan HRD akan mampu menilai kinerja seorang karyawan dengan objektif karena terdapat indikator pencapaian di dalamnya.

2. **Evaluasi Diri Sendiri/*Self-evaluation***

Metode evaluasi yang sedikit berbeda dengan metode lain. Membuat karyawan mengevaluasi dirinya sendiri juga merupakan salah satu cara dalam menilai kinerja karyawan. *Self-evaluation* memberikan ruang lebih lebar untuk menyatukan tujuan dan pencapaian individu dan perusahaan. Bagi karyawan, menilai hasil kerja dan pencapaian sendiri akan meningkatkan rasa apresiasi dan engagement kepada perusahaan. Begitu pun dengan perusahaan, akan memiliki karyawan yang lebih memahami perkembangan dirinya sendiri berpotensi untuk meningkatkan kualitas kerja di kemudian hari.

3. ***Peer Feedback***

Ingin meyakinkan penilaian di luar dari data dan hasil wawancara face to face karyawan? Anda bisa menarik umpan balik anonymous dari rekan kerja satu tim atau satu divisi yang bersangkutan. Point of view orang ketiga selalu bisa membantu Anda dalam bersikap objektif dan adil.

Ini memberikan kesempatan unik untuk mempelajari keterampilan dan kemampuan karyawan dan membantu mengidentifikasi jaringan, kepemimpinan, pekerjaan, dan keterampilan kolaborasi individu dalam suatu organisasi.

4. ***Feedback 360°***

Hampir serupa dengan peer feedback di atas, feedback 360 menarik penilaian dari lingkaran yang lebih luas lagi. Tidak hanya rekan kerja satu tim, bisa juga dari tim atau divisi lain yang pernah berkolaborasi dengan karyawan. Feedback 360 juga mencakup review dari atasan maupun bawahan, bahkan dari pelanggan. Biasanya, feedback 360 memberikan gambaran atas kinerja karyawan dalam lingkup kemampuan bekerja sama, kualitas kepemimpinan, orientasi tujuan, level motivasi, kemampuan beradaptasi, dan lain-lain. Namun, kekurangan terbesar dari metode ini adalah munculnya bias atau sifat subjektif dalam penilaian. Maka itu, sebagai penilai, HRD maupun manajer harus menyaring dan menyerap review yang diterima secara objektif dan adil.

5. **Penilaian dengan Skala**

Ini adalah salah satu teknik evaluasi kinerja karyawan yang juga umum digunakan. Dengan metode ini, kinerja individu di berbagai bidang tugas/pekerjaan akan dinilai dalam skala. Berbagai kriteria, termasuk produktivitas, pelayanan pelanggan, kerja tim, kualitas kerja, perhatian terhadap keselamatan, dan sebagainya akan dievaluasi. Metode ini dapat dilakukan dengan memberikan huruf (A, B, C, D, E, dst.) atau angka (1, 2, 3, 4, 5, dst.) yang umumnya mengindikasikan rentang 'tidak memuaskan' hingga 'luar biasa'. Metode ini juga memungkinkan pengusaha untuk mengevaluasi beberapa karyawan secara bersamaan.

6. **Feedback Berkelanjutan**

Feedback berkelanjutan adalah cara memberikan evaluasi kinerja dari atasan ke bawahan dalam kurun waktu yang relatif singkat, seperti hari ke hari atau minggu ke minggu. Hal ini digunakan untuk membentuk cara kerja efektif dan perkembangan karyawan lebih cepat. Dengan menggunakan cara ini, manajer bisa dengan segera mengintervensi kinerja karyawan yang kurang dan segera melakukan tindakan perbaikan.

7. **Evaluasi di Waktu Tertentu**

Ada juga model penilaian kinerja yang dilakukan bukan dalam periode tetap seperti sebulan satu kali atau setahun satu kali, melainkan pada saat kejadian tertentu terjadi; misalnya seperti sebuah pencapaian besar, atau justru sebaliknya, sebuah kesalahan fatal. Hanya apabila terjadi salah satu dari dua hal di atas, pemimpin dapat menyelenggarakan evaluasi dadakan yang berguna untuk mengidentifikasi keberhasilan atau kesalahan yang dilakukan individu/tim.

E. **KUNCI SUKSES EVALUASI KINERJA**

Setidaknya terdapat empat hal yang menjadi kunci sukses evaluasi kinerja, yaitu:

1. Perjelas apa yang mau dinilai oleh perusahaan;
2. Biarkan karyawan menyadari progress dan keberhasilannya agar lebih bisa menerima kritik, saran, dan tantangan periode berikutnya;
3. Biasakan karyawan agar menggunakan waktu mereka untuk meningkatkan strong point, bukan weakness.
4. *Constructive coaching*, arahkan karyawan dalam menentukan perbaikannya

1. **Perjelas apa yang mau dinilai oleh perusahaan**

Ini harus jelas dan semua karyawan harus paham mengenai poin-poinnya. Dengan begitu, karyawan dapat memberikan performa setelah mereka menyesuaikan dengan tujuan perusahaan. Hal ini tentu akan memudahkan review oleh perusahaan. Misalnya, perusahaan akan menilai 1) Pencapaian target penjualan berdasarkan KPI, 2) Jumlah kehadiran, dan 3) Kontribusi yang berkaitan dengan visi perusahaan. HRD harus menginformasikan tiga elemen itu dari jauh-jauh hari sebelum masa penilaian agar karyawan dapat merencanakan dengan strategis bagaimana cara agar bisa menyelesaikannya dengan baik.

2. **Bantu karyawan mengingat kembali achievement apa yang telah mereka capai di periode sebelumnya**

Menurut Grote, memulai evaluasi dengan mengingatkan karyawan akan apa yang sudah berhasil ia lakukan dengan baik akan lebih mempersiapkan mentalnya untuk

berbicara mengenai evaluasi kerja. Mereka akan lebih mudah menerima masukan, dan lebih antusias merancang target selanjutnya.

3. Bantu juga karyawan dalam menyadari apa yang jadi strength point nya dari tiap evaluasi

Mirip dengan poin b di atas, bantu karyawan untuk mengerti bahwa berfokus pada perbaikan dengan mengandalkan kekuatan dan potensinya akan jauh lebih bisa menghasilkan hasil yang baik, daripada berusaha memperbaiki kekurangannya.

4. Berikanlah umpan balik yang bersifat *constructive coaching* (membangun dan membina) karyawan

Misalnya Anda ingin memberikan umpan balik seperti ini kepada karyawan: “Kamu harus lebih proaktif lagi, ya!”. Jangan berhenti sampai di situ. Berikan penjelasan lebih konkret lagi agar karyawan mengerti apa yang harus ia lakukan. Contohnya: “Kamu harus lebih proaktif agar bisa mendapatkan achievement 2x lipat dari yang sekarang. Ini karena kamu punya kemampuan komunikasi yang sangat bagus! (HRNOTE supports corporate growth by HR., 2020)

F. PENUTUP

1. Ringkasan

Evaluasi kinerja adalah bentuk penilaian yang dilakukan untuk mengetahui hasil kerja dari karyawan atau anggota sebuah perusahaan atau juga sebuah organisasi. Kesuksesan jangka panjang suatu organisasi atau perusahaan tergantung pada kemampuannya dalam mengukur kinerja karyawannya dan menggunakan informasi hasil pengukuran tersebut untuk dasar melakukan usaha-usaha perbaikan kinerja agar selalu dapat sesuai dengan standar yang ditetapkan dan tuntutan perubahan lingkungan bisnis. Penilaian kinerja selalu melibatkan proses penelitian tiga langkah: (1) menetapkan standar kerja; (2) menilai kinerja aktual karyawan secara relatif terhadap standar (ini biasanya melibatkan beberapa formulir penilaian); dan (3) memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan membantunya untuk menghilangkan defisiensi kinerja atau untuk terus berkinerja di atas standar.

Setidaknya terdapat empat hal yang menjadi kunci sukses evaluasi kinerja, yaitu: 1) Perjelas apa yang mau dinilai oleh perusahaan; 2) Biarkan karyawan menyadari progress dan keberhasilannya agar lebih bisa menerima kritik, saran, dan tantangan periode berikutnya; 3) Biasakan karyawan agar menggunakan waktu mereka untuk meningkatkan *strong point*, bukan *weakness*; 4) *Constructive coaching*, arahkan karyawan dalam menentukan perbaikannya.

