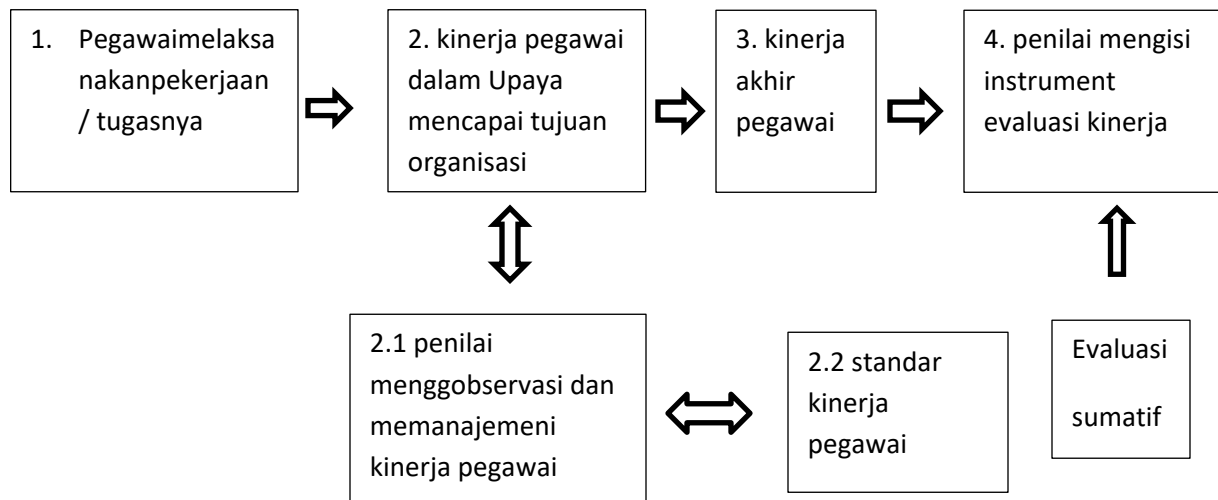


INSTRUMEN EVALUASI KERJA

A. PENGEMBANGAN INSTRUMEN

Sebagai bagian dari ilmu penelitian evaluasi kinerja menggunakan metode ilmiah seperti penelitian lainnya, dalam mengumpulkan informasi mengenai kinerja pegawai. Pengumpulan informasi mengenai kinerja karyawan dimulai penilai dengan mengobservasi kinerja karyawan ternilai dan mencatatnya dalam buku kerjanya. Sejumlah organisasi menyediakan instrumen khusus untuk mencatat dan mendokumentasikan kinerja ternilai sepanjang tahun. Dengan cara ini, evaluasi kinerja didasarkan pada observasi ilmiah, bukan berdasarkan ingatan penilai yang mungkin dapat lupa dan tidak lengkap.

Ketika mengobservasi, penilai mencatat apakah hasil kerja, sifat pribadi dan perilaku kerja pegawai sesuai dengan yang diharapkan. Jika terjadi penyimpangan, penilai memanejemeni kinerja pegawai ternilai dengan melakukan koreksi penyesuaian. Inilah yang disebut evaluasi formatif yang sepanjang tahun dapat dilakukan berkali kali sesuai dengan kebutuhan. Instrumen yang digunakan oleh satu sistem evaluasi kinerja suatu organisasi berbeda dengan instrument evaluasi kinerja organisasi lainnya. Perbedaan ini disebabkan oleh perbedaan model evaluasi kinerja dan indikator kinerja yang digunakan. Walaupun demikian, isi instrument evaluasi kinerja pada prinsipnya sama dan berisi antara lain butir-butir;



Gambar 15 (Proses penggunaan instrument evaluasi kinerja)

1. Nama organisasi/jabatan
2. Identifikasi karyawan: nama karyawan, unit kerja, jabatan, pangkat
3. Identifikasi penilai : nama penilai, jabatan, unit kerja
4. Masa periode penilaian

5. Butir- butir indicator kinerja
6. Descriptor level kinerja
7. Catatan penilai
8. Tanggapan ternilai atas penilaian
9. Tanda tangan penilai dan ternilai

Instrumen juga sering berisi penjelasan cara mengisi instrumen, definisi mengenai dimensi, dan indicator penilaian. Selain itu teknik pelaksanaan panskoran juga dijelaskan.

2. Skala penilaian

Evaluasi kinerja merupakan proses pengukuran, yaitu mengukur kinerja karyawan. Pengukuran adalah penetapan angka atau kata-kata pada butir-butir, keadaan, kejadian, atau kinerja untuk menunjukkan adanya perbedaan. Informasi mengenai pengukuran bersifat deskriptif, tidak ambisius, dan objektif agar dapat bermanfaat secara maksimal untuk itu, skala untuk melukiskan perbedaan tersebut digunakan pengukuran terdiri atas empat skala, yaitu skala nominal, ordinal, interval, dan skala rasio.

1. Skala nominal, nominal berarti memberi nama sehingga skala nominal tidak mengukur, sekedar memberi nama suatu benda, kejadian, atau sifat sesuatu. Observasi hanya untuk mengategorikan objek dan tidak perlu ada hubungan di antara setiap kategori. Angka khusus harus digunakan untuk menunjukkan perbedaan diantara kategori. Misalnya:

- Untuk membedakan jenis kelamin, laki-laki diberi angka 1 dan perempuan diberi angka 2 tidak ada perbedaan antara angka 1 dan angka 2 kedua angka itu sekedar tanda seperti nama yang menandakan jenis kelamin orang.
- Seorang pegawai negeri mempunyai Nomor Induk Pegawai Negeri yang berbeda dengan pegawai lain.
- Sejumlah manajer di perusahaan membentuk hierarki posisi dan tugas-tugas khusus. Setiap manajer mendapatkan nomor khusus sesuai dengan hierarki posisi dan tugasnya.

Dalam melukiskan identifikasi karyawan digunakan nomor induk pegawai, jenis kelamin, jenis pekerjaan, dan posisi atau jabatan.

2. Skala ordinal, skala ordinal adalah menempatkan data dalam urutan *ranking* dari yang tertinggi sampai terendah. Angka-angka ordinal lebih banyak menginformasikan tentang besarnya, tidak seperti Angka-angka pada skala nominal sewenang-wenang. Jika seorang manajer diminta untuk mengemukakan urutan tingkat disiplin 5 pegawai bawahannya, nomor 1 menunjukkan pegawai paling rajin nomor 2 runner up dan seterusnya.

3. Skala interval, skala interval menunjukkan perbedaan yang sama antara nilai angka-angka dalam skala. Jika digunakan dalam urutan, skala interval menunjukkan jarak atau nilai spesifik dalam urutan angka pasangan. Jadi, kita dapat membandingkan nilai-nilai angka tidak hanya dalam pengertian besar atau tuanya angka, tetapi juga dalam pengertian berapa lebih besar atau berapa lebih tua.

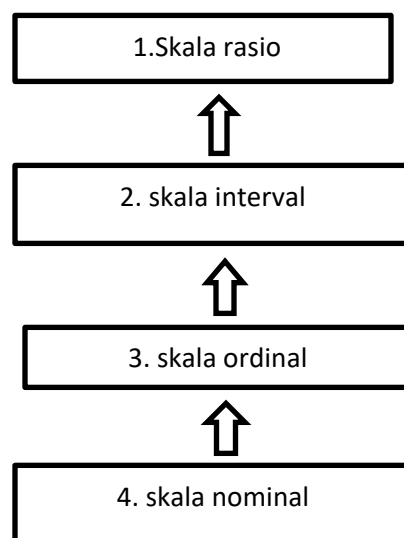
4. Skala rasio, skala rasio merupakan skala paling tinggi yang memungkinkan operasi matematika: menambah dan mengurangi, tetapi tidak memungkinkan mengalikan dan membagi. Misalnya, jarak 10 dan 20 derajat celsius sama dengan jarak 30 dan 40 derajat celsius, tetapi 0 derajat celsius bukan berarti

tidak ada panas. Pada suhu nol derajat celsius masih ada panas. Akan tetapi, 20 cm dapat dikatakan dua kali 10 cm. jadi, titik nol yang sesungguhnya diperlukan untuk mengalikan dan membagi skala rasio.

Dalam evaluasi kinerja, skala rasio digunakan untuk menentukan standar kinerja pegawai. Skala rasio digunakan untuk menentukan standar produktivitas yang dihitung, misalnya jumlah penjualan, jumlah unit produk yang di produksi, atau kecepatan merespons permintaan pelanggan.

3.Deskriptor Level Kinerja

Agar evaluasi kinerja bersifat sensitive, artinya dapat membedakan kinerja karyawan yang sangat baik dan baik dengan kinerja karyawan yang sedang, buruk, dan sangat buruk. Setiap indikator kinerja dilengkapi dengan *Deskriptor Level Kinerja (DLK)* atau *Performance Level Descriptor (PLD)*.



Gambar 16

Tingkatan skala pengukuran menurut urutan

DLK adalah skala bobot yang melukiskan tingkatan kinerja untuk setiap indikator kinerja karyawan. DLK dapat terdiri atas hal-hal berikut:

1. Angka , angka digunakan untuk membobot bersifat sewenang-wenang , artinya tidak ada ukuran yang seragam. skala angka dapat dari 10-100 atau dari 1-10. Misalnya, DLK daftar penilaian pekerjaan pegawai negeri menggunakan skala 10-100. Pemberian angka dapat juga dalam bentuk skala persentase. Misalnya sistem penilaian pegawai PT Asuransi Kesehatan Indonesia (persero) menggunakan skala penilaian pencapaian hasil kerja dan gol: 45%-59%, 60%-74%, 75%-90%, 91%-105%, dan 106%-120%. Hal yang penting adalah adanya tingkatan angka antara kinerja rendah dan kinerja tinggi. Skala yang digunakan dapat berupa skala interval atau skala rasio.

2. Kata sifat, DLK dapat menggunakan kata sifat, seperti *sangat buruk, buruk, sedang, baik, dan sangat baik*. misalnya , bank Indonesia menggunakan skala kata sifat: jauh dibawah harapan, dibawah harapan, sesuai dengan harapan , diatas harapan, dan jauh di atas harapan.
3. Kombinasi angka dan kata sifat .pemberian skala yang paling banyak digunakan adalah kombinasi antara angka dan kata sifat. Tabel 17 menunjukkan DLK dengan kombinasi angka dan kata sifat untuk skala penilaian pencapaian prestasi kerja. Nilai angka yang digunakan berbentuk persentase dan kata sifat.

Tabel 17
DLK dengan angka dan kata sifat

Angka	Kata Sifat
100-90	Sangat baik
89-80	Baik
79-70	Sedang
69-50	Buruk
49-40	Sangat buruk

Table 18 berisi predikat kinerja sistem penilaian kinerja pegawai Bank Indonesia dan tabel 19 berisi PLD yang digunakan dalam sistem evaluasi kinerja PT PLN (persero). PLD tersebut terdiri atas kata sifat simbol dan nilai angkanya.

Tabel 18

Skala PLD angka dan kata sifat dalam sistem evaluasi kinerja

Bank Indonesia

Predikat kinerja	Nilai kinerja
Istimewa (IST)	5.0
Sangat baik (SB)	4.2-4.9
Baik (B)	3.4-4.1
Cukup baik (CB)	2.6-3.3
Kurang Baik (KB)	1.8-2.5
Tidak Baik	1.0-1.7

Tabel 19

Skala PLD angkat dan kata sifat dalam

Sistem Evaluasi Kinerja PT PLN (Persero)

Kata sifat	Simbol	Nilai angka
Di bawah ekspetasi	DE	4
Sesuai ekspetasi	SE	8
Melampaui ekspetasi	ME	12

4. Pengembangan Butir-butir instrument

Teknik pengembangan butir-butir instrument evaluasi kinerja bergantung pada model evaluasi kinerja

Dan jenis instrumennya, tetapi mempunyai pola yang hampir sama. Pengembangan instrument evaluasi kinerja dimulai dengan pengembangan dimensi, indikator, dan descriptor Level kinerja pekerjaan. Oleh karena itu, sebaiknya gunakan matriks seperti tabel 20. Sumber utama pengembangan dimensi dan indikator evaluasi kinerja adalah strategi organisasi. Strategi tersebut kemudian dijabarkan menjadi tujuan evaluasi kinerja. Strategi evaluasi kinerja kemudian digunakan untuk menyusun tujuan kinerja dan standar kinerja setiap pegawai.

Sumber kedua dalam menyusun instrumen evaluasi kinerja adalah hasil analisis pekerjaan atau job analisis. Jika job analysis dilakukan menggunakan prinsip ilmiah, hasilnya antara lain dimensi dan indikator pekerjaan, persyaratan untuk melaksanakan pekerjaan dan kualitas tenaga yang diperlukan.

Formulasi indikator dalam instrumen bergantung pada jenis instrumen. Indikator dalam instrumen checklist umumnya berupa konsep atau konstruk yang merupakan esensi dari keluaran suatu pekerjaan dalam instrumen *behaviorally anchor rating scale (BARS)*, setiap indikator dikembangkan menjadi 5-10 anchor yang berupa perilaku kerja yang diurutkan dari perilaku kerja yang diurutkan dari perilaku yang terbaik atau dapat diterima dengan nilai rendah, descriptor Level Kinerja yang digunakan juga bergantung pada jenis instrumennya. Instrument checklist dapat berbentuk angka, bobot atau angka, dan kata sifat. Sementara, instrument BARS umumnya berbentuk skala angka dapat juga berbentuk kombinasi angka dan kata sifat.