

MODEL EVALUASI KINERJA

Model-model umum dan instrumennya yang digunakan dalam berbagai organisasi.

1. Model esai

Model esai adalah evaluasi kinerja yang penilaiannya merumuskan hasil penilaiannya dalam bentuk esai. Isi esai melukiskan kekuatan dan kelemahan indikator kinerja karyawan yang dinilai. Model ini menyediakan peluang yang sangat baik untuk melukiskan kinerja ternilai secara terperinci. Pada model ini sistem evaluasi kinerja menentukan indikator-indikator kinerja yang harus di nilai dan definisi operasional setiap indikator.

Kualitas model evaluasi kinerja esai bergantung pada kemampuan penilai dalam menyusun esai mengenai indikator kinerja ternilai. Keunggulan evaluasi kinerja esai memungkinkan penilai melukiskan kinerja ternilai sangat terperinci karena bentuknya terbuka walaupun indikatornya kinerjanya terstruktur. Kelemahan evaluasi kinerja model esai adalah memerlukan waktu untuk menyusun suatu esai tentang kinerja karyawan.

2. Model critical incident

Pada organisasi atau pada perusahaan tertentu, jenis pekerjaan harus dilaksanakan dengan menggunakan prosedur yang sangat ketat. Jika Karyawan tidak menggunakan prosedur tersebut, maka dapat terjadi kecelakaan, bencana, mengancam kesehatan karyawan, atau produknya tidak seperti yang diharapkan. Misalnya para karyawan di perusahaan obat atau perusahaan kimia wajib menggunakan baju kerja, masker, dan sarung tangan ketika bekerja serta membersihkan diri sebelum pulang. Para karyawan wajib menjaga kebersihan lingkungan kerja. Jika tika mereka akan keracunan obat yang yang diproduksi atau sedang diteliti.

Model critical incident ini mengharuskan penilai untuk membuat catatan berupa pernyataan yang melukiskan perilaku baik, yaitu perilaku yang dapat diterima atau perilaku yang harus dilakukan sesuai dengan standar dan perilaku buruk yaitu perilaku yang tidak diterima atau perilaku yang harus dihindari ternilai yang ada hubungannya dengan pekerja. Model critical incident memerlukan waktu, dan mensyaratkan penilai mempunyai keterampilan, verbal, analitis, dan kemampuan untuk menyusun deskripsi kinerja karyawan secara tertulis, objektif, dan akurat.

3. Ranking method

Ranking method atau metode *me-ranking*, yaitu mengurutkan para pegawai dari yang nilainya tertinggi sampai yang terendah. Metode ini dimulai dengan mengobservasikan dan menilai kinerja para karyawan, kemudian *me-ranking* kinerja mereka. Metode *me-ranking* digunakan untuk mekanisme pembinaan dan pengobatan karier.

4. Model checklist

Evaluasi kinerja model checklist berisi daftar indikator-indikator hasil kerja, perilaku kerja, atau sifat pribadi yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan. Penilai dapat memberikan tentang benar atau salah. Bentuk instrumen ini checklist beragam.

5. Model graphic rating scales
Ciri dari model *graphic rating scales* adalah indikator kinerja karyawan dikemukakan beserta definisi singkat. Keuntungan utama dari model evaluasi kinerja *graphic* adalah semua indikator kinerja, definisi dan nilainya terstruktur dan terstandarisasi. Akan tetapi dalam model *graphic rating scales* mempunyai kelemahan misalnya sejumlah pekerjaan di suatu organisasi memiliki banyak organisasi sehingga menimbulkan pertanyaan
6. Model forced distribution
Model *evaluasi forced distribution* adalah sistem evaluasi kinerja yang mengklasifikasikan karyawan menjadi 5 sampai 10 kelompok kurva normal dari yang sangat rendah sampai yang sangat tinggi. Model evaluasi kinerja distribusi paksaan dapat dikaitkan dengan kebijakan keuangan perusahaan. Karyawan kelompok ini diberikan secara jelas bahwa mereka harus memperbaiki kinerjanya dan mengikuti *one-on-one-coach*.
7. Model forced choice scale
Sistem evaluasi *kinerja model forced choiced scales* dikembangkan di angkatan darat Amerika Serikat sistem perang dunia II. Kemudian sistem ini diadopsikan oleh organisasi lain, misalnya perguruan tinggi.
Contoh satu butir *forced choiced scale* untuk menilai kinerja seorang profesor adalah
 1. Menerbitkan penelitian di jurnal ilmiah setiap tahun.
 2. Memperoleh penilaian tinggi dari mahasiswa.
 3. Menolak untuk berbicara dengan dekan.
 4. Menolak untuk menjadi anggota komisi universitas.
8. Model behaviorally anchored rating scale (BARS)
Sistem evaluasi BARS merupakan sistem evaluasi yang menggunakan pendekatan perilaku kerja yang sering digabungkan dengan sifat pribadi. Model BARS umumnya disusun oleh suatu tim yang terdiri atas spesialis SDM, manajer dan pegawai.
9. Model behavior observation scale (BOS)
Model sistem evaluasi kinerja BOS sama dengan BARS. Keduanya didasarkan pada perilaku kerja. Perbedaannya dalam BOS, penilai diminta untuk menyatakan berapa kali perilaku tersebut muncul. Penilai mengobservasi perilaku ternilai berdasarkan *anchor* perilaku yang tersedia.
10. Model behavior expectation scale (BES)
Untuk mengukur kinerja yang diharapkan oleh organisasi disusunlah instrumen evaluasi kinerja *behavior expectation scale* (BES) atau skala perilaku yang diharapkan yang setiap *anchor-nya* dimulai dengan kata "atau" could be expected".
11. Management by objectives (MBO)
Pemakaian konsep MBO dalam evaluasi kinerja dikemukakan pertama kali oleh Douglas McGregor tahun 1957 ia mengkritik evaluasi kinerja tradisional yang pada masa berfokus pada kepribadian dan sifat-sifat pribadi karyawan. Kinerja menggunakan teknik MBO yang mengharuskan adanya hierarki tujuan dalam organisasi atau perusahaan. Pada awal tahun setiap pegawai karyawan membuat konsep tujuan yang akan dicapainya dalam tahun yang akan datang.

12. 360 degree performance appraisal model

Sistem evaluasi kinerja yang rumit dan semakin banyak digunakan adalah *360 degree performance appraisal model*. 101 organisasi yang disurvei 43% menggunakan model evaluasi kinerja ini. Kinerja yang digunakan adalah sistem evaluasi esai, MBO, BARS, *checlist* dan sebagiannay.hal ini membedakan model evaluasi kinerja 360 derajat dengan sistem-sistem tersebut ialah penilaiannay lebih dari satu atau penilai multiple.penilaian dapat terdri dari atasan langsung, bawahan, teman sekerja, pelanggan, nasabah, klien dan diri sendiri.

13. Model paired comparison

Sistem evaluasi *kinerja model paired comparison* atau model perbandingan pasangan adalah kinerja setiap karyawan dibandingkan dengan kinerja karyawan lainnya.dari perbandingan adalah kinerja menyeluruh atau nilai akhir dari kinerja kayawan.

Sistem perbandingan pasangan juga dapat digunakan untuk menyusun skema pergantian pejabat dalam birokrasi organisasi. Sebagai contoh, sistem perbandingan dapat digunakan untuk meyusun daftar urutan kepangkatan (DUK) pegawai negeri. Dalam organisasi tentara DUK diusuns sampai unit kerja regu, dalam pertempuran jika komandan pleton tewas, maka secara otomatis wakilnya atau anggota yang DUK nya tertinggi mengambil alih kepemimpinan pleton.