

**RANCANGAN *EFFECTIVE PERFORMANCE APPRAISAL (EPA)* UNTUK
MENUNJANG BADAN USAHA YANG BERORIENTASI PADA
LAYANAN DAN KEPUASAN PELANGGAN**

Noviaty Kresna Darmasetiawan
Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi Universitas Surabaya

Abstrak

Saat ini mau tidak mau keterbukaan pasar membuat suatu orientasi baru bagi badan usaha untuk menang dalam persaingan, yaitu memberikan layanan dan menciptakan kepuasan pada pelanggan.

Salah satu tugas terpenting dan tersulit bagi seorang manajer dalam rangka orientasi baru tersebut adalah melakukan pengendalian melalui *performance appraisal* terhadap para karyawan agar orientasi tersebut dapat tercapai, yang biasanya dilakukan dengan menggunakan rancangan *performance appraisal* pada umumnya. Badan usaha satu dengan lainnya memiliki orientasi yang berbeda satu sama lain, sehingga untuk menunjang tercapainya orientasi badan usaha tersebut perlu adanya *performance appraisal* yang lebih spesifik. Ketidajelasan akan apa yang dinilai dan dengan apa karyawan akan dinilai membuat para karyawan merasa frustrasi dan kebingungan, demikian juga sebaliknya hasil penilaian yang tidak berdasar pada orientasi yang tepat akan membuat individu tidak suka mendengar hasilnya, dan para manajerpun juga tidak akan merasa nyaman untuk menyampaikan hasil, terlebih hasil negatif atas penilaian diri karyawan. Para manajer akan khawatir untuk mendapatkan serangan dari para karyawan sesudahnya.

Penilaian atas kinerja yang obyektif dan efektif akan banyak gunanya. Dalam bidang pengembangan sumberdaya manusia, *performance appraisal* ini akan berdampak pada pemberian *reward*, promosi, memotivasi, pengembangan, pemberian *feedback*, dan pemenuhan aspek legalitas pemberhentian para karyawan oleh badan usaha apabila yang bersangkutan tidak berorientasi pada tujuan yang telah ditetapkan oleh badan usaha.

Persyaratan *performance appraisal* yang efektif meliputi persyaratan obyektivitas pengukurannya serta pemilihan metode yang tepat. Badan usaha yang berorientasi pada layanan dan kepuasan pelanggan memiliki beberapa ciri. Oleh karena itu *performance appraisal* yang efektif untuk menunjang badan usaha yang berorientasi pada layanan dan kepuasan pelanggan secara spesifik sangat dibutuhkan untuk dirancang..

Selama ini dikenal beberapa *performance appraisal*, yaitu *performance appraisal* orientasi hasil dan *performance appraisal* orientasi proses, di mana masing-masing mempunyai beberapa kelebihan dan kekurangan, serta dikenal beberapa cara penilaian, salah satu di antaranya adalah *360 degree appraisal*.

Pada kesempatan ini akan diperkenalkan cara merancang *performance appraisal* orientasi hasil dengan *performance appraisal* orientasi proses yang dikombinasikan dengan penilaian secara *360 degree appraisal*, dan dinamakan rancangan *performance appraisal* yang efektif (*EPA*), dimana rancangan ini berguna untuk mengendalikan karyawan yang bekerja dalam badan usaha yang mementingkan layanan dan kepuasan pelanggan.

Kata **Kunci**: Performance appraisal yang efektif, obyektivitas pengukuran, pemilihan metode yang tepat, badan usaha yang berorientasi pada layanan dan kepuasan pelanggan

PENDAHULUAN

Di tengah persaingan yang kompetitif, seharusnya badan usaha berlomba dalam memberikan layanan dan kepuasan pada para pelanggan. Salah satu fungsi manajerial adalah melakukan pengendalian pada para karyawan, agar mampu meningkatkan kinerja seluruh aspek kegiatan organisasional. Salah satu cara melakukan pengendalian itu adalah melalui salah satu aktivitas manajemen sumberdaya manusia, yang dikenal sebagai penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*).

Penilaian terhadap kinerja bisa didefinisikan sebagai prosedur apa saja, yang meliputi :

1. penetapan standar kerja
2. penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar ini
3. memberi umpan balik kepada karyawan, dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi lagi [3].

Sebagai sebuah sistem penilaian prestasi kinerja karyawan terkait dengan *performance management*, dimana meliputi sejumlah komponen, yaitu:

- a. Perencanaan kinerja
- b. Komunikasi yang terbuka atas kinerja
- c. Pencarian data, observasi, dan dokumentasi
- d. Penilaian kinerja dan umpan balik
- e. Diagnosis kinerja dan *coaching*

Banyak alat ukur atau metode yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja seseorang, di mana satu dengan yang lainnya, masing-masing memiliki kelebihan dan kekurangan, karenanya dibuat rancangan yang dapat mengatasi kekurangan masing-masing alat dengan menggabungkan beberapa alat atau metode sekaligus (Dessler, 1997). Alat atau metode tersebut adalah *Effective Performance Appraisal* (EPA). EPA merupakan model penilaian terhadap *performance*, yang merupakan gabungan dari model *performance appraisal* orientasi hasil, *performance approach* orientasi proses, dengan penilaian secara 360 *degree appraisal* [6]. EPA ini bermanfaat untuk mengendalikan para karyawan agar para karyawan mampu memberikan layanan dan kepuasan pelanggan semaksimal mungkin.

PEMBAHASAN

Performance Appraisal Orientasi Hasil

Pengukuran kinerja orientasi hasil adalah obyektif, karena *outcomenya* terbukti dapat diukur. Contohnya adalah jumlah penjualan selama bulan Januari 2005, merupakan hasil kinerja salesman. Bentuk penilaian kinerja berorientasi hasil ini populer dari pengukuran kinerja orientasi hasil, terdapat pada program penetapan tujuan dan umpan balik yang biasa disebut dengan *management by objectives* (MBO). Sasaran-sasarannya tercatat dalam bentuk terminologi kriteria secara

eksplisit, dapat diukur, dan dapat dibuktikan, yang masing-masing berkaitan dengan batas waktu. Sasaran-sasaran ini juga diharapkan mempengaruhi aktifitas penting dari pekerjaan karyawan, terintegrasi secara baik dengan strategi dan sasaran dari organisasi dan unit kerja [4].

Kelebihan Dan Kekurangan *Performance Appraisal* Orientasi Hasil

Keputusan yang digunakan oleh Badan Usaha yang menggunakan pengukuran kinerja berorientasi hasil didasarkan pada obyektivitas, dapat digunakan pada beberapa hal teknis, reliabel, artinya pengukuran kinerja tersebut di bawah *error* yang minimum. Pengukuran ini juga menyumbangkan kredibilitas pengukuran yang berorientasi hasil pada persepsi manajer dan karyawan. Angka-angka yang merupakan hasil pengukuran tersebut, tidak seperti *rating*, tidak dapat didistorsikan oleh hubungan personal yang buruk, persepsi yang bias atau *stereotype*, ataupun *policy* dari perusahaan. Tetapi tetap ada juga kelemahannya, karena potensial untuk menjauhkan diri terhadap pengukuran berorientasi hasil. Masalah potensial dari pengukuran kinerja orientasi hasil adalah kontaminasi, defisiensi dan efek samping. Pengukuran kinerja terkontaminasi, karena pengukurannya dipengaruhi oleh faktor di luar kontrol karyawan. Defisiensi berarti pengukuran kinerja ini tidak memperhitungkan seluruh dimensi yang penting dari pekerjaan, hanya hasil saja yang dipentingkan. Sedangkan efek samping menyatakan bahwa hasil saja yang dipentingkan, tanpa mempedulikan aspek penting lain dari pekerjaan. Jenis pekerjaan tertentu tidak dapat dengan mudah diukur hasilnya, seperti pekerjaan manajerial dan profesional yang lebih mementingkan aspek kognitif. Kelemahan-kelemahan tersebut di atas dapat diatasi dengan pengukuran kinerja yang berorientasi hasil [4].

***Performance Appraisal* Orientasi Proses.**

Suatu pengukuran berorientasi proses, melihat pekerjaan secara lengkap. Sistem jenis tersebut, biasanya melibatkan penggunaan pertimbangan manusiawi, membutuhkan beberapa jenis *performance rating* atau rangking, dan dapat mengakibatkan subyektifitas. Salah satu yang paling banyak digunakan sebagai metode pengukuran kinerja orientasi hasil di organisasi adalah *rating scales*. Mungkin pendekatan yang paling sering digunakan adalah dalam bentuk *graphic rating scale*, dengan contoh variasinya adalah *behaviorally anchored rating scale* (BARS)

Kesalahan-kesalahan dalam *performance appraisal* berorientasi proses ini adalah *halo error*, *leniency error*, *central tendency error*, *recency error*, *first impression error*, dan *similar to me error*.

Dua kriteria penting yang harus dipertimbangkan untuk pembentukan skala adalah dimensi kinerja dan nilai skala, di mana dimensi kinerja harus didefinisikan secara menyeluruh dan nilai jangkarnya dari skala harus secara tepat didefinisikan. Contoh lain dari *rating scale* adalah *behavior observation scale* (BOS). Sedangkan contoh untuk rangking adalah dengan menggunakan *employee comparisons*, dengan keterbatasan tidak bisa memberikan *feedback* dan membantu keputusan administratif [1].

360 Degree Appraisal

Inovasi yang terkenal dalam *performance management* adalah penggunaan penilaian 360 derajat, yang penilaian dengan cara menggunakan lingkup

pengukuran kinerja karyawan dari aspek *multidirectional*, yang meliputi bawahan, atasan, sejawat, diri sendiri, dan customer.

Fokus dari penilaian secara 360 derajat ini adalah pengembangan – umpan balik – dan peningkatan kinerja – bukan sekedar mengevaluasi, sehingga penekanannya adalah *teamwork* dan keterlibatan karyawan yang tinggi.

Sebagai penilaian terhadap kinerja, umpan balik 360 derajat sejalan dengan strategi organisasi dan seharusnya mengukur target perilaku penting. Apa yang didapat, diukur dan diberikan imbalan untuk mendorong perilaku [2].

Lingkup Pengukuran Dalam EPA

Penentuan lingkup pengukuran pada EPA harus dilakukan dengan mempertimbangkan faktor di bawah ini:

- a. Harus mampu mengobservasi perilaku kerja karyawan.
- b. Mengenal secara jelas spesifikasi apa yang dibutuhkan untuk melakukan kerja.

Penjelasan dari semua uraian di atas akan diberikan dalam bentuk contoh aplikasi EPA pada karyawan sebuah organisasi yang mengutamakan layanan dan kepuasan pelanggan.

Badan Usaha Yang Berorientasi Pada Layanan Dan Kepuasan Pelanggan

Setiap orang dalam badan usaha memiliki pelanggan. Pelanggan terdiri dari dua macam, yaitu pelanggan eksternal dan pelanggan internal. Pelanggan eksternal yaitu pelanggan pengguna produk (barang/jasa), badan usaha (end user), sedangkan pelanggan luar adalah karyawan lain yang berkaitan dengan proses berikutnya. Suatu badan usaha yang berorientasi pada layanan dan kepuasan pelanggan berprinsip pada *total customer satisfaction*, dimana terdapat sistem manajemen yang melibatkan setiap orang dalam organisasi untuk mencapai: solusi permasalahan pelanggan, kepuasan pelanggan, baik luar maupun dalam, menyenangkan (*delighting*) pelanggan, dan usaha yang tetap menguntungkan [7].

Aplikasi EPA Pada Badan Usaha Yang Berorientasi Pada Layanan Dan Kepuasan Pelanggan

Pengembangan Sistem Penilaian Kinerja Bagi Para Karyawan yang bekerja dalam badan usaha yang mengutamakan layanan dan kepuasan pelanggan dengan menggunakan EPA adalah sebagai berikut[5]:

Orientasi Proses

Bagian A: Penilaian Aspek Multidimensi Dari Kinerja Karyawan

- 10 % Pemecahan Masalah
- 25 % Kesiapsediaan untuk membantu
- 20% Memahami kebutuhan pelanggan
- 15% Memahami harapan pelanggan
- 5 % Sikap positif
- 5 % Ketepatan penyempaan produk pada pelanggan
- 10% Perhatian
- 10% Melakukan sesuatu lebih dari sekedar kebutuhan pelanggan

100%

Bagian B: Penentuan Kriteria Kinerja

Kriteria Kinerja				
<i>Aktivitas Karyawan</i>	Kualitas	Kuantitas	Ketepatan waktu	Pengaruh Interpersonal
Pemecahan Masalah	X	X	X	
Kesiapsediaan untuk membantu	X	X		X
Memahami kebutuhan pelanggan	X	X		X
Memahami harapan pelanggan	X	X		
Sikap positif	X	X		X
Ketepatan penyampaian produk pada pelanggan	X		X	
Perhatian		X		X
Melakukan sesuatu lebih dari sekedar kebutuhan pelanggan	X	X		X

Bagian C : Pembobotan Dimensi Kinerja

KRITERIA KINERJA

Aktivitas Karyawan	Beban Akti- vi- tas	Kualitas	Kuantitas	Ketepatan waktu	Pengaruh Interpersonal
Pemecahan Masalah	10%	Wt1: 40% Wt2: 4%	Wt1:40% Wt2: 4%	Wt1: 20% Wt2: 2 %	-
Kesiapsediaan untuk membantu	25%	Wt1: 50% Wt2:12.5%	Wt1:25% Wt2: 6.25%	-	Wt1:25% Wt2: 6.25%
Memahami kebutuhan pelanggan	20%	Wt1: 50% Wt2: 10%	Wt1: 30% Wt2: 6%	-	Wt1:20% Wt2: 4%
Memahami harapan pelanggan	15%	Wt1: 60% Wt2: 9%	Wt1: 20% Wt2: 3%	-	Wt1:20% Wt2: 3%
Sikap positif	5%	Wt1: 40% Wt2: 2%	Wt1:30% Wt2:1.5%	-	Wt1:30% Wt2:1.5%
Ketepatan penyampaian produk pada pelanggan	5%	Wt1:70% Wt2:3.5%	-	Wt1 : 30% Wt2: 1.5%	-
Perhatian	10%	-	Wt1:50% Wt2: 5%	-	Wt1:50% Wt2:5%
Melakukan sesuatu lebih dari sekedar kebutuhan pelanggan	10%	Wt1:50% Wt2: 5%	Wt1:30% Wt2: 3 %	-	Wt1:20% Wt2: 2%

Bagian D : Penyusunan Gambaran Tingkat Kinerja/Performance Level Descriptors (PLD)

Aktivitas Karyawan	Kriteria Kinerja	Gambaran Tingkat Kinerja (PLD)
Pemecahan Masalah	Kualitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan tidak mampu memecahkan semua persoalan yang dihadapinya. 2. Karyawan tidak mampu memecahkan beberapa persoalan yang dihadapinya. 3. Karyawan cukup mampu memecahkan beberapa persoalan yang dihadapinya, tetapi tidak secara konsisten. 4. Karyawan cukup mampu secara konsisten memecahkan beberapa persoalan yang dihadapinya. 5. Karyawan mampu secara konsisten memecahkan semua persoalan yang dihadapinya.
	Ketepatan waktu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan tidak pernah dapat memecahkan masalah tepat pada saatnya. 2. Karyawan 50% terlambat memecahkan masalah. 3. Kadang-kadang karyawan terlambat memecahkan (10%). 4. Karyawan tepat waktu memecahkan masalah (90%). 5. Karyawan selalu tepat waktu dalam memecahkan masalah.
	Kuantitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selama menghadapi masalah, karyawan tidak mampu memecahkannya >5 x. 2. Selama menghadapi masalah, karyawan tidak mampu memecahkannya 3-5 x. 3. Selama menghadapi masalah, karyawan tidak mampu memecahkannya 2 x. 4. Selama menghadapi masalah, karyawan tidak mampu memecahkannya 1x. 5. Selama menghadapi masalah, karyawan tidak pernah tidak mampu memecahkannya.
Kesiapsediaan untuk membantu	Kualitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan acuh tak acuh pada pelanggan yang membutuhkan bantuan. 2. Karyawan dengan terpaksa membantu pelanggan yang membutuhkan bantuan. 3. Karyawan meminta temannya untuk membantu pelanggan yang membutuhkan bantuan. 4. Karyawan membantu pelanggan yang membutuhkan bantuan akan tetapi tidak tuntas. 5. Karyawan siap sedia membantu dengan gembira.
	Kuantitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Frekuensi kesiapsediaan karyawan membantu dari 50% dari waktu kerja. 2. Frekuensi kesiapsediaan karyawan membantu antara 50-70% dari waktu kerja. 3. Frekuensi kesiapsediaan karyawan membantu antara 70-75% dari waktu kerja. 4. Frekuensi kesiapsediaan karyawan membantu 75-90% dari waktu kerja. 5. Frekuensi kesiapsediaan karyawan membantu dari 100% dari waktu kerja.

Bagian D Lanjutan...

	Ketepatan waktu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan tidak pernah datang pada saat dibutuhkan. 2. 30% karyawan datang pada saat dibutuhkan. 3. 50% karyawan datang pada saat dibutuhkan. 4. 80% karyawan datang pada saat dibutuhkan. 5. 100% karyawan datang pada saat dibutuhkan.
	Pengaruh interpersonal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hampir seluruh pelanggan tidak suka karena tidak dibantu karyawan. 2. 75% pelanggan tidak suka karena tidak dibantu karyawan. 3. 50% peserta tidak suka karena tidak dibantu karyawan. 4. 25% peserta tidak suka karena tidak dibantu karyawan. 5. Seluruh peserta suka karena dibantu karyawan.
Memahami kebutuhan pelanggan	Kualitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan tidak memahami apa yang dibutuhkan oleh pelanggan. 2. Karyawan berusaha mengerti apa yang dibutuhkan pelanggan tetapi tidak dapat menunjukkan dimana dapat memperoleh apa yang dibutuhkan. 3. Karyawan dapat menunjukkan kepada pelanggan dimana dapat memperoleh kebutuhannya tetapi tidak sesuai kebutuhan pelanggan. 4. Karyawan dapat mengerti apa yang dibutuhkan pelanggan dan petunjuk yang diberikan cukup sesuai dengan kebutuhan pelanggan. 5. Karyawan dapat mengerti apa yang dibutuhkan pelanggan dan sangat sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
	Kuantitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan tidak pernah memahami apa yang dibutuhkan oleh pelanggan. 2. Karyawan jarang memahami apa yang dibutuhkan oleh pelanggan. 3. Karyawan cukup memahami apa yang dibutuhkan oleh pelanggan. 4. Karyawan sering memahami apa yang dibutuhkan oleh pelanggan. 5. Karyawan selalu memahami apa yang dibutuhkan oleh pelanggan.
	Pengaruh interpersonal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tanggapan yang diberikan karyawan mengecewakan pelanggan. 2. Tanggapan yang diberikan karyawan kurang relevan dengan kebutuhan pelanggan. 3. Tanggapan yang diberikan karyawan relevan tetapi belum memuaskan kebutuhan pelanggan. 4. Tanggapan yang diberikan karyawan relevan dan cukup sesuai kebutuhan pelanggan. 5. Tanggapan yang diberikan karyawan sangat relevan dan memuaskan kebutuhan pelanggan.

Bagian D Lanjutan...

Memahami harapan pelanggan	Kualitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan tidak memahami apa yang diharapkan oleh pelanggan. 2. Karyawan berusaha mengerti apa yang diharapkan pelanggan tetapi tidak dapat menunjukkan dimana dapat memperoleh apa yang diharapkan. 3. Karyawan dapat menunjukkan kepada pelanggan dimana dapat memperoleh harapannya tetapi tidak sesuai harapan pelanggan. 4. Karyawan dapat mengerti apa yang diharapkan pelanggan dan petunjuk yang diberikan cukup sesuai dengan harapan pelanggan. 5. Karyawan dapat mengerti apa yang diharapkan pelanggan dan sangat sesuai dengan harapan pelanggan.
	Kuantitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan tidak pernah memahami apa yang diharapkan oleh pelanggan. 2. Karyawan jarang memahami apa yang diharapkan oleh pelanggan. 3. Karyawan cukup memahami apa yang diharapkan oleh pelanggan. 4. Karyawan sering memahami apa yang diharapkan oleh pelanggan. 5. Karyawan selalu memahami apa yang diharapkan oleh pelanggan.
	Pengaruh interpersonal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tanggapan yang diberikan karyawan mengecewakan pelanggan. 2. Tanggapan yang diberikan karyawan kurang relevan dengan harapan pelanggan. 3. Tanggapan yang diberikan karyawan relevan tetapi belum memuaskan harapan pelanggan. 4. Tanggapan yang diberikan karyawan relevan dan cukup sesuai harapan pelanggan. 5. Tanggapan yang diberikan karyawan sangat relevan dan memuaskan harapan pelanggan.
Sikap positif	Kualitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan bersikap ketus terhadap pelanggan. 2. Karyawan bersikap acuh tak acuh terhadap pelanggan. 3. Karyawan bersikap membagi perhatiannya untuk urusan pribadi dan pelanggan. 4. Karyawan bersikap ramah terhadap pelanggan. 5. Karyawan bersikap sangat positif terhadap pelanggan.
	Kuantitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan tidak pernah bersikap positif pada pelanggan. 2. Karyawan jarang bersikap positif pada pelanggan. 3. Karyawan kadang-kadang bersikap positif pada pelanggan. 4. Karyawan sering bersikap positif pada pelanggan. 5. Karyawan selalu bersikap positif pada pelanggan.

Bagian D Lanjutan...

	Pengaruh interpersonal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sikap karyawan membuat pelanggan kecewa dan tidak kembali. 2. Sikap karyawan membuat pelanggan kecewa, namun masih kembali. 3. Sikap karyawan membuat pelanggan biasa-biasa saja. 4. Sikap karyawan membuat pelanggan puas dan mau kembali. 5. Sikap karyawan membuat pelanggan puas dan loyal.
Ketepatan penyampaian produk pada pelanggan	Kualitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan menyampaikan produk yang salah kepada pelanggan. 2. Karyawan berusaha menyampaikan produk yang tepat kepada pelanggan tetapi masih kurang sesuai. 3. Karyawan berusaha menyampaikan produk yang tepat kepada pelanggan dan cukup sesuai. 4. Karyawan menyampaikan produk yang tepat kepada pelanggan. 5. Karyawan selalu menyampaikan produk yang tepat kepada pelanggan.
	Ketepatan waktu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan baru memberikan produk yang diminta oleh pelanggan setelah 4 x pelanggan menanyakan kapan produknya tiba. 2. Karyawan baru memberikan produk yang diminta oleh pelanggan setelah 3 x pelanggan menanyakan kapan produknya tiba. 3. Karyawan baru memberikan produk yang diminta oleh pelanggan setelah 2 x pelanggan menanyakan kapan produknya tiba. 4. Karyawan baru memberikan produk yang diminta oleh pelanggan setelah 1 x pelanggan menanyakan kapan produknya tiba. 5. Karyawan memberikan produk yang diminta oleh pelanggan sebelum pelanggan menanyakan kapan produknya sampai.
Perhatian	Kuantitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengajar tidak pernah memberikan perhatian pada pelanggan. 2. Pengajar jarang memberikan perhatian pada pelanggan. 3. Pengajar kadang-kadang memberikan perhatian pada pelanggan. 4. Pengajar sering memberikan perhatian pada pelanggan. 5. Pengajar selalu memberikan perhatian pada pelanggan.
	Pengaruh interpersonal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perhatian yang diberikan karyawan, tidak dirasakan sebagai manfaat oleh pelanggan. 2. Perhatian yang diberikan pengajar, kurang dirasakan sebagai manfaat oleh pelanggan. 3. Perhatian yang diberikan cukup, namun belum menggugah manfaat yang dirasakan pelanggan. 4. Perhatian yang diberikan cukup baik, dan cukup menggugah manfaat yang dirasakan oleh pelanggan. 5. Perhatian yang diberikan sanggup memberikan manfaat yang dirasakan oleh pelanggan.
Melakukan sesuatu lebih dari sekedar kebutuhan pelanggan I	Kualitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan seringkali hanya mementingkan urusan pribadinya. 2. Karyawan jarang membantu melayani seperti apa yang dibutuhkan pelanggan. 3. Karyawan berusaha melayani seperti apa yang dibutuhkan pelanggan. 4. Karyawan dapat melakukan seperti apa yang dibutuhkan pelanggan. 5. Karyawan melakukan sesuatu lebih dari sekedar kebutuhan pelanggan.

	<i>Kuantitas</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan tidak pernah melakukan sesuatu lebih dari sekedar kebutuhan pelanggan. 2. Karyawan jarang melakukan sesuatu lebih dari sekedar kebutuhan pelanggan. 3. Karyawan kadang-kadang melakukan sesuatu lebih dari sekedar kebutuhan pelanggan. 4. Karyawan sering melakukan sesuatu lebih dari sekedar kebutuhan pelanggan. 5. Karyawan selalu melakukan sesuatu lebih dari sekedar kebutuhan pelanggan.
	<i>Pengaruh interpersonal</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan tidak berhasil memuaskan kebutuhan pelanggan. 2. Karyawan jarang berhasil memuaskan kebutuhan pelanggan. 3. Karyawan kadang-kadang berhasil memuaskan kebutuhan pelanggan. 4. Karyawan sering berhasil memuaskan kebutuhan pelanggan. 5. Karyawan selalu berhasil memuaskan kebutuhan pelanggan.

Bagian E : Penghitungan Skor Rata-rata kinerja secara menyeluruh

Aktivitas	Kriteria	Level	Percentase (%)	Level X Percentase	Bobot 2 (%)	Score Karyawan (percentase rata-rata x bobot 2)
Pemecahan Masalah	Kualitas	1	0	0	4	0.0348
		2	5	0.1		
		3	10	0.3		
		4	30	1.2		
		5	55	2.75		
		Percentase rata-rata				
	Kuantitas	1	0	0	4	0.0364
		2	0	0		
		3	10	0.3		
		4	25	1		
5		65	3.25			
Percentase rata-rata			0.91			
Ketepatan waktu	1	0	0	2	0.0182	
	2	0	0			
	3	10	0.3			
	4	25	1			
	5	65	3.25			
	Percentase rata-rata					0.91

Bagian E Lanjutan...

siapsediaan untuk membantu	Kualitas	1 2 3 4 5	Persentase rata-rata 0.91		12.5	0.09875
			5	0.05		
			10	0.2		
			15	0.45		
			25	1.0		
		4	2.25			
Persentase rata-rata 0.79						
	Kuantitas	1 2 3 4 5	0	0	6.25	0.054375
			5	0.1		
			15	0.45		
			20	0.8		
			60	3.0		
		Persentase rata-rata 0.87				
Pengaruh interpersonal	1 2 3 4 5	0	0	6.25	0.056875	
		5	0.1			
		5	0.15			
		20	0.8			
		70	3.5			
		Persentase rata-rata 0.91				
mahami kebutuhananggan	Kualitas	1 2 3 4 5	0	0	10	0.094
			0	0		
			5	0.15		
			20	0.8		
			75	3.75		
		Persentase rata-rata 0.94				
Kuantitas	1 2 3 4 5	0	0	6	0.0522	
		5	0.1			
		20	0.6			
		10	0.4			
		65	3.25			
		Persentase rata-rata 0.87				
Pengaruh interpersonal	1 2 3 4 5	0	0	4	0.0352	
		5	0.1			
		10	0.3			
		25	1.0			
		60	3.0			
		Persentase rata-rata 0.88				
mahami harapan pelanggan	Kualitas	1 2 3 4 5	0	0	9	0.0693
			5	0.1		
			10	0.3		
			30	1.2		
			55	2.25		

Bagian E Lanjutan...

	Kuantitas	1	5	0.05	3	0.0237
		2	5	0.1		
		3	30	0.9		
		4	10	0.4		
		5	50	2.5		
	Persentase rata-rata 0.77					
	Pengaruh interpersonal	1	0	0	3	0.0222
		2	5	0.1		
		3	20	0.6		
		4	20	0.8		
5		55	2.2			
Persentase rata-rata 0.79						
Sikap positif	Kualitas	1	10	0.1	2	0.0114
		2	25	0.5		
		3	45	1.35		
		4	10	0.4		
		5	10	0.5		
	Persentase rata-rata 0.74					
	Kuantitas	1	0	0	1.5	0.0111
		2	5	0.1		
		3	20	0.6		
		4	20	0.8		
5		55	2.2			
Persentase rata-rata 0.57						
Pengaruh interpersonal	1	10	0.1	1.5	0.0114	
	2	10	0.2			
	3	10	0.3			
	4	30	1.2			
	5	40	2.0			
Persentase rata-rata 0.74						
Ketepatan penyampaian produk pada pelanggan	Kualitas	1	0	0	3.5	0.0266
		2	5	0.1		
		3	10	0.3		
		4	30	1.2		
		5	55	2.2		
	Persentase rata-rata 0.76					
	Ketepatan waktu	1	90	0.9	1.5	0.0033
		2	10	0.2		
		3	0	0		
		4	0	0		
5		0	0			
Persentase rata-rata 0.22						

Bagian E Lanjutan...

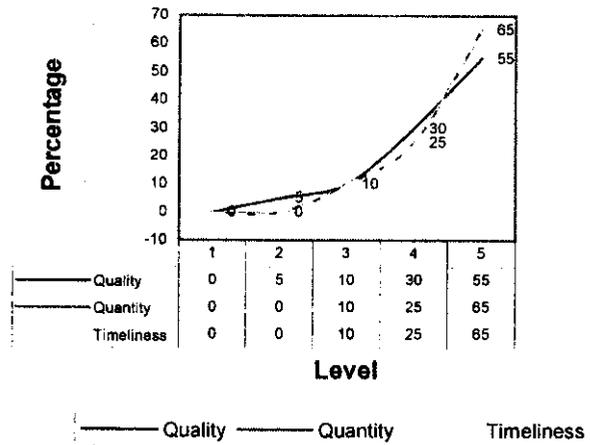
hatian	Kuantitas	1	0	0	5	0.041
		2	5	0.1		
		3	25	0.75		
		4	25	1.0		
		5	45	2.25		
		Persentase rata-rata				
		0.82				
	Pengaruh interpersonal	1	0	0	5	0.044
		2	5	0.1		
		3	10	0.3		
		4	25	1.0		
		5	60	3.0		
		Persentase rata-rata				
		0.88				
melakukan sesuatu lebih dari	Kualitas	1	0	0	5	0.047
		2	0	0		
cedar kebutuhan pelanggan		3	5	0.15		
		4	20	0.8		
		5	75	3.75		
		Persentase rata-rata				
		0.94				
	Kuantitas	1	0	0	3	0.0279
		2	0	0		
		3	10	0.3		
		4	15	0.6		
		5	75	3.75		
		Persentase rata-rata				
		0.93				
	Pengaruh interpersonal	1	0	0	2	0.0176
		2	5	0.1		
		3	10	0.3		
		4	25	1.0		
		5	60	3.0		
		Persentase rata-rata				
		0.88				

Skor Keseluruhan Kinerja Karyawan berdasarkan Orientasi Proses:

0.8373 = 83.73%

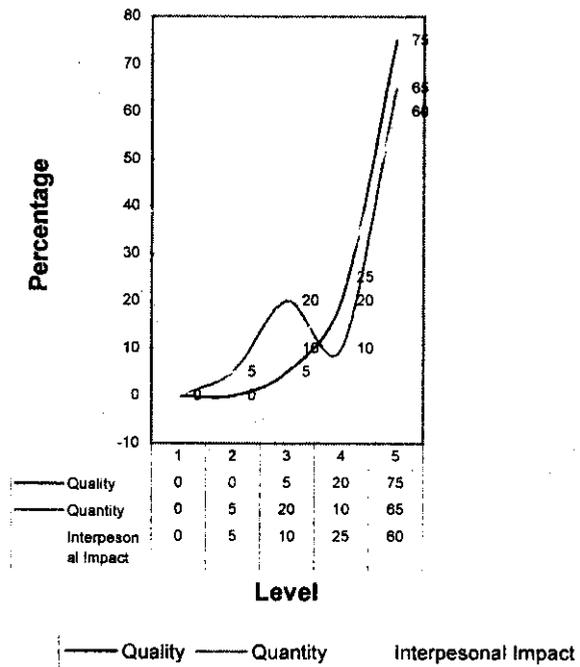
Setelah itu untuk memperjelas gambaran perolehan masing-masing elemen dapat dibuat grafik *performance graph*. Contoh grafik *performance graph* dapat dilihat pada gambar 1-8 berikut ini:

Pemecahan Masalah



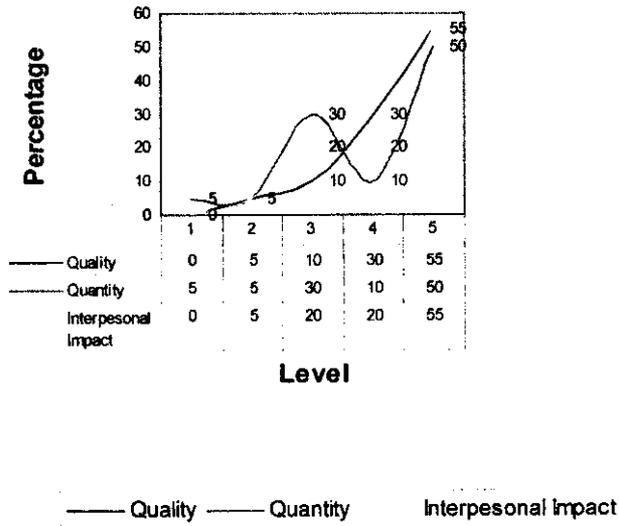
Gambar1. Pemecahan Masalah

Memahami kebutuhan pelanggan



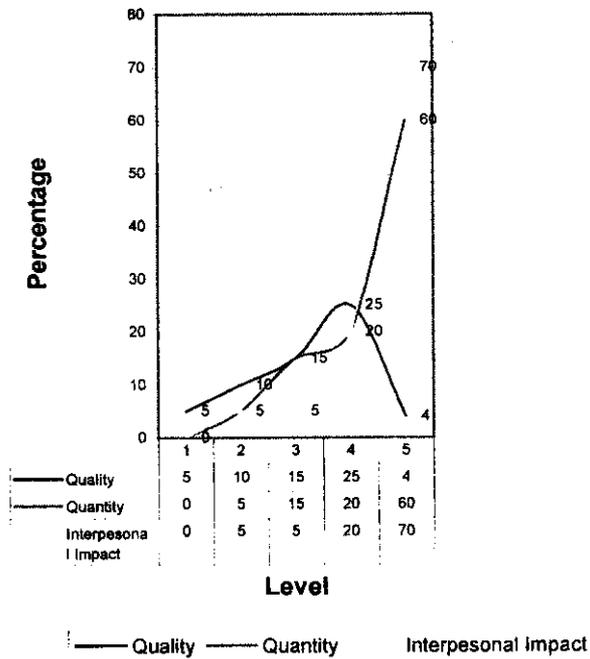
Gambar 2. Memahami Kebutuhan Pelanggan

Memahami harapan pelanggan



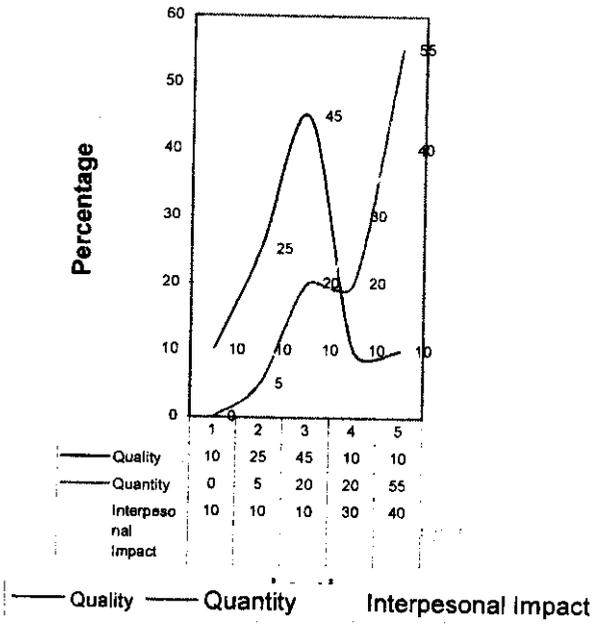
Gambar 3. Memahami Harapan Pelanggan

Kesiap sediaan membantu



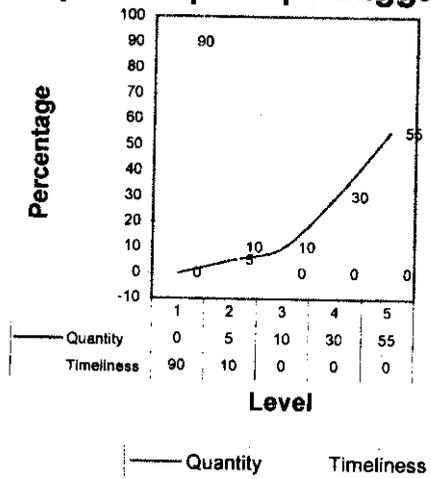
Gambar 4. Kesiap Sediaan Membantu

Sikap Positif



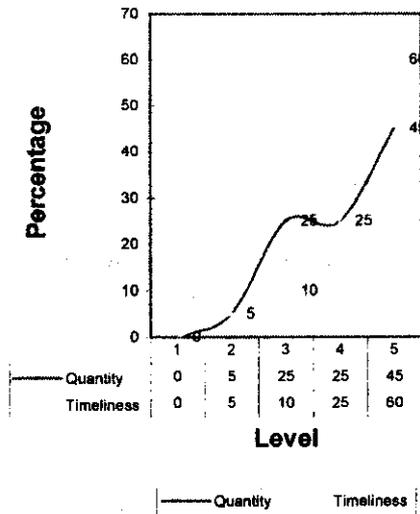
Gambar 5. Sikap Positif

Ketepatan penyampaian produk pada pelanggan



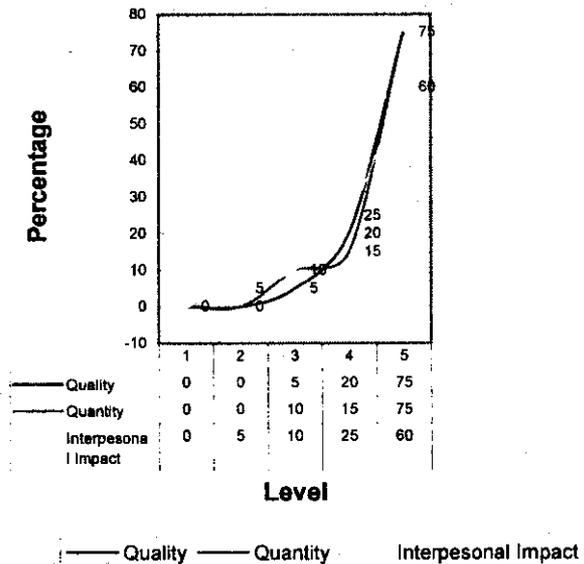
Gambar 6. Ketepatan Penyampaian Produk Pada Pelanggan

Perhatian



Gambar 7. Perhatian

Melakukan sesuatu lebih dari sekedar kebutuhan pelanggan



Gambar 8. Melakukan Sesuatu Lebih dari Sekedar Kebutuhan Pelanggan

Orientasi Hasil

Hasil layanan dan kepuasan pelanggan yang diukur adalah: jumlah komplain, jumlah layanan yang diberikan karyawan tersebut.

Hasil layanan dan kepuasan pelanggan	Persentase jumlah komplain	1.	68-100 %
		2.	34-67 %
		3.	0-33 %
	Persentase jumlah layanan	1.	0-33 %
		2.	34-67 %
		3.	68-100 %

Kemudian kedua hasil penilaian kinerja berorientasi proses dan hasil tersebut dapat dirata-rata dengan menggunakan pembobotan. Bila bobotnya seimbang, maka hanya dijumlahkan dan dibagi dengan angka dua.

Hasil layanan dan kepuasan pelanggan	Perbandingan Pre test dan Post test	1	10	0.1
		2	15	0.3
		3	75	2.25
	Average Percentage			0.88
	Persentase jumlah lulusan	1	10	0.1
		2	15	0.3
3		75	2.25	
Average Percentage			0.88	

Skor Keseluruhan Kinerja Karyawan berdasarkan Orientasi Hasil :0.88
= 88 %

360 Derajad

Selanjutnya untuk penilaian 360 degree appraisalnya, hasil rata-rata di atas antara orientasi hasil dan proses, dirata-rata lagi dengan menggunakan pembagi sejumlah penilai. Hasilnya merupakan hasil akhir penilaian kinerja seseorang.

PENUTUP

Simpulan

Kekurangan-kekurangan pada *performance appraisal* yang berorientasi hasil dapat dilengkapi dengan *performance appraisal* yang berorientasi proses, dan disempurnakan oleh *360 degree appraisal*, sehingga hasilnya lebih obyektif karena menggunakan pengukuran yang sesuai dengan pekerjaannya penggunaan pengukuran yang sesuai dengan pekerjaannya, mempunyai tingkat reliabilitas yang tinggi, meminimumkan kesalahan penilaian, menghilangkan faktor kontaminasi yang di luar kontrol karyawan dalam pelaksanaan tugasnya, serta menghilangkan faktor kekurangan dalam penilaian.

DAFTAR PUSTAKA

- Cardy, Robert L., 1998, **Performance Appraisal in a Quality Context: A New Look at an Old Problem**, , Jossey-Bass Inc., San Fransisco, California.
- Dalesio, Anthony T., 1998, **Using Multisource Feedback for Employee, Development and Personnel Decisions**, Jossey-Bass Inc., San Fransisco, California
- Dessler, Gary, 1997, **Human Resources Management**, Seventh Edition, Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Dougherty, Dreher, 2001, **Human Resource Strategy A Behavioral Perspective for General Manager**, International Edition, McGraw-Hill Higher Education, Singapore.
- Kane, Jeffrey S. and Kimberly F. Kane, 1997, **The Development of A Performance Appraisal System for Instructure**, Personnel.
- Kresna Darmasetiawan, Noviaty, 2003, **Rancangan Effective Performance Appraisal (EPA) untuk Menunjang Performance Management System**, Proceedings Seminar Teknik Industri dan Manajemen Industri III, Surabaya.
- Productivity & Quality Management Consultant, 2001, **Total Customer Satisfaction**, Handout Pelatihan Dua Hari, Surabaya.