

## **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