

Strategi Penilaian Kinerja Dalam Pendidikan (Performance Evaluation Strategy)

Heru Setiawan

Muhammad Hamdan

Dosen Jurusan Pendidikan Agama Islam (PAI)
STAI An-Nadwah Kuala Tungkal

Abstrak

Suatu sistem penilaian prestasi kerja yang baik harus bisa menampung berbagai tantangan eksternal yang dihadapi oleh para pegawai, terutama yang mempunyai dampak kuat terhadap pelaksanaan tugasnya. Tidak dapat disangkal bahwa berbagai situasi yang dihadapi oleh seseorang di luar pekerjaannya, seperti masalah keluarga, keadaan keuangan, tanggung jawab sosial dan berbagai masalah pribadi lainnya pasti berpengaruh terhadap prestasi kerja seseorang. Hal ini berarti sistem penilaian tersebut harus memungkinkan para pegawai untuk mengemukakan berbagai masalah yang dihadapinya itu. Organisasi seyogianya memberikan bantuan kepada para anggotanya untuk mengatasi masalahnya itu.

Penilaian sebenarnya tidak hanya untuk kepentingan perubahan status karyawan (dari status percobaan/kontrak akan menjadi tetap) atau untuk kenaikan jabatan saja, tapi juga bisa untuk menentukan mutasi, demosi, kenaikan gaji berkala (kalau ada), perhitungan insentif, bonus dan bentuk reward yang lain. Selain kepentingan diatas, juga sebagai evaluasi terhadap manajem sumber daya manusia.

Kata Kunci : Strategi Penilaian, Kinerja, Karyawan

A. PENDAHULUAN

Setiap organisasi atau perusahaan memerlukan sumber daya untuk mencapai tujuannya. Sumber daya merupakan sumber energi, tenaga, kekuatan (*power*) yang diperlukan untuk menciptakan daya, gerakan, aktivitas, kegiatan, dan tindakan. Sumber daya tersebut antara lain terdiri atas sumber daya alam, sumber daya finansial, sumber daya manusia, sumber daya ilmu pengetahuan, dan sumber daya teknologi.¹

Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan hal yang penting bagi suatu negara untuk menjadi negara maju, kuat, makmur dan sejahtera. Upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia tidak bisa

¹ Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia;Teori, Aplikasi, dan Penelitian*, (Jakarta: Salemba Empat, 2009), hal. 1.

terpisah dengan masalah pendidikan bangsa. Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor untuk meningkatkan produktivitas

kinerja suatu organisasi atau instansi. Oleh karena itu, diperlukan Sumber Daya Manusia yang mempunyai kompetensi tinggi karena keahlian atau kompetensi agar dapat mendukung peningkatan prestasi kinerja karyawan. Kinerja harus diiringi dengan etos kerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan hasil yang maksimal dan mencapai tujuan yang akan dicapai.

Kinerja singkatan dari kinetika energy kerja padan katanya dari bahasa Inggris yaitu *performance*, menurut Wirawan kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau dimensi pekerjaan atau profesi yang dilakukan oleh sumber daya manusia atau pegawai dalam waktu tertentu.² Kinerja sumber daya manusia dapat diukur dan ditingkatkan melalui aktifitas penilaian atau evaluasi kinerja sebagai salah satu fungsi manajemen yang dikembangkan melalui pendekatan hubungan manusia baru, pendekatan ini mengabungkan pandangan positif terhadap hakikat manusia dengan studi organisasi secara ilmiah. Menurut Husaini, persatuan administrator sekolah Amerika Serikat pada tahun 1955, memperkenalkan fungsi manajemen yang disingkat PASCE (*planning, allocating, stimulating, coordinating dan evaluating*).³

Hasil evaluasi kinerja sangat diperlukan untuk pengambilan keputusan tentang pegawai, baik mengenai pengembangan karir maupun yang berkaitan dengan imbalan atau upah, yang dikalangan pegawai negeri dikenal dengan gaji dan tunjangan kinerja. Menurut teori manajemen tradisional, evaluasi kinerja sangat diperlukan dan merupakan bagian esensial dari manajemen.⁴

Penilaian prestasi sebenarnya tidak hanya untuk kepentingan perubahan status karyawan (dari status percobaan/kontrak akan menjadi tetap) atau untuk kenaikan jabatan saja, tapi juga bisa untuk menentukan mutasi, demosi, kenaikan gaji berkala (kalau ada), perhitungan insentif, bonus

² Wirawan, *Evaluasi Kinerja.....*, hal.732.

³ Usman, Husaini. *Manajemem Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta:Bumi Aksara, 2014), hal. 58.

⁴ Wirawan, *Evaluasi Kinerja.....*, hal.33.

dan bentuk reward yang lain. Selain kepentingan diatas, juga sebagai evaluasi terhadap manajem sumber daya manusia.

B. PEMBAHASAN

1. Pengertian Strategi dan Penilaian Kinerja

a. Pengertian Strategi

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani "*strategia*" yang diartikan sebagai "*the art of the general*" atau seni seorang panglima yang biasanya digunakan dalam peperangan. Menurut Rowley and Jackson, adalah alat untuk memancarkan tujuan, visi dan misi organisasi kedalam aktivitas-aktivitas operasional yang terorganisasi dan sistematis, lebih lanjut dipaparkan bahwa strategi pada umumnya tergabung dalam sebuah rencana jangka pendek ataupun jangka panjang.⁵

Dalam pengertian umum, strategi adalah cara untuk mendapatkan kemenangan atau mencapai tujuan. Strategi pada dasarnya merupakan seni dan ilmu menggunakan dan mengembangkan kekuatan (ideologi, politik, ekonomi, sosial-budaya dan hankam) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

b. Pengertian Kinerja

Konsep kinerja merupakan singkatan dari *kinetika energi kerja* yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*. Istilah *performance* sering diindonesiakan sebagai *performa*. Menurut Wirawan kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.⁶

⁵ Chris, Rowley and Jackson Keith, *Manajemen Sumber Daya Manusia The Key Concepts*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2012), hal. 392.

⁶ Wirawan, *Evaluasi Kinerja.....*, hal. 5.

Anwar Prabu Mangkunegara mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁷

Mondy mengemukakan bahwa manajemen kinerja adalah proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim, dan akhirnya organisasi.⁸

c. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja akan tetap dipandang sebagai bagian yang penting dari pengelolaan sebuah organisasi dan orang-orang yang ada di dalamnya. Bagian yang kritis dari proses penilaian adalah bagaimana penilaian itu sendiri dapat menyediakan umpan balik yang akurat dari aktivitas penilaian dan menghubungkan penilaian kepada pekerjaan dan tujuan-tujuan organisasi. Kinerja dari para pekerja dinilai dengan cara yang terstruktur berdasarkan diskripsi kerja, yaitu sebagai hasil kerja seseorang.⁹

Mondy mendefinisikan penilaian kinerja sebagai suatu sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas karyawan, baik individu maupun tim. Penilaian kinerja seringkali dianggap sebagai tindakan rutinitas yang tidak disukai dan negatif serta dianggap tidak memerlukan keahlian. Padahal penilaian kinerja merupakan kegiatan penting dan memberikan banyak manfaat bagi perusahaan.¹⁰

Sedangkan menurut Dessler, penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau di masa lalu relatif

⁷ Mangkunegara, Anwar Prabu. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. (Bandung : Refika Aditama, 2005), hal. 67

⁸ R. Wayne, Mondy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terj. Edisi kesepuluh jilid I bekerja sama dengan Penerbit Erlangga, (Jakarta: Erlangga, 2008), hal. 256

⁹ Chris, *Manajemen Sumber*, hal.5.

¹⁰ R. Wayne, *Manajemen Sumber*, hal. 257

terhadap standar prestasinya.¹¹ Richard L. Daft mengemukakan bahwa penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan proses pengamatan dan pengevaluasian kinerja seorang pegawai, pencatatan penilaian, dan pemberian umpan balik pada pegawai.¹²

Dessler dalam menjawab pertanyaan mengapa harus menilai kinerja? Menjelaskan beberapa alasan untuk menilai kinerja, sebagai berikut:¹³(1) Penilaian kinerja memainkan peranan penting yang terintegrasi dalam proses manajemen kinerja perusahaan, (2) penilaian kinerja memungkinkan pimpinan dan karyawan menyusun sebuah rencana untuk mengoreksi berbagai kekurangan yang ditemukan dalam penilaian dan untuk menegakkan hal-hal yang telah dilakukan dengan benar oleh karyawan, (3) penilaian kinerja penting untuk tujuan perencanaan karir dengan memberikan kesempatan meninjau rencana karir karyawan dan memperhatikan kekuatan dan kelemahannya secara spesifik, dan (4) penilaian sangat penting dalam pengambilan keputusan kenaikan gaji dan promosi.

Penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya. Sedangkan Mejia, dkk mengungkapkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang terdiri dari:¹⁴

- 1) Identifikasi, yaitu menentukan faktor-faktor kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan suatu organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil analisa jabatan.
- 2) Pengukuran, merupakan inti dari proses sistem penilaian kinerja. Pada proses ini, pihak manajemen menentukan kinerja pegawai yang bagaimana yang termasuk baik dan buruk. Manajemen dalam suatu organisasi harus melakukan perbandingan dengan nilai-nilai

¹¹ Gary, Dessler. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terj. Edisi kesepuluh jilid I bekerja sama dengan Paramita Rahayu, (Indonesia: PT Macanan Jaya Cemerlang, 2008), hal. 322

¹² Daft, Richard L. *Era Baru Manajemen*. Terj. Edisi kesembilan buku II bekerja sama dengan Tita Maria Kanita, (Jakarta: Salemba, 2011), hal. 124

¹³ Gary, *Manajemen Sumber.....*, hal. 325

¹⁴ R.W, Mondy & Noe III, RM, *Human Resource Management*, (Massachusetts, Allyn & Bacon, 1995), hal. 394

standar atau membandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas.

- 3) Manajemen, proses ini merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja. Pihak manajemen harus berorientasi ke masa depan untuk meningkatkan potensi pegawai di organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dilakukan dengan pemberian umpan balik dan pembinaan untuk meningkatkan kinerja pegawainya.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli mengenai pengertian penilaian kinerja, terdapat benang merah yang dapat digunakan untuk menarik kesimpulan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu sistem penilaian secara berkala terhadap kinerja pegawai yang mendukung kesuksesan organisasi atau yang terkait dengan pelaksanaan tugasnya. Proses penilaian dilakukan dengan membandingkan kinerja pegawai terhadap standar yang telah ditetapkan atau membandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas.

2. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut Werther dan Davis mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai, yaitu:¹⁵

- a. *Performance Improvement*. Memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
- b. *Compensation Adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
- c. *Placement Decision*. Menentukan promosi, transfer, dan demotion.
- d. *Training and Development Needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
- e. *Carrer Planning and Development*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
- f. *Staffing Process Deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
- g. *Informational Inaccuracies and Job Design Errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi job analysis, job design, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.

¹⁵ Jr, William R. Werther., dan Keith Davis, *Human Resources and Personnel Management*, 1993, hal. 342

- h. *Equal Employment Opportunity*. Menunjukkan bahwa placement decision tidak diskriminatif.
- i. *External Challenges*. Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.
- j. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

Berdasarkan kesepuluh tujuan di atas, berbagai pihak manajemen lembaga dan perusahaan mengarahkan tujuan penilaian kinerja untuk:

- a. Memberikan feedback bagi pegawai dan urusan kepegawaian
- b. Dipergunakan sebagai pertimbangan penentuan sistem reward
- c. Dipergunakan sebagai pertimbangan promosi dan rotasi pegawai
- d. Dipergunakan sebagai sumber informasi tentang kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai.

3. Elemen Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja yang baik adalah yang mampu untuk menciptakan gambaran yang tepat mengenai kinerja pegawai yang dinilai. Penilaian tidak hanya ditujukan untuk menilai dan memperbaiki kinerja yang buruk, namun juga untuk mendorong para pegawai untuk bekerja lebih baik lagi. Berkaitan dengan hal ini, penilaian kinerja membutuhkan standar pengukuran, cara penilaian dan analisa data hasil pengukuran, serta tindak lanjut atas hasil pengukuran. Elemen-elemen utama dalam sistem penilaian kinerja Werther dan Davis adalah:¹⁶

- a. *Performance Standard*

Penilaian kinerja sangat membutuhkan standar yang jelas yang dijadikan tolok ukur atau patokan terhadap kinerja yang akan diukur. Standar yang dibuat tentu saja harus berhubungan dengan jenis pekerjaan yang akan diukur dan hasil yang diharapkan akan terlihat

¹⁶ Jr, *Human Resources*....., hal. 344

dengan adanya penilaian kinerja ini. Ada empat hal yang harus diperhatikan dalam menyusun standar penilaian kinerja yang baik dan benar yaitu *validity*, *agreement*, *realism*, dan *objectivity*.

- 1) *Validity* adalah keabsahan standar tersebut sesuai dengan jenis pekerjaan yang dinilai. Keabsahan yang dimaksud di sini adalah standar tersebut memang benar-benar sesuai atau relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai tersebut.
- 2) *Agreement* berarti persetujuan, yaitu standar penilaian tersebut disetujui dan diterima oleh semua pegawai yang akan mendapat penilaian. Ini berkaitan dengan prinsip *validity* di atas.
- 3) *Realism* berarti standar penilaian tersebut bersifat realistis, dapat dicapai oleh para pegawai dan sesuai dengan kemampuan pegawai.
- 4) *Objectivity* berarti standar tersebut bersifat obyektif, yaitu adil, mampu mencerminkan keadaan yang sebenarnya tanpa menambah atau mengurangi kenyataan dan sulit untuk dipengaruhi oleh bias-bias penilai.

b. Kriteria Manajemen Kinerja (*Criteria for Managerial Performance*)

Kriteria penilaian kinerja dapat dilihat melalui beberapa dimensi, yaitu kegunaan fungsional (*functional utility*), keabsahan (*validity*), empiris (*empirical base*), sensitivitas (*sensitivity*), pengembangan sistematis (*systematic development*), dan kelayakan hukum (*legal appropriateness*).

- 1) Kegunaan fungsional bersifat krusial, karena hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk melakukan seleksi, kompensasi, dan pengembangan pegawai, maka hasil penilaian kinerja harus valid, adil, dan berguna sehingga dapat diterima oleh pengambil keputusan.
- 2) Valid atau mengukur apa yang sebenarnya hendak diukur dari penilaian kinerja tersebut.
- 3) Bersifat empiris, bukan berdasarkan perasaan semata.
- 4) Sensitivitas kriteria. Kriteria itu menunjukkan hasil yang relevan saja, yaitu kinerja, bukan hal-hal lainnya yang tidak berhubungan dengan kinerja.
- 5) Sistematis kriteria. Hal ini tergantung dari kebutuhan organisasi dan lingkungan organisasi. Kriteria yang sistematis tidak selalu baik. Organisasi yang berada pada lingkungan yang cepat berubah mungkin justru lebih baik menggunakan kriteria yang kurang sistematis untuk cepat menyesuaikan diri dan begitu juga sebaliknya.
- 6) Kelayakan hukum yaitu kriteria itu harus sesuai dengan hukum yang berlaku.

Dimensi-dimensi ini digunakan dalam penentuan jenis-jenis kriteria penilaian kinerja. Adapun kriteria-kriteria tersebut adalah *people-based criteria*, *product-based criteria*, *behaviour-based criteria*. *People-based criteria* dibuat berdasarkan dimensi kegunaan fungsional sehingga banyak digunakan untuk selection dan penentuan kompensasi. Kriteria ini dibuat berdasarkan penilaian terhadap kemampuan pribadi, seperti pengalaman, kemampuan intelektual, dan keterampilan. *Product-based criteria* biasanya dianggap lebih baik daripada *people-based criteria*. Kriteria ini didasarkan atas tujuan atau jenis output yang ingin dicapai. *Behaviour-based criteria* mempunyai banyak aspek, bisa dari segi hukum, etika, normatif, atau teknis. Kriteria ini dibuat berdasarkan perilaku-perilaku yang diharapkan sesuai dengan aspek-aspek tersebut.

c. Pengukuran Kinerja (*Performance Measures*)

Dalam situasi pengukuran kerja sesungguhnya, perlu membandingkan citra pemikiran atas “pelaksanaan normal” dengan apa yang diobservasi (diamati). Pengukuran ini masuk perhitungan standar pelaksanaan sebagai faktor, dan standar akhir (*final*) tidak akan lebih tepat dibanding dengan tingkatan (*rating*). Menurut Wirawan sistem pengukuran kinerja yang praktis meliputi (1) pengukuran waktu yang di amati sesungguhnya dan (2) penyesuaian waktu observasi untuk mendapatkan “waktu normal” dengan cara pengukuran prestasi (*performance rating*).¹⁷

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan sistem penilaian (*rating*) yang relevan. *Rating* tersebut harus mudah digunakan sesuai dengan yang akan diukur, dan mencerminkan hal-hal yang memang menentukan kinerja Werther dan Davis.¹⁸ Pengukuran kinerja juga berarti membandingkan antara standar yang telah

¹⁷ Buffar, Elwood S. *Manajemen Produksi/Operasi*, (Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama, 1997), hal. 317

¹⁸ Jr, *Human Resources*....., hal. 346

ditetapkan dengan kinerja sebenarnya yang terjadi. Pengukuran kinerja dapat bersifat subyektif atau obyektif. Obyektif berarti pengukuran kinerja dapat juga diterima, diukur oleh pihak lain selain yang melakukan penilaian dan bersifat kuantitatif. Sedangkan pengukuran yang bersifat subyektif berarti pengukuran yang berdasarkan pendapat pribadi atau standar pribadi orang yang melakukan penilaian dan sulit untuk diverifikasi oleh orang lain.

d. Analisa Data Pengukuran

Setelah menetapkan standar pengukuran, kemudian mulailah dikumpulkan data-data yang diperlukan. Data-data dapat dikumpulkan dengan melakukan wawancara, survei langsung, atau meneliti catatan pekerjaan dan lain sebagainya. Data-data tersebut dikumpulkan dan dianalisa apakah ada perbedaan antara standar kinerja dengan kinerja aktual.

e. Bias dan Tantangan dalam Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi. Apapun bentuk atau metode penilaian yang dilakukan oleh pihak manajemen harus adil, realistis, valid, dan relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai karena penilaian kinerja ini tidak hanya berkaitan dengan masalah prestasi semata, namun juga menyangkut masalah gaji, hubungan kerja, promosi/demosi, dan penempatan pegawai. Adapun bias-bias yang sering muncul menurut Werther dan Davis adalah:¹⁹

- 1) *Halo Effect*, terjadi karena penilai menyukai atau tidak menyukai sifat pegawai yang dinilainya. Oleh karena itu, pegawai yang disukai oleh penilai cenderung akan memperoleh nilai positif pada semua aspek penilaian, dan begitu pula sebaliknya, seorang pegawai yang tidak disukai akan mendapatkan nilai negatif pada semua aspek penilaian;
- 2) *Liniency and Severity Effect*. Liniency effect ialah penilai cenderung beranggapan bahwa mereka harus berlaku baik terhadap pegawai, sehingga mereka cenderung memberi nilai yang baik terhadap semua aspek penilaian. Sedangkan severity effect ialah penilai cenderung mempunyai falsafah dan pandangan yang

¹⁹ Jr, *Human Resources*....., hal. 348

sebaliknya terhadap pegawai sehingga cenderung akan memberikan nilai yang buruk;

- 3) *Central tendency*, yaitu penilai tidak ingin menilai terlalu tinggi dan juga tidak terlalu rendah kepada bawahannya (selalu berada di tengah-tengah). Toleransi penilai yang terlalu berlebihan tersebut menjadikan penilai cenderung memberikan penilaian dengan nilai yang rata-rata.
- 4) *Assimilation and differential effect*. *Assimilation effect*, yaitu penilai cenderung menyukai pegawai yang mempunyai ciri-ciri atau sifat seperti mereka, sehingga akan memberikan nilai yang lebih baik dibandingkan dengan pegawai yang tidak memiliki kesamaan sifat dan ciri-ciri dengannya. Sedangkan *differential effect*, yaitu penilai cenderung menyukai pegawai yang memiliki sifat-sifat atau ciri-ciri yang tidak ada pada dirinya, tapi sifat-sifat itulah yang mereka inginkan, sehingga penilai akan memberinya nilai yang lebih baik dibanding yang lainnya;
- 5) *First impression error*, yaitu penilai yang mengambil kesimpulan tentang pegawai berdasarkan kontak pertama mereka dan cenderung akan membawa kesan-kesan ini dalam penilaiannya hingga jangka waktu yang lama;
- 6) *Recency effect*, penilai cenderung memberikan nilai atas dasar perilaku yang baru saja mereka saksikan, dan melupakan perilaku yang lalu selama suatu jangka waktu tertentu.

4. Metode Penilaian Kinerja

Banyak metode dalam penilaian kinerja yang bisa dipergunakan, namun secara garis besar dibagi menjadi dua jenis, yaitu *past oriented appraisal methods* (penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lalu) dan *future oriented appraisal methods* (penilaian kinerja yang berorientasi ke masa depan).²⁰ *Past based methods* adalah penilaian kinerja atas kinerja seseorang dari pekerjaan yang telah dilakukannya. Kelebihannya adalah jelas dan mudah diukur, terutama secara kuantitatif. Kekurangannya adalah kinerja yang diukur tidak dapat diubah sehingga kadang-kadang justru salah menunjukkan seberapa besar potensi yang dimiliki oleh seseorang. Selain itu, metode ini kadang-kadang sangat subyektif dan banyak biasanya. *Future based methods* adalah penilaian kinerja dengan menilai seberapa besar potensi pegawai dan mampu untuk menetapkan kinerja yang diharapkan pada masa datang. Metode ini juga kadang-

²⁰ Jr, *Human Resources*....., hal. 350

kadang masih menggunakan past method. Catatan kinerja juga masih digunakan sebagai acuan untuk menetapkan kinerja yang diharapkan. Kekurangan dari metode ini adalah keakuratannya, karena tidak ada yang bisa memastikan 100% bagaimana kinerja seseorang pada masa datang. Pengklasifikasian pendekatan penilaian kinerja oleh Wherther di atas berbeda dengan klasifikasi yang dilakukan oleh Kreitner dan Kinicki. Berdasarkan aspek yang diukur, Kreitner dan Kinicki mengklasifikasikan penilaian kinerja menjadi tiga, yaitu: pendekatan trait, pendekatan perilaku dan pendekatan hasil.

Pendekatan trait adalah pendekatan penilaian kinerja yang lebih fokus pada orang. Pendekatan ini melakukan perankingan terhadap trait atau karakteristik individu seperti inisiatif, loyalitas dan kemampuan pengambilan keputusan. Pendekatan trait memiliki kelemahan karena ketidakjelasan kinerja secara nyata. Pendekatan perilaku, pendekatan ini lebih fokus pada proses dengan melakukan penilaian kinerja berdasarkan perilaku yang tampak dan mendukung kinerja seseorang. Sedangkan pendekatan hasil adalah pendekatan yang lebih fokus pada capaian atau produk. Metode penilaian kinerja yang menggunakan pendekatan hasil seperti metode management by objective (MBO).²¹

Metode-metode penilaian kinerja yang sesuai dengan pengkategorian dua tokoh di atas yang paling banyak digunakan menurut Mondy dan Noe adalah:²²

- a. *Written Essays*, merupakan teknik penilaian kinerja yaitu evaluator menulis deskripsi mengenai kekuatan pekerja, kelemahannya, kinerjanya pada masa lalu, potensinya dan memberikan saran-saran untuk pengembangan pekerja tersebut.
- b. *Critical Incidents*, merupakan teknik penilaian kinerja yaitu evaluator mencatat mengenai apa saja perilaku/pencapaian terbaik dan terburuk (*extremely good or bad behaviour*) pegawai.
- c. *Graphic Rating Scales*, merupakan teknik penilaian kinerja yaitu evaluator menilai kinerja pegawai dengan menggunakan skala dalam mengukur faktor-faktor kinerja (*performance factor*). Misalnya adalah

²¹ Kreitner, Robert dan Kinicki, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta : Salemba Empat, 2005), hal. 303-304

²² R.W, *Human Resource*....., hal. 402-414

dalam mengukur tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai. Skala yang digunakan adalah 1 sampai 5, yaitu 1 adalah yang terburuk dan 5 adalah yang terbaik. Jika tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai tersebut biasa saja, misalnya, maka ia diberi nilai 3 atau 4 dan begitu seterusnya untuk menilai faktor-faktor kinerja lainnya. Metode ini merupakan metode umum yang paling banyak digunakan oleh organisasi.

- d. *Behaviourally Anchored Rating Scales* (BARS), merupakan teknik penilaian kinerja yaitu evaluator menilai pegawai berdasarkan beberapa jenis perilaku kerja yang mencerminkan dimensi kinerja dan membuat skalanya. Misalnya adalah penilaian pelayanan pelanggan. Bila pegawai bagian pelayanan pelanggan tidak menerima suap dari pelanggan, ia diberi skala 4 yang berarti kinerja lumayan. Bila pegawai itu membantu pelanggan yang kesulitan atau kebingungan, ia diberi skala 7 yang berarti kerjanya memuaskan, dan seterusnya. Metode ini mendeskripsikan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tingkat kinerja yang diharapkan. Pada contoh di atas, nilai 4 dideskripsikan dengan tidak menerima suap dari pelanggan. Nilai 7 dideskripsikan dengan menolong pelanggan yang membutuhkan bantuan. Dengan mendeskripsikannya, metode ini mengurangi bias yang terjadi dalam penilaian.
- e. *Multiperson Comparison*, merupakan teknik penilaian kinerja yaitu seorang pegawai dibandingkan dengan rekan kerjanya. Biasanya dilakukan oleh supervisor. Ini sangat berguna untuk menentukan kenaikan gaji (*merit system*), promosi, dan penghargaan perusahaan.
- f. *Management By Objectives*. Metode ini juga merupakan penilaian kinerja, yaitu pegawai dinilai berdasarkan pencapaiannya atas tujuan-tujuan spesifik yang telah ditentukan sebelumnya. Tujuan-tujuan ini tidak ditentukan oleh manajer saja, melainkan ditentukan dan disepakati bersama oleh para pegawai dan manajer.

Setiap metode di atas memiliki kelemahan dan kelebihan masing-masing, sehingga tidak baik bagi organisasi untuk menggantung penilaian kerjanya hanya pada satu jenis metode saja. Sebaiknya, organisasi menggabungkan beberapa metode yang sesuai dengan lingkup organisasinya.²³ Penilaian juga bisa dilakukan dengan menggabungkan beberapa metode, sehingga diharapkan memberikan hasil yang lebih akurat, hal ini penting diperhatikan karena hasil penilaian merupakan hal yang sangat penting bagi organisasi, karyawan, dan dalam skala yang lebih besar juga bagi suatu Bangsa atau Negara,

²³ R.W, *Human Resource*....., hal. 414

5. Proses Penyusunan Penilaian Kinerja

Proses penyusunan penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe terbagi dalam beberapa tahapan kegiatan yang ditunjukkan melalui langkah-langkah berikut ini:²⁴

Langkah pertama yang harus dilakukan dalam menyusun sistem penilaian kinerja yaitu harus digali terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi dengan adanya sistem penilaian kinerja yang akan disusun. Hal ini menjadi penting karena dengan mengetahui tujuan yang ingin dicapai akan lebih memudahkan dalam menentukan desain penilaian kinerja.

Langkah yang kedua, menetapkan standar yang diharapkan dari suatu jabatan, sehingga akan diketahui dimensi-dimensi apa saja yang akan diukur dalam penilaian kinerja. Dimensi-dimensi tersebut tentunya harus sangat terkait dengan pelaksanaan tugas pada jabatan itu. Tahap ini biasanya dapat dilakukan dengan menganalisa jabatan (*job analysis*) atau menganalisa uraian tugas masing-masing jabatan.

Setelah tujuan dan dimensi yang akan diukur dalam penilaian kinerja diketahui, maka langkah selanjutnya yaitu menentukan desain yang sesuai untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Penentuan desain penilaian kinerja ini harus selalu dikaitkan dengan tujuan penilaian. Hal ini karena tiap-tiap desain penilaian kinerja memiliki kelemahan dan kelebihan masing-masing. Sebagai contoh, penilaian kinerja yang dilakukan untuk menentukan besaran gaji pegawai dengan penilaian kinerja yang bertujuan hanya untuk mengetahui kebutuhan pengembangan tentunya memiliki desain yang berbeda.

Langkah berikutnya adalah melakukan penilaian kinerja terhadap pegawai yang menduduki suatu jabatan. Penilaian kinerja ini dapat dilakukan oleh atasan saja, atau dengan sistem 360°. Penilaian dengan

²⁴ R. Wayne, *Manajemen Sumber*, hal. 260

sistem 360^o maksudnya adalah penilaian satu pegawai dilakukan oleh atasan, rekan kerja yang seajar/setingkat, dan bawahannya.

Hasil dari penilaian kinerja, selanjutnya dianalisa dan dikomunikasikan kembali kepada pegawai yang dinilai agar mereka mengetahui kinerjanya selama ini serta mengetahui kinerja yang diharapkan oleh organisasi. Evaluasi terhadap sistem penilaian kinerja yang telah dilakukan juga dilaksanakan pada tahap ini. Apakah penilaian kinerja tersebut sudah dapat mencapai tujuan dari diadakannya penilaian kinerja atau belum. Apabila ternyata belum, maka harus dilakukan revisi atau mendesain ulang sistem penilaian kinerja.

6. Kinerja dan Mutu Sekolah

Kinerja sekolah berkaitan dengan tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program/kegiatan/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi sekolah. Kinerja sekolah menjadi tanda keberhasilan seluruh komponen yang ada di sekolah. Kinerja dipengaruhi oleh cara-cara yang ditempuh, usaha yang dilakukan, dan pada gilirannya akan memunculkan hasil kerja yang dapat dicapai sekolah dalam upaya mencapai sasaran atau tujuan sekolah.²⁵ Penilaian kinerja sekolah juga dilakukan secara berkala oleh pemerintah dalam memenuhi delapan standar pendidikan Nasional, yang dilakukan setiap lima tahunan, yang dikenal dengan penilaian akreditasi lembaga yang memberikan informasi tentang mutu sekolah.

Kinerja kepala sekolah adalah unjuk kerja, prestasi kerja, atau hasil pelaksanaan kerja kepala sekolah. Kinerja kepala sekolah merupakan tingkatan dimana kepala sekolah menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan syarat yang ditentukan. Kinerja kepala sekolah merupakan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik/material maupun non fisik/non material dalam suatu tenggang waktu tertentu. Kinerja kepala sekolah dapat ditafsirkan sebagai arti penting suatu pekerjaan; tingkat

²⁵ Karwati, Euis dan Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah; Membangun Sekolah yang Bermutu*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hal. 50.

keterampilan yang diperlukan; kemajuan dan tingkat penyelesaian dari suatu pekerjaan yang diemban kepala sekolah.²⁶

Setiap penilaian kinerja baik lembaga atau kelompok orang atau individu berkaitan erat dengan tugas pokok yang dibebankan kepada instansi atau orang, yang akan memberikan informasi akan keberhasilan dalam program yang telah direncanakan oleh manajemen suatu lembaga.

C. KESIMPULAN

Penilaian kinerja pegawai merupakan kesempatan periodik untuk melakukan komunikasi antara orang yang menugaskan pekerjaan dengan orang yang mengerjakannya untuk mendiskusikan apa yang saling mereka harapkan dan seberapa jauh harapan ini dipenuhi. Penyempurnaan yang dilakukan dimaksudkan untuk meningkatkan kapasitas dari berbagai kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada sekaligus untuk menghindari berbagai ancaman dan untuk meminimalisir bahkan mengeliminir berbagai kelemahan yang dimiliki.

Melalui sistem penilaian yang sempurna, diharapkan apa yang menjadi tujuan dari penilaian itu sendiri bisa tercapai secara efektif, sehingga bisa dihasilkan Aparatur Negara yang sempurna dan seimbang lahir maupun bathinnya, yang ditandai dengan adanya tingkat kompetensi yang tinggi dan perilaku yang mencerminkan seorang Abdi Negara, dan Abdi Masyarakat.

Adanya perilaku yang baik dan tingkat kompetensi yang tinggi pada masing-masing individu, secara langsung juga akan meningkatkan kompetensi organisasi atau instansi dimana pegawai tersebut mengabdikan. Untuk mewujudkan akuntabilitas publik atau akuntabilitas kinerja instansi pemerintah agar dapat berjalan sesuai yang diinginkan dan dicita-citakan bersama, harus disertai dengan upaya mewujudkan akuntabilitas perilaku/tingkah laku dan wajib dilakukan oleh setiap entitas (institusi/organisasi) terhadap personalnya. Penilaian prestasi sebenarnya tidak hanya untuk kepentingan perubahan status Karyawan (dari status

²⁶ Karwati, *Kinerja dan Profesionalisme.....*, hal. 83

percobaan/kontrak akan menjadi tetap) atau untuk kenaikan jabatan saja. Tapi juga bisa untuk menentukan mutasi, demosi, kenaikan gaji berkala (kalau ada), perhitungan insentif, bonus dan bentuk reward yang lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu, Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung : Refika Aditama. 2005
- Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah; Membangun Sekolah yang Bermutu*, Bandung: Alfabeta, 2013
- Richard L. Daft. *Era Baru Manajemen*. Terj. Edisi kesembilan buku II bekerja sama dengan Tita Maria Kanita. Jakarta: Salemba. 2011
- Dessler, Gary. *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Terj. Edisi kesepuluh jilid I bekerja sama dengan Paramita Rahayu. Indonesia: PT Macanan Jaya Cemerlang. 2008
- Elwood S. Buffar. *Manajemen Produksi/Operasi*, Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama, 1997
- Husaini Usman, *Manajemem Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2014.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, *Perilaku Organisasi*, Jakarta : Salemba Empat, 2005
- Mondy, R.W & Noe III, RM, *Human Resource Management*, Massahusetts, Allyn & Bacon, 1995
- Mondy, R. Wayne. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terj. Edisi kesepuluh jilid I bekerja sama dengan Penerbit Erlangga. Jakarta: Erlangga. 2008
- Rowley Chris and Jackson Keith, *Manajemen Sumber Daya Manusia The Key Concepts*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2012
- William R. Werther, Jr., dan Keith Davis, *Human Resources and Personnel Management*, 1993
- Wirawan, *Evaluasi kinerja Sumber Daya manusia Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat, 2009.