

**Heribertus S** WAWASAN EKOLOGIS GLOBAL DARI PENGETAHUAN ISU LINGKUNGAN HIDUP DAN LOKUS KONTROL

---

**Erna Sapti** MENINGKATKAN MOTIVASI BELAJAR MELALUI METODE LIFE SKILL APPROACH LEARNING

---

**Wardani** IMPLEMENTASI LESSON STUDY BERBASIS SEKOLAH UNTUK MENINGKATKAN PROFESIONALISME GURU

---

**Wahira** BENTUK PENILAIAN KINERJA DALAM MENINGKATKAN MUTU DAN PROFESIONAL KARYAWAN

---

**Kriswandani** PENGARUH BIMBINGAN BELAJAR BERKELOMPOK DAN METODE DRILL TERHADAP HASIL TRY OUT UN

---

**Sukarjo** MENINGKATKAN PRESTASI BELAJAR BAHASA INGGRIS MELALUI MODELLING THE WAY

---

**Soleh** PENGARUH KOMPETENSI DAN TINGKAT PENDIDIKAN TERHADAP PRESTASI KERJA PENGAWAS

---

**Suharman** KAUM SAMURAI DAN AJARAN BUSHIDO DALAM PERSPEKTIF PENDIDIKAN KARAKTER

---

ISSN 1412-8986

# Widya Sari

Jurnal Ilmiah Pendidikan, Sejarah dan Sosial Budaya

**Penanggungjawab**

Esther Arianti, M.Pd (Widya Sari Press)  
Dr.(Cand) Sunardi (Progdi Sejarah UKSW Salatiga)

**Ketua Penyunting**

Dr.(cand). Tri Widiarto (Universitas Kristen Satya Wacana)

**Penyunting Pelaksana :**

Dr. Johanes Debrito Jurahman (IKIP PGRI Wates, Yogyakarta)  
Dr.(cand) Andreas Kosasih (STKIP Widya Yuwana Madiun)  
Sukardi, M.Pd. (LPMP Jawa Tengah)  
Rahmad Hardoyo, M.Pd (SMP N 1 Bringin Kab. Semarang)

**Penyunting Tamu :**

Prof. Dr. Sutriyono, M.Sc. (Universitas Kristen Satya Wacana)

**Penyunting Ahli :**

Prof. Dr. Heribertus Soegiyanto (Universitas Negeri Sebelas Maret)  
Prof. Dr. Herman J. Walujo (Universitas Negeri Sebelas Maret)  
Prof. Dr. H. Imam Muclash, MA (STT Muhamadiyah, Ngawi)

**Lay-out dan Desain Cover**

Widya Sari

Jurnal WIDYA SARI terbit empat kali dalam setahun, pada bulan Januari, April, Juli, dan September.

Jurnal diterbitkan oleh WIDYA SARI Press - Nir Laba, dengan misi memajukan ilmu pengetahuan bagi kesejahteraan manusia, dengan cara mendokumentasikan pemikiran seseorang dalam wujud publikasi. Lahir dari keinginan mewujudkan *reading society* bagi masyarakat luas.

Alamat Penerbit : Perum Griya Asri Sragen A/10 - Kab. Semarang 50733 - Jawa Tengah, Telp. (0298)-324022, e-mail: [triwidiarto@yahoo.co.id](mailto:triwidiarto@yahoo.co.id)

Sesuai dengan misi WIDYA SARI Press, jurnal diterbitkan tidak untuk mencari keuntungan, pendanaan penerbitan murni dari WIDYA SARI Press dan para penulis.



**Vol. 17 No. 1, Januari 2015**

- Wawasan Ekologis Global Guru-Guru Sekolah Dasar  
Ditinjau Dari Pengetahuan Isu Lingkungan Hidup dan Lokus Kontrol  
(Survei di Kecamatan Colomadu, Karanganyar) Tahun 2013  
*Heribertus Soegiyanto* 1 - 7
- Meningkatkan Motivasi Belajar Mata Pelajaran Sosiologi  
Melalui Metode Life Skill Approach Learning Siswa Kelas XI-IS-1 Semester Ganjil  
Di Madrasah Aliyah Negeri Kudus Tahun Pelajaran 2014/2015  
*Erna Sapti* 8 - 16
- Implementasi *Lesson Study* Berbasis Sekolah  
Untuk Meningkatkan Profesionalisme Guru di Madrasah Aliyah Negeri Salatiga  
*Wardani* 17 - 27
- Bentuk Penilaian Kinerja Dalam Meningkatkan Mutu dan Profesional Karyawan  
*Wahira* 28 - 32
- Pengaruh Bimbingan Belajar Secara Berkelompok  
Dan Metode Drill Terhadap Hasil *Tryout* Ujian Nasional Mata Pelajaran Matematika  
Bagi Siswa Kelas IX SMP Negeri 2 Gedangsari Gunung Kidul Tahun Ajaran 2013/2014  
*Kriswandani* 33 - 40
- Meningkatkan Prestasi Belajar Bahasa Inggris  
Melalui Modelling The Way Pada Kelas XII IPA-2 II IPA-2  
Semester Ganjil di MA Negeri 2 Kudus Tahun Pelajaran 2014/2015  
*Sukarjo* 41 - 47
- Pengaruh Kompetensi dan Tingkat Pendidikan Terhadap Prestasi Kerja  
Pengawas Kementerian Agama Kabupaten Jepara Tahun 2014  
*Soleh* 48 - 57
- Kaum Samurai dan Ajaran Bushido Dalam Perspektif Pendidikan Karakter  
*Suharman* 58 - 70

# BENTUK PENILAIAN KINERJA DALAM MENINGKATKAN MUTU DAN PROFESIONAL KARYAWAN

Wahira

PGSD FIP Universitas Negeri Makassar

## ABSTRACK

Penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar kinerja serta motivasi karyawan di waktu berikutnya. Penilaian kinerja memberikan dasar bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan. Penilaian kinerja memiliki dimensi evaluative dan pengembangan, yang penting sekali baik dalam hubungan reward maupun program pengembangan karyawan. Penilaian kinerja memberikan pemahaman antara karyawan dan organisasi sehingga penilaian dapat memiliki efek positif terhadap motivasi karyawan. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi mendasar personalia, biasa disebut juga telaah kinerja, penilaian karyawan, evaluasi kinerja, evaluasi karyawan, atau penentuan peringkat personalia. Penilaian kinerja secara keseluruhan merupakan proses yang berbeda dari evaluasi pekerjaan.

**Kata kunci:** Penilaian, kinerja, mutu, profesional

## PENDAHULUAN

Penilaian kinerja dalam suatu organisasi swasta maupun pemerintahan sangat bermanfaat bagi dinamika organisasi secara keseluruhan. Penilaian kinerja sebaiknya dilakukan secara "obyektif" sehingga harus dihindari adanya "like" dan "dislike" dari para penilai. Suatu hal yang tidak mudah dilakukan dalam sebuah penilaian. Penilaian kinerja merupakan alat yang sangat bermanfaat untuk mengevaluasi kerja para karyawan, dan mengembangkan motivasi karyawan, atau penilaian kinerja merupakan alat untuk memverifikasi bahwa karyawan memenuhi standart kinerja yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja merupakan cara untuk membantu karyawan mengelola kinerja mereka.

Penilaian kinerja (*performance apresial*) pada dasarnya merupakan salah satu faktor penentu dalam mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Karena penilaian kinerja yang dilakukan oleh organisasi berarti sudah memanfaatkan secara baik sumber daya manusia yang ada dalam organisasi, oleh

karena itu diperlukan informasi yang relevan dan reliabel tentang prestasi kerja masing-masing anggota organisasi. Informasi yang akurat dari prestasi kerja individu setiap karyawan dalam suatu organisasi sangat diperlukan untuk perencanaan karier dan pengembangan individu. Eisner, E.W. (1984.: 35)

Faktor yang berkaitan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi adalah kemampuan untuk mengukur seberapa baik karyawan berkarya. Informasi penilaian tersebut digunakan untuk memastikan bahwa pelaksanaan memenuhi standar-standar yang sudah ditentukan oleh organisasi atau perusahaan.

Penilaian kinerja sering dilakukan baik formal maupun informal terhadap karyawan dalam bekerja. Dalam sistem penilaian kinerja, penilaian selama ini belum maksimal karena, kurangnya sumber daya yang mengurus hal tersebut, kita menyadari bahwa seharusnya di organisasi Negeri dan swasta penilaian kinerja juga sangat perlu dilakukan, karena sangat

berhubungan dengan mutu dan profesional seorang seseorang yang harus dilakukan secara obyektif. Dari pendahuluan diatas maka permasalahan umumnya adalah "Bagaimana bentuk penilaian kinerja dalam meningkatkan mutu dan profesional karyawan.

### **Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar-standar kinerja serta motivasi karyawan diwaktu tertentu. Penilaian kinerja memberikan dasar bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pelatihan, transfer, pemberhentian dan kondisi-kondisi kepegawaian lainnya. (Sofyandi 2008:122). Penilaian kinerja adalah proses organisasi dalam mengevaluasi pelaksanaan kerja karyawan. Dalam penilaian kinerja kontribusi karyawan kepada organisasi dinilai selama periode waktu tertentu. Umpang balik penilaian kinerja memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja dengan standar organisasi.

Penilaian kinerja merupakan suatu perencanaan sumber daya manusia dan para manajer dalam menyusun dan menerapkan sebuah sistem evaluasi kinerja yang komprehensif. Dalam penilaian kinerja akan dibuat komponen apa yang membentuk suatu sistem, bagaimana manajer membuat system yang ada lebih efektif, dan bagaimana mendiagnostik permasalahan-permasalahan dalam situasi yang ada.

Penilaian kinerja merupakan penilaian prestasi kerja karyawan dan akuntabilitasnya. Dalam persaingan global perusahaan menuntut kinerja yang tinggi. Seiring dengan itu keryawan membutuhkan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman perilakunya di masa datang. Penilaian kinerja pada prinsipnya mencakup

baik aspek kaulitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja, yaitu(1) karakteristik situasi, (2) deskripsi pekerjaan, spesialisasi pekerjaan, dan standar kinerja, (3) tujuan-tujuan penilaian kinerja, (4) sikap para karyawan, dan panajer atau pimpinan terhadap evaluasi. Gomes ( 2003:124).

### **Manfaat penilaian**

Semua organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja dalam beberapa cara. Dalam organisasi pemerintahan penilaian kinerja bersifat formal, dan sistimatik dimana kinerja semua pegawai akan dinilai secara formal. Menurut Handoko dalam Martoyo (1998:84) manfaat penilaian kinerja adalah:

1. Perbaikan prestasi kerja. Peleksanaan umpan balik kerja memungkinkan karyawan atau pegawai dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.
2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi. Evaluasi prestasi kerja membantu para pegambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
3. Keputusan-keputusan penempatan. Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu. Promosi merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Dan prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
5. Perencanaan dan pengembangan karier. Umpan balik prestasi kerja seseorang karyawan dapat mengarahkan keputusan -keputusan karier, yaitu

tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

6. Penyimpangan—penyimpangan proses staffing. Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
7. Ketidakakuratan informasi. Prestasi kerja yang jelek menunjukkan kesalahan dalam informasi, analisis jabatan, rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen system informasi manajemen personalia. Informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.
8. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan. Prestasi kerja yang jelek merupakan salah satu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi atau kinerja membantu diagnose kesalahan-kesalahan tersebut.
9. Kesempatan kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamain keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
10. Tantangan-tantangan eksternal. Prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja seperti: keluarga, kesehatan, kondisi financial atau masalah-pribadi lainnya. dengan penilaian kinerja dimungkinkan untuk dapat menawarkan bantuan kepada semua karyawan yang membutuhkan atau memerlukan.

### **Tujuan Penilaian**

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi. Semakin akurat informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kerja, semakin besar potensi nilainya bagi organisasi. Tujuan khusus organisasi menurut Sofyandi (2008:126), adalah: (1) evaluasi (evaluation) dan (2) pengembangan

(development). Kedua tujuan tersebut tidak terpisah, tetapi memang secara tidak langsung berbeda dari segi orientasi waktu, metode, serta peran atasan dan bawahan.

Pendekatan evaluasi seorang manajer atau pimpinan organisasi swasta maupun pemerintah, menilai kinerja masa lalu seorang karyawan. Seorang evaluator menggunakan rating deskriptif untuk menilai kinerja dan kemudian memakai data tersebut dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi, dan kompensasi. Metode penilaian evaluative adalah seragam, cepat, dan mudah dilaksanakan.

### **Metode Penilaian**

Metode atau format penilaian biasanya berfokus pada perilaku karyawan. Metode penilaian kinerja harus dipilih secara hati-hati karena biasanya metode yang digunakan kerap menjadi titik focus keterlibatan antara atasan dan karyawan. Perilaku atasan dalam melaksanakan penilaian sangat ditentukan oleh metode yang digunakan. Dalam penilaian kinerja menurut Sofyandi (2008:129) ada beberapa faktor yang harus diperhatikan yaitu:

1. Validitas, yaitu instrument mengukur kriteris-kriteria penilaian secara akurat dan mengidentifikasi kinerja yang efektif secara benar.
2. Keadaan, instrument menghasilkan penilaian-penilaian yang konsisten dan akurat.
3. Kemampuan membedakan, instrument mampu membedakan pelaksan yang baik dan buruk.
4. Bebas dari bias, terdapat tendensi untuk memberikan nilai atau skor yang ekstrim, atau adanya trend memberikan tipe-tipe penilaian atau skor tertentu.
5. Relevansi, instrument memberikan data yang berguna bagi penilai maupun orang yang dinilai.

6. Biaya, biaya pengembangan dan penggunaan Instrument adalah masuk akal.
7. Pelaksanaan administrasi, penilai membutuhkan pelatihan yang ekstensif untuk menggunakan instrument.

Menentukan penilaian kinerja dalam organisasi swasta maupun pemerintah sangat penting. Menurut Manullang dalam Martoyo (1998:90-93) yaitu:

1. *Graphic Rating System*. Penilaian kinerja karyawan digambarkan dalam satu garis skala. Dalam penilaian ini para penilai atau tim penilai tidak ragu lagi dalam memberikan penilaian.
2. *Ranking Method*. Penilaian kinerja dilakukan dengan cara menyusun orang yang dinilai berdasarkan tingkatannya pada berbagai sifat yang dinilai.
3. *Force Choiced Method*. Penilaian kinerja ini dilakukan dengan mencocokkan kalimat yang paling cocok pada keadaan orang yang dinilai.

#### **Bentuk Penilaian Kinerja Karyawan**

Evaluasi atau penilaian karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dan berguna untuk pengembangan suatu organisasi sekarang ini dan dimasa yang akan datang, sehingga setiap organisasi perlu mengadakan suatu evaluasi atau penilaian karyawan. Selama ini banyak organisasi dilingkungan Negeri dan Swasta tidak melakukan evaluasi terhadap kinerja para karyawan hanya berdasarkan kehadiran atau absensi karyawan pada saat mereka datang, hal ini disebabkan banyaknya organisasi yang masih kurang melakukan penilaian kinerja dengan prosedur yang sebenarnya.

Penilaian kinerja dalam suatu organisasi baik pemerintah maupun swasta perlu dilakukan untuk menghasilkan informasi yang akurat dan sah berkenaan perilaku dan kinerja pegawai dan anggota organisasi. Tujuan penilaian kinerja biasa-

nya dilakukan dengan evaluasi dan pengembangan karyawan atau pegawai. Penilaian kinerja evaluasi dan pengembangan penilaian kinerja haruslah menyediakan waktu bagi tindakan personalia, dan meningkatkan pendayagunaan sumber daya manusia melalui penempatan pekerjaan yang lebih baik dan spesifikasi kebutuhan pelatihan.

Tujuan penilaian sangat perlu dipikirkan jika hendak menentukan sistem atau metode penilaian kinerja yang akan dipakai khususnya di STKIP-YPUP di Makassar, antara lain:

1. Menetapkan target yang dapat diterima oleh mereka yang kinerjanya akan dinilai, dan dilaksanakan dalam suasana yang baik dan komunikasi terbuka antara atasan dan bawahan dan mengusahakan kebersamaan dalam tindakan.
2. Menggunakan ukuran-ukuran prestasi yang dapat diandalkan, terbuka dan obyektif, dan membandingkan prestasi yang sesungguhnya dan yang direncanakan, dan menyediakan umpan balik bagi yang dinilai.
3. Bila prestasi atau kinerja kurang optimal, setelah melalui berbagai langkah sebelumnya, maka perlu direncanakan pengembangan pribadi orang yang dinilai yang dapat didasarkan pada penilaian kebutuhan pelatihan dan pengembangan pribadi.
4. Membuat ketentuan untuk alokasi reward ekstrinsik dari proses penilaian kinerja.
5. Menjanjikan hasil-hasil yang diinginkan dalam bentuk pemenuhan karyawan.
6. Mengakui bahwa manajemen prestasi berada pada jantung proses manajemen umum.

Sistem penilaian kinerja sebaiknya dilakukan secara efektif yaitu: Kriteria yang berhubungan dengan pekerjaan, pengha-

rapan kinerja, focus pada perilaku yang terobservasi, sensitivitas, standardisasi, keandalan dan validitas, penilai yang berbobot, komunikasi yang terbuka, keterimaan, akses karyawan terhadap hasil penilaian, kepraktisan, dan formulir penilaian. Penilaian kinerja sebaiknya dilakukan oleh atasan secara "Formatif".

#### **PENUTUP**

Penilaian kinerja menyediakan konteks yang di dalamnya manajer dapat menjamin bahwa ada korelasi yang dapat diterima antara individu dan tujuan organisasi. Jika penilaian yang dilakukan diberikan *reward*, maka penilaian dapat memiliki efek positif terhadap motivasi karyawan.

Dimensi strategik penilaian kinerja adalah: konsistensi antara strategi organisasi dan perilaku pekerjaan, konsistensi antara nilai organisasi dan perilaku pekerjaan dan manajemen kinerja. Penilaian kinerja berorientasi masa depan terdiri atas: penilaian sendiri, manajemen berdasarkan sasaran dan penilaian psikologis.

Penilaian kinerja yang dilakukan memberikan masukan bahwa seorang individu memiliki kekurangan dan kelebihan sehingga apabila kekurangan itu lebih banyak maka perlu dikembangkan melalui pelatihan. Sedangkan penilaian kinerja seorang pegawai atau karyawan dianggap baik dalam suatu organisasi pemerintah ataupun swasta, perlu diberikan reward atau promosi jabatan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Eisner, E.W. 1984. *Alternative approaches to Curriculum Development in Art education*. Studies In Art Education A Jurnal Of issues and Research. 25 (4). 259-264.
- Gomes Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.

Hikmat. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.

Matoyo Susilo. 1989. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF.

McKenna Eugene & Nic Beech. 2000. *The Essence Of Human Resources Management* (terjemahan). Yogyakarta: Andi Yogyakarta.

Simamora Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III*. Yogyakarta: STIE YKPN.

Sofyandi Herman. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.