



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN
DI TK EMBUN PAGI**

TESIS

JEAN CHRISTIAN J. SIGIRO

0806441346

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
KEKHUSUSAN: ADMINISTRASI DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA
MANUSIA**

JAKARTA

JUNI, 2010

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua benar baik yang dikutip maupun yang dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar

Nama : Jean Christian J. Sigiro

NPM : 0806441346

Tanda Tangan :

Tanggal : 24 Juni 2010

UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS

Nama : Jean Christian Junjungan Sigiro
NPM : 0806441346
Judul : ANALISIS SISTEM PENILAIAN KINERJA DI TK EMBUN
PAGI

Pembimbing Tesis :

(Prof. DR. Azhar Kasim, MPA)

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh:

Nama : Jean Christian J. Sigiros

NPM : 0806441346

Program Studi : Ilmu Administasi

Judul Tesis : Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan TK Embun

Pagi

Telah Berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si) pada program Pascasarjana, Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI:

Ketua Sidang : Prof. Dr. Eko Prasojos, Mag. Rer.Publ (.....)

Pembimbing : Azhar Kasim, Prof., Dr., MPA (.....)

Penguji Ahli : Drs. Pantius D. Soeling, M.Si (.....)

Sekretaris Sidang: Drs. Heri Fahturahman, M.Si (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 24 Juni 2010

KATA PENGANTAR

Hormat dan puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si.) dalam Ilmu Administrasi pada Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Departemen Ilmu Administrasi Program Pascasarjana – Universitas Indonesia.

Dalam proses penyusunan tesis ini, sebagai seorang insan manusia yang baru dalam alam pemikiran Ilmu Administrasi, saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, sangat sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu dengan kerendahan hati dan pikiran yang terbuka, saya mengharapkan saran dan kritikan yang konstruktif terhadap tesis ini. Pada kesempatan ini juga, saya ingin menyampaikan dengan segala hormat dan penghargaan terima kasih kepada:

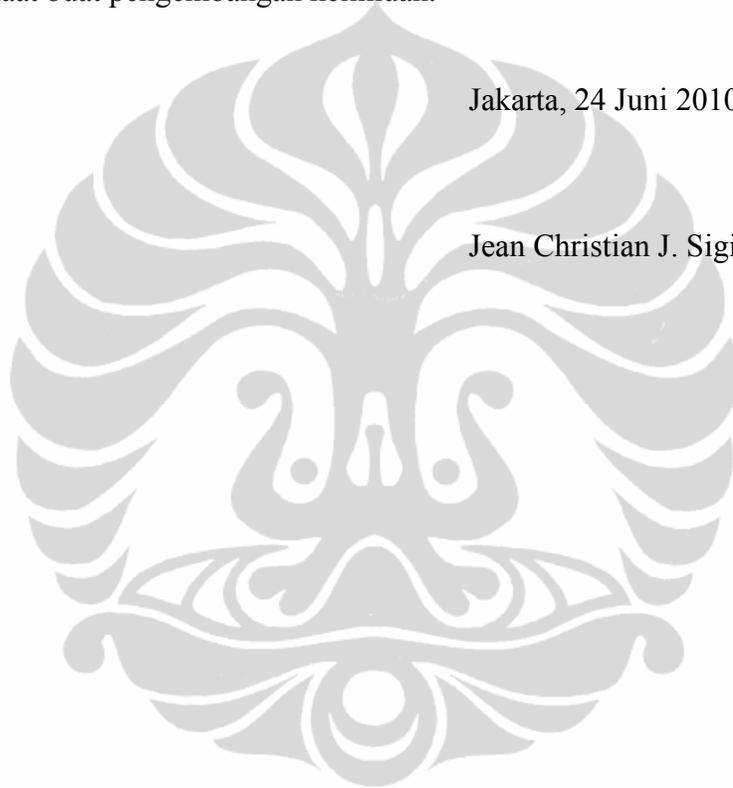
- (1) Dekan Fisip UI, Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono M.Sc atas kesempatan dan dukungannya terhadap Departemen Ilmu Administrasi UI, sehingga saya dapat menyelesaikan studi ini.
- (2) Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA, selaku dosen pembimbing yang telah bersedia membimbing dan memberikan dukungannya baik waktu, tenaga, dan pikiran kepada saya dalam penyusunan tesis ini.
- (3) Ketua Program Prof. Dr. Eko Prasajo, Mag.rer.Publ., yang telah bersedia menjadi ketua sidang dalam sidang tesis saya, terima kasih atas masukan, kritikan serta kesempatan kepada saya untuk menyelesaikan studi ini.
- (4) Drs. Pantius D. Soeling, M.Si dan Drs. Heri Fahturahman, M.Si, selaku Penguji Ahli dan Sekretaris dalam sidang tesis saya. Terima kasih atas masukan dan kritikannya dalam rangka perbaikan tesis ini.
- (5) Seluruh jajaran dosen pengajar program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI yang tidak dapat saya ucapkan satu-persatu namun telah memberikan bekal, masukan, kritikan serta dukungan untuk saya menyelesaikan studi ini.
- (6) Pihak keluarga besar Sekolah Embun Pagi yang telah membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan. Bapak. Tata Eka Putra, B.Bus dan Ibu Nova Indriyani selaku Managing Director dan Kepala Sekolah TK Embun Pagi, terima kasih dan hormat untuk kesempatan yang diberikan.
- (7) Prof. Dr. Ir. Bungaran Saragih M.Ec dan keluarga, syukur dan terima kasih atas dukungannya sehingga saya dapat menyelesaikan studi ini.
- (8) Kedua orang tua yang terkasih, A. Sigiros SH dan Dra. A. J. Saragih M.Si. Terima kasih untuk tetap menjadi "Busur Panah" yang baik dalam mengarahkan saya bak "Anak Panah" tepat mencapai sasarannya menyelesaikan studi ini.
- (9) Mama Titik dan Keluarga Besar Tanah 80 yang selalu mendorong studi ini.

- (10) Bernadetha Diansari, Istri tercinta yang tidak letih-letihnya untuk selalu menemani, mendukung dan mengingatkan saya menyelesaikan studi ini.
- (11) Buah hati saya yang masih berada di kandungan istri tercinta, semangat saya dalam menyelesaikan studi ini, dan
- (12) Para sahabat dan rekan-rekan mahasiswa Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Departemen Ilmu Administrasi Program Pascasarjana UI yang terkasih, yang telah bersama-sama saling mendukung dan menyertai saya menyelesaikan studi ini.

Akhirnya, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini dapat bermanfaat buat pengembangan keilmuan.

Jakarta, 24 Juni 2010

Jean Christian J. Sigiro



LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Jean Christian J. Sigiro
NPM : 0806441346
Program Studi : Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
Departemen : Ilmu Administrasi
Fakultas : FISIP
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneklusif (Non-exclusive Royalty Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan di TK Embun Pagi

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian Surat ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada Tanggal: 24 Juni 2010
Yang Menyatakan

(Jean Christian J. Sigiro)

ABSTRAK

Nama : Jean Christian J. Sigiro
Program Studi : Ilmu Administrasi
Judul : Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan di TK Embun Pagi

Tesis ini adalah sebuah usaha penelitian untuk melakukan analisa terhadap pelaksanaan sistem penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) karyawan di sebuah Lembaga Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) yang bernama TK Embun Pagi. Penelitian ini berusaha untuk mengungkapkan bagaimana sebuah proses penilaian kinerja karyawan diterapkan, kapan penilaian kinerja dilaksanakan, bagaimana prosedur pelaksanaannya, apa tujuan penilaian kinerja serta apa kendala dan tantangan yang dihadapi dalam penerapan penilaian kinerja karyawan. Kerangka teori yang digunakan adalah Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Kinerja (*Performance Management*) dan Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*). Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan desain deskriptif. Hasil Penelitian ini menyarankan metode evaluasi kinerja sebaiknya perlu untuk melibatkan pihak-pihak stakeholder lainnya seperti rekan kerja karyawan, maupun orang tua murid sebagai pihak pengguna (*costumer*) dari kinerja (*Performance*) seorang karyawan yang sedang dinilai. Selain itu bagi para penilai kinerja layaknya perlunya untuk dilakukan pelatihan-pelatihan tertentu tentang penilaian kinerja, sehingga kesalahan penilai termasuk bias atau prasangka penilai, efek halo, kecenderungan sentral, dan lain sebagainya niscaya dapat diminimalisir.

Kata Kunci:

Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*), Manajemen Kinerja (*Performance Management*) dan Kinerja (*Performance*).

ABSTRACT

Name : Jean Christian J. Sigiro
Study Program: Administration Science
Title : Analysis of the Employee Performance Appraisal System at the
Embun Pagi Kindergarten.

This thesis is a research effort to analyze the implementation of employee performance appraisal system in an Institute of Early Childhood Education (ECD) named TK Embun Pagi. The research attempted to disclose how an employee's performance appraisal process is implemented, when the performance appraisal is conducted, how is the implementation of procedure, when the performance appraisal is conducted, what is the goals of doing performance appraisal, as well as what the obstacles and problems faced in implementing the performance appraisal. This research is using theories of Human Resources Management, Performance Management and Performance Appraisal. This research is a qualitative research with descriptive design. The research finding suggested that the method of performance appraisal should be necessary involving a number of stakeholders such as employee's peer group and the parents as the costumer of the performance of an employee who is being assessed. In addition, for the performance appraiser specific training on performance appraisal are needed, so the error including bias or Assessor's prejudice, halo effect, central tendency, and so on would be minimized.

Keywords:
Performance Appraisal, Performance Management and Performance).

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vii
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	11
1.4 Manfaat Penelitian.....	11
1.4.1 Manfaat Akademis.....	11
1.4.2 Manfaat Praktis.....	12
1.5 Batasan Penelitian.....	12
1.6 Sistematika Penelitian.....	12
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	15
2.1 Organisasi sebagai suatu sistem dan hubungannya dengan MSDM.....	16
2.2 Manajemen Kinerja (<i>Performance Management</i>).....	17
2.3 Kinerja (<i>Performance</i>).....	22
2.4 Penilaian Kinerja (<i>Performance Appraisal</i>).....	28
2.4.1 Tujuan dan manfaat Penilaian Kinerja.....	35
2.4.2 Kriteria dalam Penilaian Kinerja.....	38
2.4.3 Bias dan Tantangan dalam Penilaian Kinerja.....	39
2.4.4 Penilai Kinerja.....	41
2.4.5 Metode Penilaian Kinerja.....	43
2.5 Operasionalisasi Konsep.....	46
BAB 3. METODE PENELITIAN	49
3.1 Jenis Penelitian.....	49
3.2 Teknik Pengumpulan Data.....	51
3.3 Teknik Analisa Data.....	51
3.4 Unit Analisis dan Narasumber Penelitian.....	52

BAB 4. GAMBARAN UMUM ORGANISASI	53
4.1 Tentang TK Embun Pagi.....	53
4.2 Komposisi Karyawan TK Embun Pagi.....	55
4.3 Struktur Organisasi TK Embun Pagi.....	56
4.4 Profile Narasumber (Informan).....	61
4.4.1 Jenis Kelamin.....	62
4.4.2 Usia.....	63
4.4.3 Lama Bekerja.....	63
4.4.4 Jabatan Narasumber.....	64
4.4.5 Pendidikan Terakhir.....	65
BAB 5. ANALISIS SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN TK EMBUN PAGI	66
5.1 Terbentuknya Sistem Penilaian Kinerja Karyawan TK Embun Pagi.....	66
5.2 Maksud dan Tujuan Pelaksanaan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan TK Embun Pagi.....	75
5.3 Proses dan Prosedur Pelaksanaan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan TK Embun Pagi.....	78
5.4 Kriteria dan Metode Penilaian Kinerja Karyawan TK Embun Pagi.....	83
5.4.1 Faktor Penilaian Kinerja Karyawan Pengajar (<i>Teaching Staffs</i>).....	84
5.4.2 Faktor Penilaian Kinerja Karyawan Non Pengajar (<i>Non Teaching Staffs</i>).....	85
5.5 Penilai Kinerja Karyawan TK Embun Pagi.....	89
5.6 Hambatan dan Tantangan Penilaian Kinerja Karyawan TK Embun Pagi.....	90
BAB 6. KESIMPULAN DAN SARAN	
6.1 Kesimpulan.....	97
6.2 Saran.....	100
DAFTAR PUSTAKA.....	101
Lampiran – Lampiran.....	104

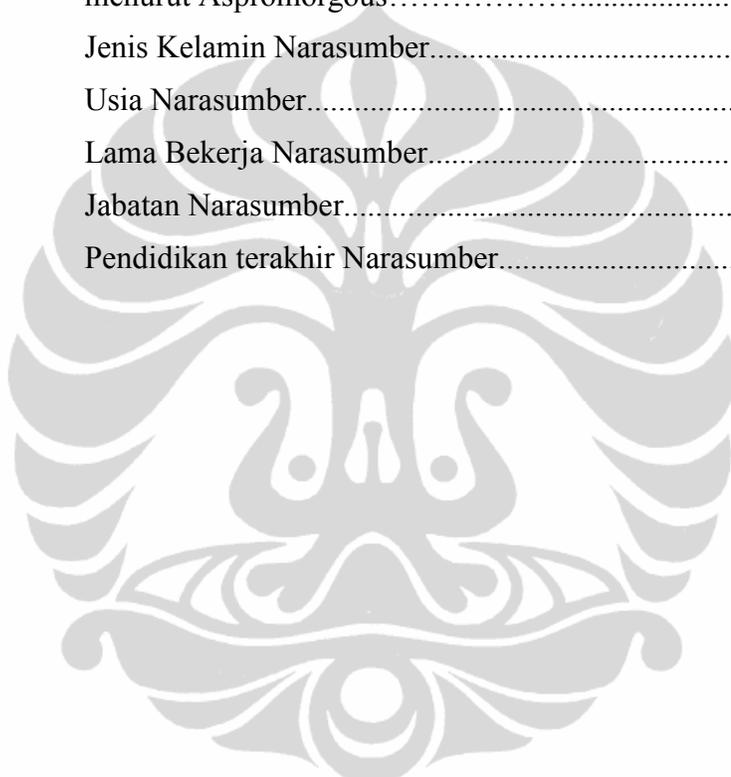
DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	Gambar Skema tentang sistem penilaian kinerja karyawan dalam kehidupan sebuah organisasi.....	5
Gambar 2.1.	Gambar Siklus Manajemen Kinerja.....	21
Gambar 4.1.	Gambar Struktur Organisasi TK Embun Pagi.....	57



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	<i>Performance Management</i> dan <i>Performance Appraisal</i> menurut Armstrong.....	32
Tabel 2.2.	<i>Performance Management</i> dan <i>Performance Appraisal</i> menurut Hay.....	33
Tabel 2.3.	<i>Performance Management</i> dan <i>Performance Appraisal</i> menurut Aspromorgous.....	34
Tabel 4.1.	Jenis Kelamin Narasumber.....	62
Tabel 4.2.	Usia Narasumber.....	63
Tabel 4.3.	Lama Bekerja Narasumber.....	63
Tabel 4.4.	Jabatan Narasumber.....	64
Tabel 4.5.	Pendidikan terakhir Narasumber.....	65



DAFTAR LAMPIRAN

1. Draft Panduan Wawancara.....	104
2. Formulir Penilaian Kinerja Karyawan TK Embun Pagi.....	113
3. Surat Keterangan Dari TK Embun Pagi.....	115
4. Surat keterangan penelitian dari Universitas Indonesia.....	116



BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Berbagai perubahan di hampir seluruh sektor kehidupan masyarakat, seperti teknologi, ilmu pengetahuan, keuangan, seni dan lain sebagainya telah mengalami kemajuan yang signifikan. Tekanan krisis global secara nyata berimbas kepada hampir sebagian besar kehidupan organisasi / perusahaan. Kompetisi merupakan suatu kondisi yang semakin pasti untuk dihadapi oleh setiap organisasi / perusahaan.

Dijelaskan oleh Stoner dan Freeman (1992), bahwa dewasa ini para pemimpin organisasi menghadapi tantangan untuk mengimbangi persaingan asing, meningkatkan produktivitas. Pihak pimpinan organisasi dituntut untuk semakin cermat dalam melakukan pendekatan yang lebih strategis dan koheren dalam mengorganisasikan dan mengelola sumber-sumber daya organisasinya, tak terkecuali pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) nya sebagai aset yang paling berharga.

Proses pengadaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimulai dari rekrutment dan seleksi terhadap suatu posisi jabatan/pekerjaan merupakan suatu tahapan penting dalam proses kehidupan suatu organisasi. Seleksi adalah usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan agar karyawannya qualified. Dengan pelaksanaan seleksi yang baik, penyaringan karyawan yang lebih berkualitas niscaya mempermudah proses pembinaan, pengembangan, dan pengaturan karyawan tersebut di kemudian hari. Kendati demikian, merekrut dan memilih karyawan yang berpotensi tidaklah menjamin bahwa mereka akan bekerja secara aktif.

Dalam menentukan kualifikasi karyawan atas suatu pekerjaan/jabatan, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dari suatu organisasi/perusahaan diharapkan dapat melakukan analisa jabatan (*job analysis*) dengan membuat pengukuran (*assessment*) terhadap persyaratan

(*requirements*) dari pekerjaan/jabatan tersebut; sehingga niscaya SDM-nya akan benar-benar tepat sasaran dan “*qualified*” terhadap jabatan serta sesuai dengan kebutuhan pencapaian tujuan suatu organisasi/perusahaan. Namun demikian, tantangan MSDM sesungguhnya berujung pada bagaimana mempertahankan SDM yang berkualitas tersebut.

Organisasi merupakan suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia, yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu demi tercapainya suatu tujuan tertentu. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan sebuah pendekatan yang strategis dan koheren agar manusianya sebagai aset organisasi/perusahaan yang paling berharga, baik secara individu maupun kolektif dapat memberikan kontribusi pada pencapaian sasaran organisasi (Armstrong, 2006:3). Dalam hal ini fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), baik Rekrutmen, Seleksi, Penempatan maupun Penilaian Kinerja (*performance appraisal*) karyawan merupakan suatu wujud nyata pendekatan dalam rangka pencapaian sasaran – sasaran (visi misi) organisasi tersebut.

Dalam sejarah perkembangan istilah MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) baik *Personnel Management*, *Human Resource Management* maupun *Human Capital Management*; proses penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan fungsi yang unik, pasti dan relevan untuk dibahas hingga saat ini. Bahwa pada prinsipnya tidak mungkin suatu proses pengembangan SDM tanpa disertai adanya proses penilaian kinerja.

Kita yakini bahwa belum ada suatu organisasi manapun yang dapat mengoperasikan faktor produksi tanpa pemanfaatan sumber daya manusia. Bahkan ada semacam kecenderungan, bahwa makin besar perusahaan dari segi kualitas dan kuantitas, maka makin besar jumlah kebutuhan akan tenaga kerja. Meskipun telah ditemukan teknologi baru berupa mesin-mesin otomatis dan komputerisasi, tetapi bagi sebagian besar perusahaan belum dapat melaksanakan kegiatannya tanpa adanya tenaga kerja. Justru dengan semakin modernnya peralatan produksi (mesin-mesin) kebutuhan kinerja tenaga kerja yang professional juga akan semakin meningkat. Dengan

demikian tantangan sesungguhnya berujung pada bagaimana mempertahankan SDM yang profesional tersebut.

Penilaian kinerja dilakukan bukan hanya dalam rangka pelaksanaan prinsip “*the right man, in the right place, in the right time*” bagi suatu organisasi atau perusahaan. Tetapi lebih jauh lagi mengarah kepada apakah prinsip “*the right man, in the right place, in the right time*” tersebut sudah menjalankan “*the right thing*” bagi organisasi dan sebaliknya? Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi unik dari proses Manajemen Kinerja (*Performance Management*) agar suatu organisasi mendapatkan informasi tentang kinerja pekerja dalam rangka umpan balik pemberian kompensasi, karir maupun penilaian peningkatan kinerja.

Proses pelaksanaan manajemen kinerja diawali dengan tahap menentukan strategi dan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Pada tahap ini akan dirumuskan visi dan misi yang dikaitkan dengan strategi yang akan dilakukan oleh organisasi sebagai upaya pencapaian tujuan.

Pengelolaan Sumber Daya Manusia tidak hanya terpaku pada pengarahan pekerjaan / jabatan saja. Pengelolaan SDM juga terkait dengan pengelolaan motivasi, kompensasi dan penghargaan atas hasil karya dan jerih payah karyawan, sehingga karyawan sadar bahwa mereka adalah bagian kemajuan organisasi. Oleh karena itu diperlukan suatu sistem pengelolaan evaluasi kinerja karyawan agar dikelola dengan baik oleh organisasinya.

Kinerja organisasi tergantung pada kinerja unit-unit kerjanya, sementara unit-unit kerja tersebut tergantung pada kinerja manusia-manusia didalamnya. Oleh karena itu sasaran-sasaran strategik bisnis organisasi harus dapat di jabarkan dalam sasaran-sasaran unit kerja untuk kemudian dapat direduksi menjadi sasaran-sasaran kinerja individu. Dengan demikian dapat dipahami bahwa proses penilaian kinerja merupakan proses yang dinamis dan saling keterkaitan dengan berbagai aktivitas organisasi.

Dalam kehidupan organisasi, terdapat beberapa asumsi tentang perilaku manusia yang mendasari pentingnya penilaian kinerja. Manusia, sebagai makhluk sosial selalu ingin mendapatkan pengakuan dan penghargaan apabila ia telah melaksanakan pekerjaan dengan baik. Setiap orang butuh dan ingin tahu sejauhmana mereka telah melakukan pekerjaan yang dipercayakan dan mengharapkan feedback sebagai bukti adanya perhatian atau penghargaan atas upaya yang telah dilakukan.

Selain itu, adanya rasa tidak pernah puas dari manusia selalu mendorong keinginan manusia untuk selalu mencari peluang agar dapat mengembangkan kemampuannya menjadi lebih baik. Namun demikian, pandangan skeptis terhadap penilaian kinerja / evaluasi kinerja acapkali muncul baik dari para pemberi penilaian (*appraiser*) maupun bagi yang dinilai (*appraisee*), sebagai akibat kurangnya pemahaman mengenai manfaat dan pentingnya proses penilaian kinerja.

Penilaian kinerja juga sangat bermanfaat bagi dinamika tumbuh-kembang suatu organisasi. Dengan penilaian kinerja, data kinerja karyawan yang terkonsolidasi dapat di pakai sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan baik pada tingkat organisasional maupun individual.

Sistem penilaian digunakan sebagai alat untuk mengevaluasi hasil kinerja karyawan dan dapat dijadikan sebagai alat kontrol. Sebagai alat kontrol, fungsi penilaian bagi organisasi dapat dijadikan sebagai tolak ukur kemampuan para pemangku jabatan dalam melaksanakan bidang tugasnya masing-masing.

Dengan penilaian kinerja, suatu organisasi dapat melihat sejauh mana Sumber Daya Manusia-nya menunjang pencapaian tujuan organisasinya – apakah karyawan memerlukan ketrampilan/keahlian baru atau tidak, dan apakah keahlian atau ketrampilan yang ada masih relevan bagi perkembangan bisnis suatu perusahaan atau tidak, dan lain sebagainya.

Berikut akan coba digambarkan ke dalam sebuah gambar tentang sistem penilaian kinerja karyawan dalam kehidupan organisasi.



Gambar 1.1. Skema tentang sistem penilaian kinerja karyawan dalam kehidupan sebuah organisasi.

Bolt & Gery (1982:38) menuliskan bahwa 15% persoalan kualitas kerja diakibatkan oleh pekerja dan 85% terjadi karena kesalahan dalam sistem perusahaan. Melalui proses yang tepat dan sesuai, sistem penilaian kinerja adalah penting bagi organisasi maupun anggotanya.

Pendidikan memegang peranan yang sangat penting dalam proses peningkatan kualitas sumber daya manusia dan merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia

itu sendiri, baik dalam kemampuan otak maupun budi pekerti. Pendidikan merupakan kegiatan sadar untuk memanusiakan manusia, setidaknya inilah tujuan utama dari pendidikan menurut Driyarkarya (2006, p.264).

Umum diketahui bahwa pendidikan, baik formal maupun informal, merupakan proses belajar yang berlangsung sejak lahir dan sepanjang hayat kesadaran dari seorang anak manusia. Para ahli menyatakan bahwa pendidikan formal dasar anak adalah sejak memasuki Sekolah Dasar (SD). Pada jenjang ini secara formal anak mulai mengecap dunia persekolahan.

Namun, sering simpang siur apa batasan yang dimaksudkan dengan pendidikan prasekolah. Beberapa para ahli bahkan mempunyai pandangan yang relatif berbeda tentang batasan anak prasekolah itu sendiri. Biechler dan Snowman (1993) dalam bukunya (Patmonodewo, 2003, p.19) menuliskan bahwa yang dimaksudkan dengan anak prasekolah adalah mereka yang berusia 3-6 tahun, sedangkan Piaget menyatakan bahwa usia anak prasekolah adalah 0-7 tahun yang terbagi atas beberapa perkembangan tahapan diantara usia tersebut.

Perbedaan pandangan para ahli tersebut telah menunjukkan bahwa proses tumbuh kembangnya anak prasekolah merupakan topik yang tetap menantang untuk dibahas; Apalagi bila di kaitkan dalam rangka suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia itu sendiri.

Bagaimanapun perbedaan yang terdapat diantara para ahli tersebut, hasil penelitian-penelitian dari para ahli tersebut juga menunjukkan kesamaan latar belakang. Mereka sepakat bahwa dalam awal tahun-tahun tertentu pada masa tumbuh kembangnya anak usia prasekolah terdapat pola-pola pertumbuhan dan perkembangan tertentu yang terkait dengan jasmani, kognitif, sosial dan emosi anak.

Teori – teori tentang tahapan perkembangan anak yang dihasilkan para ahli tersebut, telah melatari perkembangan pemahaman pentingnya pendidikan anak usia prasekolah dewasa ini. Penelitian-penelitian kemudian telah menunjukkan bahwa dari keseluruhan siklus hidup manusia, masa di bawah usia lima tahun (balita) adalah priode paling kritis yang menentukan

kualitas sumber daya manusia. Masa perkembangan fisik, jiwa dan kecerdasan anak yang pesat justru pada usia dini (0-5 tahun), usia pra sekolah, yang disebut sebagai usia emas (*golden age*) (Ulfah, 2008, p.1).

Masa 0-5 tahun merupakan "*golden age*" dimana 80 persen otak anak berkembang pada masa tersebut. (Masbow, 2009, p.1) Pada masa tersebut peran lingkungan terdekat sangat besar dalam mengawasi proses tumbuh dan berkembang otak anak. Pada masa ini informasi akan mudah diserap entah itu baik ataupun buruk, proses tumbuh kembang berlangsung sangat cepat dan apabila tidak dibina dengan baik akan memberikan gangguan dalam pembentukan awal kemampuan, mental, dan intelektual yang sangat menentukan sikap, nilai dan pola perilaku anak di kemudian hari. Maka sangatlah penting pendidikan sebelum sekolah itu dilakukan.

Oleh karena itu bermunculannya lembaga-lembaga masyarakat dan pemerintah yang mendorong pendidikan usia dini (pra sekolah) baik dalam bentuk Kelompok Bermain (KB), Taman Kanak-kanak (TK), Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), pre school atau apapun istilahnya di tengah – tengah kehidupan masyarakat, mencerminkan tumbuhnya kesadaran para orang tua akan bekal anak mempersiapkan pendidikan selanjutnya. Mereka sadar, setelah lahir hingga sebelum memasuki pendidikan dasar, merupakan masa keemasan sekaligus masa kritis dalam tahap perkembangan anak.

Pakar pendidikan berharap lembaga pendidikan pra sekolah mempunyai manfaat dalam hal antara lain: (1) Memberikan pendidikan pada anak sebelum masuk usia Sekolah Dasar; (2) Meringankan beban ibu rumah tangga sebagai pendidik di rumah; (3) Memberikan contoh kepada kaum ibu bagaimana seharusnya mendidik anak; (4) memberikan kesempatan kepada anak untuk bergaul dengan temannya sebagai latihan awal bersosialisasi dengan lingkungan yang lebih luas. (Subagus, 2001:p.1)

Setiap lembaga pra sekolah memiliki kebijakan mandiri dalam mengelola lembaganya. Pada umumnya proses bisnis lembaga pendidikan pra-sekolah yang meliputi penyusunan dan pengembangan kurikulum, perbaikan sarana dan teknologi pendidikan, serta pelatihan bagi guru sampai

sistem penilaian kinerjanya di dominasi oleh pemegang saham dan / atau manajemen sekolah (kepala sekolah).

Lembaga pra sekolah anak adalah suatu tempat dimana anak -anak berkumpul dan diajarkan untuk mempersiapkan diri mereka sebelum masuk ke sekolah. Sebagai institusi pendidikan, kualitas karyawan merupakan faktor kunci dalam proses produksi. Kenyataannya komponen lain, baik kurikulum, sarana-prasarana, biaya dan lain sebagainya tidak akan berarti banyak apabila esensi pembelajaran staff pengajarnya dengan peserta didik tidak berkualitas.

Memahami pentingnya kualitas manusia di dalam proses produksi lembaga pendidikan, maka tantangan lembaga pra-sekolah sebagai lembaga pendidikan anak sesungguhnya adalah bagaimana mempertahankan kinerja karyawan sesuai dengan peran-perannya masing-masing. Dengan melakukan penilaian kinerja (*performance appraisal*) maka proses pengelolaan kinerja (*performance management*) dapat bersinergi dengan pengarahannya motivasi, kompensasi dan penghargaan atas hasil karya dan jerih payah para tenaga pengajar dan seluruh karyawannya; hal ini dapat mendorong kedisiplinan para guru dan seluruh karyawan bahwa kemajuan mereka adalah bagian kemajuan organisasi.

Begitu pentingnya peran karyawan pengajar dalam sistem produksi pendidikan, sampai-sampai banyak pakar menyatakan bahwa di sekolah tidak akan ada peningkatan kualitas pendidikan tanpa adanya peningkatan kualitas pengajar. Sebuah penelitian oleh De Roche (1987) menyimpulkan bahwa kuatnya hubungan yang signifikan antara peranan kepala sekolah sebagai pemimpin dengan produktivitas, prestasi guru dan siswa (Wahyudi, 2008, p.5).

Sebagai ilustrasi dalam bidang pendidikan, Tilaar menyimpulkan bahwa masalah pokok dalam sistem pendidikan nasional adalah kualitas pendidikan, relevansi, manajemen pendidikan dan efisiensi sumber daya pendidikan (Wahyudi, 2008:4). Ungkapnya dari berbagai krisis yang dihadapi dalam sistem pendidikan, maka manajemen pendidikan merupakan salah satu masalah pokok yang menimbulkan krisis dalam dunia pendidikan,

yang dikarenakan ketiadaan tenaga-tenaga administrator pendidikan yang profesional.

Sebagai salah satu lembaga pelayanan pendidikan pra-sekolah anak (Pendidikan Anak Usia Dini), Taman Kanak-Kanak (TK) Embun Pagi juga mengharapkan kinerja karyawannya berjalan sesuai dengan pencapaian sasaran usahanya. Sebagai sebuah organisasi perusahaan swasta dengan usianya yang relatif muda, Embun Pagi telah tumbuh menjadi salah satu lembaga pendidikan anak yang melayani kelas berbahasa Inggris di Indonesia.

Sebagai sebuah perusahaan yang sudah dipasarkan sejak tahun 2006 di Jakarta – Embun Pagi – juga telah berkembang dengan 3 tingkat kelas pendidikan. Selain terus mengembangkan pemanfaatan investasi dan inovasi teknologi pendidikan, Embun Pagi juga perlu meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia-nya dalam rangka mempertahankan dan mengembangkan pencapaian-pencapaian di masa yang akan datang.

Dengan jumlah 20 karyawan yang relatif terus berkembang, TK Embun Pagi setiap tahunnya telah melakukan evaluasi berkala terhadap kinerja dari setiap karyawan/karyawatnya. Permasalahan timbul ketika evaluasi kinerja justru memberikan hasil yang berbeda dengan yang diharapkan. Banyak guru senior yang sudah menjalankan evaluasi berkalanya justru merasa kurang puas dengan hasil penilaian kinerja.

Berdasarkan pra survey dan diskusi awal yang telah dilakukan dengan Kepala Sekolah dan beberapa guru Embun Pagi, dirasakan bahwa seluruh tenaga pengajar mengharapkan evaluasi terhadap sistem penilaian kinerja karyawannya. Jejak pendapat yang telah dilakukan manajemen terlebih dahulu telah menunjukkan kecenderungan agar perlunya penilaian kinerja untuk dievaluasi.

Beberapa karyawan merasakan ketidakpuasan atas hasil dari pelaksanaan penilaian kinerja tahunan di TK Embun Pagi. Adanya dugaan perasaan dan subyektifitas penilai dalam melakukan penilaian sangat dirasakan oleh karyawan. Berdasarkan informasi nilai hasil penilaian kinerja

karyawan yang cenderung menurun dalam 2 tahun belakangan, telah menjadi perhatian manajemen saat ini.

Selain itu, menurunnya nilai prestasi anak didik beberapa semester yang lalu, mendorong para guru dan Kepala Sekolah agar dapat terus melakukan perbaikan kinerjanya. Permasalahannya kemudian berujung pada persoalan terhadap penilaian kinerja karyawan; Apakah sistem penilaian kinerja yang dilakukan sudah tidak tepat untuk menjawab tantangan dan kebutuhan yang ada.

Sejalan menyadari pentingnya proses peningkatan kualitas sumber daya manusia-nya, TK Embun Pagi tetap berupaya mewujudkan berbagai usaha pembangunan pendidikan yang lebih berkualitas melalui pengembangan dan perbaikan kurikulum dan sistem evaluasi, perbaikan sarana pendidikan, pengembangan dan pengadaan materi ajar, serta pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya. Embun Pagi tetap memerlukan suatu sistem dalam organisasinya yang bisa mengelola, mengarahkan, memantau hingga mengevaluasi seluruh aspek bisnisnya, tidak terkecuali adalah pengelolaan evaluasi kinerja bagi setiap sumber daya manusianya, termasuk sistem penghargaan untuk karyawannya.

1.2 Perumusan masalah

Penilaian Kinerja pada hakekatnya merupakan salah satu elemen kunci dalam pengembangan Sumber Daya Manusia organisasi secara aktif dan efisien. Melalui proses yang tepat dan sesuai, penilaian kinerja sangat berkaitan dengan kebutuhan organisasi.

Seperti dinyatakan sebelumnya, bahwa organisasi dewasa ini menghadapi tantangan untuk mengimbangi persaingan asing, meningkatkan produktivitas, dan mengambil keputusan guna melayani masyarakat. TK Embun Pagi, sebagai perusahaan yang juga telah mengakui dan menerapkan sistem penilaian kinerja (*performance appraisal*) sangat memerlukan kinerja SDM yang bersaing.

Berdasarkan uraian di atas kita dapat melihat bahwa, kompleksitas Manajemen Sumber Daya Manusia di suatu organisasi, khususnya Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*), masih sangat signifikan dan menarik untuk di bahas. Terkait dengan hal inilah, maka secara khusus penelitian ini akan mengarahkan fokus permasalahannya yang dirumuskan pada pertanyaan – pertanyaan di bawah ini:

1. Bagaimanakah pelaksanaan sistem penilaian kinerja karyawan TK Embun Pagi?
2. Hambatan dan kendala apa yang dihadapi dalam penilaian kinerja karyawan TK Embun Pagi?

1.3 Tujuan Penelitian

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisis terhadap sistem penilaian kinerja (*performance appraisal*) karyawan di TK Embun Pagi dalam mengelola kinerja SDM-nya. Dengan melakukan analisa deskriptif terhadap sistem penilaian kinerja karyawan Embun Pagi, maka dapat di formulasikan bahwa tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan sistem penilaian kinerja karyawan TK Embun Pagi.
2. Untuk mengidentifikasi permasalahan pada sistem penilaian kinerja karyawan di TK Embun Pagi.

1.4 Manfaat Penelitian

Dalam kaitan itu, penelitian ini diharapkan juga menghasilkan manfaat dari temuan-temuan mengenai Performance Appraisal yang niscaya meningkatkan kinerja MSDM organisasi. Temuan ini diharapkan bermanfaat sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat secara akademis sebagai tambahan referensi bagi penelitian penilaian

kinerja (*performance appraisal*) karyawan yang akan datang, sehingga dapat melengkapi temuan penelitian yang telah dilakukan dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan.

1.4.2 Manfaat Praktis

Temuan dari penelitian ini diharapkan juga bermanfaat secara praktis, yaitu:

1. Memberikan gambaran evaluasi secara utuh tentang sistem penilaian kinerja yang dilakukan oleh pimpinan TK Embun Pagi, sehingga dapat mengembangkan sistem yang lebih baik.
2. Memberikan masukan yang bermanfaat sebagai dasar pertimbangan dalam pembinaan MSDM yang ada di organisasi agar menjadikan karyawan yang potensial.

1.5 Batasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan di sebuah lembaga pendidikan anak bernama TK Embun Pagi yang terletak di Kalimantan. Pemilihan TK Embun Pagi ialah sebagai salah satu lembaga pendidikan anak yang relatif muda pada saat ini, di rasakan perlu untuk mengevaluasi bagaimana sistem yang digunakan dalam mengevaluasi kinerja karyawannya. Fokus penelitian adalah sistem penilaian kinerja yang digunakan oleh seluruh karyawan di lembaga tersebut.

1.6 Sistematika Penelitian

BAB. 1. PENDAHULUAN

Bab ini berisikan mengenai latar belakang permasalahan, rumusan permasalahan, tujuan penelitian dan signifikansi penelitian.

BAB. 2. TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini akan menyajikan tinjauan pustaka dalam bentuk rumusan konsep teoritis yang niscaya dapat menjadi pisau analisis dalam melakukan pendekatan dan menjawab permasalahan penelitian. Teori yang akan digunakan adalah teori *Organisasi Sebagai Sistem*, Manajemen Kinerja (*Performance Management*), dan *performance appraisal*.

BAB. 3. METODE PENELITIAN

Dalam Bab ini akan di jelaskan tentang metode penelitian, teknik pengumpulan data, analisa data yang akan di gunakan dalam penelitian ini, termasuk juga penentuan populasi dan sampel penelitian. Secara sederhana, bab ini merupakan bab penjelasan tentang "dimana?", "bagaimana?", dan "dengan apa?" penelitian ini akan dilakukan; dimana bab ini akan menyempurnakan kerangka teori sebagai pisau analisa melalui rangkaian cara-cara / usaha yang sistematis dan niscaya mendekati kebenaran.

BAB. 4. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bab ini menjelaskan secara singkat mengenai sejarah dan perkembangan perusahaan, struktur organisasi, serta visi dan misi TK Embun Pagi sebagai perusahaan.

BAB. 5. ANALISIS SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN TK EMBUN PAGI.

Bab ini akan menyajikan analisis sistem penilaian kinerja karyawan TK Embun Pagi. Bab ini akan mencoba menjawab rumusan masalah sehingga tujuan penelitian dapat tercapai.

BAB. 6. KESIMPULAN DAN SARAN

Pada akhirnya, secara khusus pada bab ini akan disajikan kesimpulan dari analisa pembahasan yang telah dilakukan dan disertai saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan.



BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian mengenai sistem penilaian kerja telah banyak dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Salah satunya adalah Elisabeth Lefaan dalam tesisnya tentang *"Analisa Pengaruh Pelaksanaan Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Karyawan di PT Abhimata Persada"*. Penelitian yang menggunakan metode asosiatif dengan pendekatan kuantitatif ini, bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara dua variabel. Penelitian tersebut telah menyimpulkan bahwa terdapat hubungan kuat dan signifikan antara penilaian kinerja terhadap kepuasan karyawan.

Penelitian sejenis lainnya juga pernah dilakukan oleh Naniek Yuniati dalam tesisnya yang berjudul: *"Usulan Rancangan Penilaian Kinerja Untuk Sebuah Perusahaan Periklanan"*. Penelitian tersebut termasuk penelitian kualitatif, yang bertujuan untuk melakukan analisa deskriptif dalam rangka merancang suatu sistem penilaian kinerja pegawai di perusahaan periklanan.

Sedangkan dalam penelitian ini adalah usaha untuk melakukan analisa terhadap pelaksanaan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan di sebuah Lembaga Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) yang bernama TK Embun Pagi. Penelitian ini berusaha untuk mengungkapkan bagaimana sistem kinerja karyawan, kapan penilaian kinerja dilaksanakan, bagaimana prosedur pelaksanaannya, apa tujuan penilaian kinerja serta tantangan apa yang dihadapi dalam pelaksanaan penilaian kinerja.

Dalam rangkaian melakukan pendekatan terhadap permasalahan penelitian, sebuah bab tersendiri diperlukan dengan melakukan peninjauan kepustakaan yang mandiri. Dengan melakukan penelusuran teori-teori yang relevan, yang akan digunakan sebagai pisau analisis, niscaya suatu permasalahan dapat di mengerti sebagai sebuah ilmu pengetahuan. Dalam bab ini akan dipaparkan uraian teori yang berkaitan dengan permasalahan penelitian, diantaranya: Organisasi sebagai suatu sistem dan hubungannya dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), Manajemen Kinerja

(*Performance Management*), Kinerja (*Performance*) dan Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*).

2.1 Organisasi sebagai suatu sistem dan hubungannya dengan MSDM

Organisasi adalah suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia, yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu demi tercapainya suatu tujuan tertentu. Rumler dan Brache (1995) menyatakan bahwa semua organisasi merupakan suatu sistem yang terdiri dari departemen, unit, divisi yang menyatu secara bersama untuk menghasilkan produk dan pelayanan yang di beli dan di gunakan oleh pelanggan dan klien (Rasdiana, 2003, p. 13). Pendekatan sistem menekankan hubungan organisasi dengan pasar dan fungsi internal yang mendasar yang ada pada suatu perusahaan.

Memahami bagaimana pekerjaan diselesaikan oleh suatu organisasi, penting untuk menguraikan organisasi sebagai sistem ke dalam komponen tingkat (*level*). Level pertama dari sistem organisasi adalah level organisasi, dimana terdiri dari berbagai departemen (*fungsi*) yang berinteraksi satu sama lain dalam rangka menghasilkan produk dan pelayanan yang kepada pengguna (*customer*). Level kedua dari sistem organisasi ialah proses interaksi bisnis yang berkesinambungan (*interface*) antar fungsi organisasi (misalnya fungsi SDM), proses bisnis mencakup fungsi perencanaan, pelatihan-pengembangan, kompensasi, penilaian kinerja pegawai, dan lain sebagainya. Terakhir ialah level ketiga dari sistem organisasi yaitu pelaku (*performer*) - dimana mayoritas pekerjaan diselesaikan.

Rasdiana (2003, p.14) menuliskan masing-masing dari *level* tersebut selalu berada dalam sasaran (*goals*), desain (*design*) dan pengelolaan (*management*) yang merupakan faktor yang menentukan efektifitas organisasi. Sasaran mewakili "keluaran" (*outcomes*) yang merefleksikan harapan departemen, proses bisnis dan kinerja karyawan, sama halnya dengan kebutuhan dan harapan *internal* dan *external stakeholders*. Desain (*design*) merujuk kepada bagaimana setiap level

diorganisasikan untuk mencapai sasaran yang dimaksud. Pengelolaan melibatkan praktek yang dipakai untuk menjamin bahwa sasaran tersebut dapat dicapai.

Level organisasi dan proses bisnis boleh jadi sebagai karya besar *top management*, tetapi jika karyawan tidak dapat mengerjakan secara efektif dan efisien, kualitas kinerja dan hasilnya akan berpengaruh negatif. Dengan demikian, *level* ”pelaku” (karyawan) adalah penting untuk kesuksesan bagi organisasi dan harus dikelola secara benar.

Fungsi karyawan sebagai sumber daya telah menjadi faktor kunci bagi siklus kehidupan setiap organisasi. Sejak penelitian klasik Elton Mayo atas penemuannya yang dikenal dengan ”*Hawthorne Experiment*” telah membuktikan adanya faktor – faktor tertentu yang berpengaruh pada sikap, perilaku dan produktivitas pekerja; Dimana faktor-faktor tersebut lebih dipengaruhi oleh manajemen sumber daya manusia di tempat kerja mereka (Siagian, 2003:39).

Amstrong (2006) pun menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya (MSDM) adalah pendekatan strategik dan koheren terhadap manajemen aset organisasi yang paling berharga yaitu orang yang bekerja baik secara individual maupun secara kolektif memberi kontribusi pada pencapaian sasaran organisasi. Dalam hal ini Manajemen Sumber Daya Manusia Mencakup fungsi perencanaan, rekrutmen dan seleksi, analisis jabatan kesehatan dan keamanan kerja, hubungan industrial, manajemen kinerja yang termasuk di dalamnya penilaian kinerja pegawai. Dengan demikian dapat di pahami Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian penting dalam memahami organisasi sebagai sistem.

2.2 Manajemen Kinerja (*Performance Management*)

Manajemen Kinerja (*performance management*) adalah suatu proses mengelola dan mengembangkan kinerja organisasi secara utuh. Armstrong (2006, p.495) menyatakan bahwa proses manajemen kinerja (*performance management*) telah menjadi sangat penting dalam beberapa

dekade ini sebagai suatu usaha pendekatan yang terintegrasi dan berkelanjutan yang di peruntukan kepada pengelolaan kinerja. Lebih lanjut (Armstrong, 2006, p.496) menuliskan bahwa Manajemen Kinerja dapat di artikan sebagai suatu proses sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja tiap-tiap individu maupun unit di dalamnya.

Fokus Manajemen kinerja adalah tentang orang-orang melakukan hal yang benar sesuai tujuan jelas mereka. Hal ini berarti pencapaian hasil yang lebih baik dengan memahami dan mengelola kinerja di dasarkan pada batasan persyaratan kompetensi, standard dan target-target yang di rencanakan. Berikut kutipan tulisan (Armstrong, 2006, p.495):

“Performance Management can be defined as a systematic process for improving organizational performance by developing the performance of individuals and teams. It is a means of getting better results by understanding and managing performance within an agreed framework of planned goals, standards and competency requirements... It focuses people on doing the right things by clarifying their goals. It is owned and driven by line management”

Manajemen Kinerja diawali dengan tahap menentukan strategi dan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Pada tahap ini akan dirumuskan visi dan misi yang dikaitkan dengan strategi yang akan dilakukan oleh organisasi sebagai upaya pencapaian tujuan. Strategi dan tujuan organisasi ini kemudian dirumuskan lebih rinci ke dalam strategi dan tujuan yang ingin dicapai oleh masing-masing unit bisnis organisasi.

Prinsip dari Manajemen Kinerja (*Performance Management*) adalah untuk menyelaraskan tujuan individu atau kelompok kerja dengan tujuan strategis organisasi. Manajemen kinerja adalah pemikiran bahwa upaya karyawan harus memiliki tujuan yang jelas. Dessler (2003, p.324) menuliskan terdapat 2 aspek yang terkait dalam hal ini. Pertama, manajer harus menilai karyawan berdasarkan bagaimana orang tersebut melakukan tugas-tugasnya sesuai dengan pencapaian standar tertentu yang diinginkan

karyawan. Kedua, tujuan dan standar kinerja harus sesuai dengan tujuan strategis organisasi.

Faktor manusia merupakan faktor kunci yang akan melaksanakan dan mengimplementasikan strategi perusahaan dalam rangka pencapaian visi misi perusahaan yang kemudian menuju pada kepuasan manusia (karyawan) itu sendiri sebagai tujuan akhir mereka bekerja. Tidak dapat dibayangkan bahwa organisasi dapat dimengerti tanpa arah tujuan atau visi & misi yang ingin dicapai. Begitu pula sebaliknya, tidak dapat dibayangkan bagaimana organisasi dengan orang-orang yang tidak mengerti tujuan strategis dan arah kemana organisasinya akan menuju.

Sebelumnya Armstrong (1994, p. 23) menyatakan bahwa manajemen kinerja merupakan sebuah proses untuk memberikan pemahaman bersama tentang apa yang ingin dicapai. Manajemen kinerja merupakan sebuah pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan manusia (karyawan) dengan suatu cara yang dapat meningkatkan kesempatan bahwa pengembangan tersebut dapat dicapai dalam waktu singkat atau lama. Manajemen kinerja bukan hanya sebagai suatu sistem formal dan prosedur. Bagi Armstrong Manajemen kinerja adalah sebuah pengertian dalam mencapai hasil-hasil yang lebih baik dari organisasi, team kerja dan individu-individu dengan memahami dan mengelola kinerja didalam batasan ukuran syarat kompetensi, standard dan tujuan-tujuan yang terencana.

“Performance management is a means of getting better results from the organization, teams and individuals by understanding and managing performance within an agreed framework of planned goals, standards and attribute/competence requirements. It is a process for establishing shared understanding about what is to be achieved, and an approach to managing and developing people in a way which increases the probability that it will be achieved in the short and longer term.”

Deming berpendapat bahwa meningkatnya pemanfaatan manajemen kinerja oleh pengusaha menunjukkan beberapa hal. Pertama, pada dasarnya kinerja karyawan lebih merupakan fungsi dari pelatihan, komunikasi, alat dan pengawasan daripada motivasi pribadi (Dessler, 2003, p.322-323). Penekanan manajemen kinerja pada penetapan tujuan, penilaian, dan pengembangan yang terpadu menggambarkan asumsi ini.

Kedua, manajemen kinerja memberikan fakta bahwa penilaian kinerja tradisional sering tidak hanya tak berguna, tapi tidak kontraproduktif. Ketiga, manajemen kinerja sebagai proses juga mengenali secara eksplisit bahwa lingkungan yang kompetitif global saat ini, setiap usaha karyawan harus focus seperti laser dalam membantu perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan strategisnya.

Dalam kesempatan yang lain, Lansburry dan Quince (1988) dalam Hidayat (2009) menambahkan bahwa manajemen kinerja bukan tergantung daripada alat apa yang digunakan melainkan bagaimana meningkatkan komunikasi dua arah yang berkelanjutan dalam organisasi, karena melalui manajemen kinerja yang efektif organisasi dapat memastikan bahwa karyawannya telah mencapai tujuan organisasi sesuai pernyataan visinya:

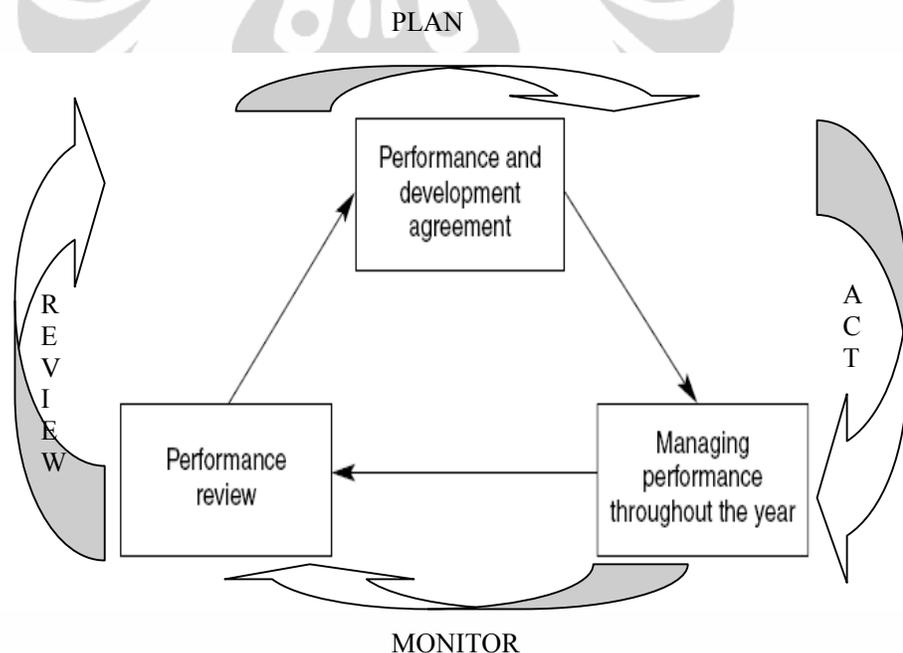
“The true value of performance management lies not in its being a management tool but in improving mutual communication within the organization. Thus, the process needs to be a continuous one in order for the feed back loop to function. Only through an effective performance management system can an organization ensure its employees are pursuing its goals and behaving in ways consistent with its vision statement”.

Manajemen kinerja (*Performance Management*) bertujuan untuk menyelaraskan tujuan individu dan kelompok dengan tujuan organisasi. Craig Eric Scheiner merumuskan manajemen kinerja sebagai proses yang bertujuan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengoptimalkan fungsi pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia secara

berkesinambungan. Manajemen kinerja dikatakan sebuah proses manajemen, demikian Armstrong menyatakannya di dalam kutipan bukunya dibawah ini:

*Performance management is a natural process of Management, it consists of these basic activities: **Plan** – decide what to do and how to do it. **Act** – carry out the work needed to implement the plan. **Monitor** – carry out continuous checks on what is being done and measure outcomes in order to assess progress in implementing the plan. **Review** – consider what has been achieved and, in the light of this, establish what more needs to be done and any corrective action required if performance is not in line with the plan.*

Dalam bukunya Armstrong menggambarkan manajemen kinerja sebagai suatu siklus berkesinambungan yang terdiri atas proses dibawah ini:



Gambar 2.1.Siklus Manajemen Kinerja

Sumber: Michael Armstrong, *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th edition. (2006, p.504).

Manajemen Kinerja dapat dilakukan secara terus-menerus sepanjang tahun. Selama prosesnya sebagai sebuah siklus, umpan-umpan balik dan penilaian terhadap kemajuan yang dicapai dapat terus dilakukan sebagai upaya penyempurnaan. Dari gambar diatas, menurut Armstrong terdapat satu bagian proses yang secara khusus menjalankan fungsi penilaian kinerja yang terletak di tahapan *performance review* yang menunjang sistem manajemen kinerja secara keseluruhan.

Berdasarkan siklus manajemen kinerja diatas, maka dapat kita pahami bahwa penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan fungsi penting & unik yang tidak terpisahkan agar suatu organisasi mendapatkan informasi tentang kinerja pekerja dalam rangka pemberian umpan balik melalui keputusan kepegawaian baik pemberian kompensasi, karir maupun penilaian peningkatan kinerja. Berikut akan diuraikan secara terpisah tentang penilaian kinerja dan tentang kinerja itu sendiri.

2.3 Kinerja (*Performance*)

Sebelum menjelaskan tentang apa itu penilaian kinerja, terlebih dahulu sebaiknya perlu untuk dipahami tentang apa itu kinerja dan mengapa kinerja perlu untuk dinilai. Harbour (2009, p.48,7) menuliskan bahwa sejak penelitian klasik oleh Kaplan dan Norton – Kinerja di artikan sebagai suatu bangunan yang multi dimensi, dimana kinerja tidak dapat diukur atas dasar satu faktor atau dimensi saja.

Berdasarkan perkembangan teori – teori tentang kinerja, beberapa para ahli berpendapat bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja terdapat di dalam diri pemangku jabatan. Bahwa faktor penting yang mempengaruhi kinerja adalah sikap pemangku jabatan. (Armstrong, 2006, p.498) menyatakan sikap yang dimiliki oleh pemangku jabatan akan merubah kinerja dari sesuatu yang abstrak menjadi aksi nyata yang terlihat pada hasil yang dicapai.

Kinerja pada dasarnya berkaitan dengan perilaku dan kesuksesan seseorang / kelompok dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

Notoatmodko dalam (Karim, 2002, p.18) menyatakan bahwa kinerja adalah status kemampuan (*skill*) yang diukur berdasarkan pelaksanaan tugas yang sesuai dengan uraian tugas. Lawler & Porter, menyatakan bahwa kinerja merupakan: “*the amount of successful role achievement*” yang diartikan sejumlah hasil/pencapaian dari peran (Tjokrosudirjo, 2002, p.54). Sementara tingkat/derajat sejauh mana keberhasilan melakukan tugas pekerjaannya di namakan *level of performance* oleh Vroom (dalam Djuwita 1997).

Hal senada juga diungkap (Milkovich dan Newman, 2005, p.258) dengan pendapat yang senada. Mereka merumuskan kinerja sebagai fungsi dari keahlian (*skill*), pengetahuan (*knowledge*) dan motivasi (*motivation*) dari pekerja. Berikut adalah rumusan kinerja dituliskan menurut Milkovich dan Newman:

$$\text{Employee Performance} = f(\text{SKM})$$

Dimana S = *Skill and ability to perform task*
 K= *Knowledge of facts, rules, principles, and procedures*
 M= *Motivation to perform*

“Benang merah” dari berbagai definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja sering diartikan sebagai pencapaian hasil (*output*) maupun Pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*skill*) dan kompetensi (*competence*). Hal ini sama dengan pendapat Armstrong (1994, p.13) yang menyatakan bahwa aspek-aspek dari kinerja adalah “*achievement of objectives; knowledge, skill and overall competences; day-to-day effectiveness.*”

Armstrong (2006, p.498) kemudian menyimpulkan bahwa: “*the Definition of Performance leads to the conclusion that when managing performance both inputs (behavior) and outputs (results) need to be considered*”. Dalam hal ini kinerja mengarahkan kepada sebuah kesimpulan bahwa ketika mengelola kinerja, perilaku dan hasil/pencapaian perlu betul-betul dipertimbangkan.

Armstrong menyatakan bahwa kinerja merupakan pencapaian hasil tujuan (*Objectives*) yang dipengaruhi oleh sikap dan penggunaan pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*) dan kompetensi (*competence*) yang sesuai. Tujuan (*Objectives*) yang ingin dicapai haruslah memiliki kriteria SMART, yaitu *Specific/ Stetching*, *Measureable*, *Achieveable*, *Relevant*, dan *Time Framed*.

Specific/stetching mengandung arti bahwa tujuan yang ingin dicapai haruslah jelas, terarah, tidak ambigu, mudah dimengerti dan menantang. *Measureable* berarti bahwa tujuan yang ingin dicapai haruslah dapat diukur dari segi kuantitas, kualitas, waktu dan kompensasi.

Achieveable mengandung makna bahwa tujuan yang ingin dicapai selain menantang haruslah dapat dicapai oleh pemangku jabatan. *Relevant* berarti tujuan yang ingin dicapai haruslah relevan dengan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi sehingga tujuan yang diraih oleh pemangku jabatan dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan *Time framed* ialah terdapatnya batasan waktu yang disepakati bersama dalam rangka pencapaian tujuan.

Dharma (2009, p.324) berpendapat bahwa kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor kinerja yang mencakup atribut maupun kompetensi yang dimiliki oleh pemangku jabatan. Faktor atribut antara lain mencakup pengetahuan, keahlian serta pengalaman yang diperlukan untuk kesuksesan dalam pelaksanaan pekerjaan. Faktor kompetensi merupakan keahlian-keahlian tertentu yang dapat ditunjukkan oleh staf. Berikut di jabarkan faktor-faktor atribut dan kompetensi mencakup antara lain pengetahuan profesional dan teknis, pengetahuan organisasional dan bisnis, kompetensi antar pribadi dan komunikasi, keahlian untuk mempengaruhi, berpikir kritis, mengelola diri sendiri dan belajar, serta pencapaian dan tindakan.

Pengetahuan profesional dan teknis merupakan penguasaan dan penggunaan pengetahuan dan keahlian professional/teknis dan berhubungan dengan pekerjaan yang relevan. Pengetahuan organisasional dan bisnis merupakan pengetahuan yang efektif akan organisasi dan apresiasi terhadap persoalan bisnis yang lebih luas. Kompetensi antar pribadi dan komunikasi

merupakan kemampuan untuk membuka hubungan dengan orang lain baik secara individu maupun dalam tim, dan untuk menyampaikan serta menerima pesan secara tatap muka maupun tertulis.

Keahlian untuk mempengaruhi merupakan tindakan untuk mempengaruhi perilaku dan keputusan orang lain. Berpikir Kritis merupakan kemampuan untuk memahami persoalan, mengidentifikasi dan memecahkan masalah serta 'berpikir sambil berjalan'. Mengelola diri sendiri dan belajar adalah kemampuan untuk mempertahankan energi yang diarahkan secara tepat, stamina, pengendalian diri dan mempelajari perilaku-perilaku baru.

Pencapaian dan tindakan merupakan tindakan yang berfokus pada pencapaian hasil, ketekunan untuk 'segera berjalan' dan 'terus berjalan'. Inisiatif dan tindakan bermakna menciptakan dan menghargai gagasan dan sudut pandang baru serta mampu melihat kemungkinan dan berani menentang praktik-praktik yang sudah biasa dilakukan dengan cara yang konstruktif. Sudut pandang strategis merupakan tindakan mampu berpikir secara luas, menganalisis dan menghargai perbedaan sudut pandang. Kapasitas bagi perubahan merupakan kemampuan untuk menghadapi perubahan yang kompleks dan berkesinambungan, untuk bersikap fleksibel dan untuk menangani ketidakpastian.

Berseberangan dengan pemikiran – pemikiran dari para ahli di atas, Deming melihat bahwa justru faktor yang mempengaruhi kinerja adalah di luar individu pemangku jabatan. Deming menyatakan bahwa kinerja karyawan lebih merupakan fungsi dari aspek pelatihan, komunikasi, alat dan pengawasan / evaluasi dibandingkan dengan motivasi pribadi (Dessler, 2008, p.322).

Faktor kinerja di luar diri pemangku jabatan lainnya yang mempengaruhi adalah budaya organisasi. Armstrong (2006, p.303) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah *the pattern of values, norms, beliefs, attitudes and assumptions that may not have been articulated but shape the ways in which people behave and things get done*. Values (nilai) merujuk pada kepercayaan mengenai bagaimana organisasi tersebut

bertindak. *Norms* (norma) adalah aturan yang tidak tertulis yang menjadi dasar bagaimana organisasi bertindak.

Pendapat lain yang menggabungkan pentingnya faktor dalam diri individu pemangku jabatan dan lingkungan yang ada disekitarnya dipaparkan oleh Simanjuntak. Ia merumuskan kinerja sebagai tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu dipengaruhi oleh kompetensi individu, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen (Simanjuntak, 2005, p.10).

Kompetensi individu merupakan kemampuan dan keterampilan kerja yang dimiliki oleh seseorang. Kompetensi individu dipengaruhi oleh kemampuan dan keterampilan kerja serta motivasi dan etos kerja yang dimiliki individu pemangku jabatan.

Kebugaran fisik, kesehatan jiwa, pendidikan, akumulasi pelatihan, dan pengalaman kerja yang dimiliki individu akan mempengaruhi kemampuan dan keterampilan kerja. Kebugaran fisik dapat membuat seseorang mampu bertahan melakukan tugas dan tanggung jawabnya terutama jika pekerjaan itu menuntut kemampuan fisik yang tinggi.

Jiwa yang terganggu, misalnya akibat masalah-masalah ekonomi akan membuat seseorang kehilangan konsentrasi dalam melakukan pekerjaannya. Pendidikan dan akumulasi pelatihan yang diterima seseorang mempengaruhi kinerja yang ditunjukkannya. Semakin tinggi dan semakin banyak pelatihan yang diikuti niscaya semakin baik kinerja yang dihasilkan dari seorang individu pemangku jabatan. Pengalaman kerja yang mendalam akan berpengaruh pada kinerja yang dihasilkan. Semakin berpengalaman seseorang maka ia akan semakin terampil dalam melakukan pekerjaannya sehingga kinerjanya akan semakin baik.

Berdasarkan berbagai pendapat dari para ahli di atas, dapat kita pahami bahwa kinerja merupakan sesuatu yang multidimensi wujud sifatnya. Terdapat perbedaan dan persamaan pendapat yang saling bersinggungan satu sama yang lain. Namun demikian, perbedaan dan persamaan pendapat tersebut sesungguhnya dapat digunakan saling

melengkapi satu dengan yang lainnya, dimana kinerja tidak dapat diukur atas dasar satu faktor atau dimensi saja.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor yaitu: 1). faktor dari diri pemangku jabatan; 2) faktor di luar diri pemangku jabatan. Faktor yang ada dalam diri pemangku jabatan antara lain kompetensi, keterampilan, pengetahuan, motivasi, sikap dan pengalaman. Faktor dari luar pemangku jabatan adalah lingkungan organisasi, termasuk di dalamnya pengawasan, komunikasi, pelatihan dan penilaian kinerja yang ada di suatu organisasi.

TK Embun Pagi sebagai organisasi penyedia layanan pendidikan juga membutuhkan ukuran-ukuran kinerja. Organisasi pendidikan membutuhkan ukuran-ukuran kinerja sebagai evaluasi terhadap program-program yang telah dijalankan, evaluasi terhadap efisiensi pelaksanaan kegiatan operasional, termasuk juga evaluasi terhadap kinerja dari para pekerja pendidikan baik guru mau pun karyawan penunjang lainnya.

Ukuran-ukuran kinerja dapat dilakukan dengan tepat sasaran apabila sebelumnya telah diketahui dengan jelas faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, khususnya pada kinerja karyawan TK Embun Pagi. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan TK Embun Pagi dapat diketahui dengan terlebih dahulu melakukan pengkajian terhadap tugas dan tanggung jawab serta standard dan tujuan yang harus dicapai dalam kaitannya dengan teori-teori kinerja.

Pemahaman terhadap faktor-faktor dari kinerja karyawannya akan membuat organisasi akan lebih mudah melakukan pengelolaan kinerja melalui penilaian kinerja. Mengapa kinerja perlu untuk dinilai? Dengan melakukan penilaian kinerja, niscaya setiap karyawan pemangku jabatan akan selalu dapat menghasilkan kontribusi yang positif dalam melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan kompetensi yang dimiliki serta dapat berkembang sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi dari waktu ke waktu.

1.4 Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*)

Hakekat penilaian kinerja sebagai bagian kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses dimana kinerja perseorangan dinilai dan dievaluasi. Bacal (2005) menuliskan bahwa penilaian kinerja dipakai untuk menjawab pertanyaan "Seberapa baikkah kinerja seorang karyawan pada suatu periode tertentu?" (Ambarwati, 2006, p.8).

Armstrong (1994, p.90) menganalogikan penilaian kinerja karyawan sebagai jawaban untuk menjawab pertanyaan "kemana arah tujuan kita?". Berikut pernyataan visi Armstrong didalam kutipan bukunya:

"Why have performance reviews? The argument for a formal review is that it provides a focal point for the consideration of key motivational, performance and development issues. It is a means for considering the future in the light of an understanding of the past and present. It answers the two fundamental questions of Where have we got to and Where are we going"

Berdasarkan berbagai literatur pengembangan sumber daya manusia, ditemukan berbagai istilah untuk kegiatan menilai prestasi kerja pegawai. Mulai dari istilah *performance appraisal*, *employee evaluation*, *performance measurement*, *employee assessment*, *performance evaluation* sampai pada *employee's performance evaluation*.

Bacal (2001, p.133) menyatakan bahwa penilaian kinerja (*Performance Appraisal*), pengkajian ulang (*Performance review*), evaluasi kinerja (*Performance Evaluation*) merupakan tiga istilah yang dapat saling menggantikan satu sama lain untuk menggambarkan sebagai pertemuan tahunan dimana manajer dan karyawan memperbincangkan kinerja karyawan, mendokumentasikan kemajuan (sukses maupun masalah), dan menerapkan pendekatan pemecahan masalah tertentu untuk mengatasi permasalahan yang terjadi saat ini maupun di masa yang akan datang.

Penilaian kinerja bukan sekedar pekerjaan yang hanya dilakukan sekali dalam setahun. Penilaian kinerja melibatkan komunikasi yang jelas

mengenai target dan standar; penetapan tujuan yang spesifik dan dapat diukur ; dan umpan balik (*feedback*) yang berkelanjutan, selama karyawan tersebut bekerja untuk perusahaan.

Byars & Rue (1991, p.248) menyatakan penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) merupakan suatu proses menentukan dan mengkomunikasikan pada karyawan mengenai kinerjanya serta menetapkan rencana perbaikan. Kinerja dalam hal ini adalah derajat pencapaian pelaksanaan tugas – tugas yang termasuk dalam pekerjaan seorang individu. Untuk melakukan penilaian kinerja diperlukan suatu standar tertentu yang merupakan tingkat keluaran yang diharapkan individu. Mengacu pada sistem formail dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil termasuk tingkat absensi atau ketidakhadiran.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan. Penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe (1993, p.394) merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Penjabaran secara jelas tentang standar kinerja yang diharapkan dari karyawan dan pemberian dorongan untuk memenuhi standar adalah satu bagian penting dari Manajemen Sumber Daya Manusia. Deskripsi pekerjaan seorang karyawan adalah titik mula yang baik untuk menerangkan standar apa yang diharapkan dari karyawan tersebut. Untuk melakukan penilaian kinerja diperlukan suatu standar tertentu yang merupakan tingkat keluaran yang diharapkan individu. Dengan memahami standar – standar kinerja karyawan, maka suatu organisasi dapat melakukan pengelolaan kinerja lebih terukur.

Penilaian kinerja mempunyai peran sentral dalam manajemen kinerja untuk memastikan kinerja tiap-tiap individu dievaluasi secara akurat dan adil sebagai dasar strategi untuk memberikan penghargaan (*rewarding*), dan pengembangan kinerja karyawan melalui pelatihan, bimbingan dan pengajaran. Poccock (1991) dalam Geraldine Inez (2009) menuliskan:

”Performance Appraisal has a central part to play in encouraging performance management, in ensuring that the performance of individuals is accurately and fairly evaluated as a basis for a range of strategies for rewarding employees, and developing their performance through coaching, counselling and training”

Armstrong (1994, p.88) menuliskan bahwa penilaian kinerja adalah kegiatan yang menilai kinerja individu atau karyawan yang dilakukan oleh atasan langsung (manager) dalam rangka pertanggung jawaban karyawan. *Performance Appraisal* dapat dilakukan oleh berbagai pihak yang berkepentingan termasuk stakeholder. Dengan demikian dapat diartikan bahwa penilaian kinerja adalah tentang tindakan-tindakan dimana para pemegang kepentingan (termasuk karyawan, manajer) mengambil bagian dalam pengelolaan peningkatan kinerja diri sendiri maupun rekan lainnya.

Sejalan dengan itu Wether dan Davis (1996, p.45) menuliskan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses bagaimana organisasi melakukan evaluasi kinerja pekerjaan individu, ditambahkan juga bahwa penilaian kinerja adalah tentang akuntabilitas dan kinerja karyawan. Berikut kutipan pernyataan mereka:

“Performance appraisal is the process by which organization evaluate individual job performance. Performance appraisals are about employee performance and accountability.”

Handoko (2001, p.135) juga menyatakan pendapat serupa bahwa *Performance Appraisal* atau Penilaian Kinerja adalah sebagai proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Melengkapi pendapat tersebut (Gibson, 1996, p.167) mengartikan sebagai evaluasi sistematis dan formal atas prestasi kerja karyawan dan potensi pengembangannya di masa depan.

Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau di masa lalu relatif terhadap standar kinerjanya (Dessler, 2003, p.322). Ungkapnya saat "Penilaian Kinerja" biasanya terlintas alat penilaian khusus seperti formulir penilaian kinerja. Formulir sesungguhnya hanyalah bagian dari proses penilaian. Penilaian kinerja selalu mengasumsikan bahwa karyawan memahami apa standar kinerja mereka, dan penyelia juga memberikan umpan balik, pengembangan dan insentif yang diperlukan untuk membantu orang yang bersangkutan menghilangkan kinerja yang kurang baik atau melanjutkan kinerja yang baik.

Terkait dengan proses dalam penilaian kinerja, Dessler (2003) berpendapat bahwa penilaian kinerja terdiri dari tiga tahap, yaitu: **Pertama**, tahap *Pendefinisian pekerjaan* berarti memastikan bahwa atasan dan bawahan Anda setuju dengan kewajiban dan standar pekerjaan. **Kedua**, tahap *Penilaian Kinerja* berarti membandingkan kinerja sesungguhnya dari karyawan dengan standar yang telah ditetapkan; ini biasanya melibatkan beberapa jenis formulir peringkat. **Ketiga**, penilaian kinerja biasanya membutuhkan *sesi umpan balik*. Disini, atasan dan bawahan mendiskusikan kinerja dan kemajuan bawahan, dan membuat rencana untuk pengembangan apa pun yang dibutuhkan.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu bagian dari sistem manajemen kinerja. Dengan demikian, penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) dan manajemen kinerja (*Performance Management*) merupakan dua hal yang berbeda namun saling berkaitan.

Dalam rangka menjelaskan hubungan dan perbedaan antara konsep Manajemen Kinerja (*Performance Management*) dengan Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*), berikut dirasa perlu untuk di paparkan pendapat

dari beberapa para ahli terkait hubungan dan perbedaan antara konsep Manajemen Kinerja (*Performance Management*) dengan Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*) di dalam bentuk tabel – tabel beserta dengan penjelasannya dibawah ini.

Armstrong (2006) menyatakan pendapatnya tentang perbandingan Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*) dengan Manajemen Kinerja (*Performance Management*) adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1. *Performance Management* dan *Performance Appraisal* Menurut Armstrong

Performance Appraisal	Performance Management
Top-down assessment	Joint process through dialogue
Annual appraisal meeting	Continous review with one or more formal reviews
Use of ratings	Ratings less common
Monolithic system	Flexible process
Focus on quantified objectives	Focus on values and behaviours as well as objectives
Often linked to pay	Les likely to be a direct link to pay
Bereaucratic – complex paperwork	Documentation kept to a minimum
Owned by the HR department	Owned by line managers

Sumber: Armstrong, Michael (2006) *Performance Management Key strategies and pratical guidelines* 3rd Edition. Kogan Page: London.

Hay (1995) dalam Hidayat (2009) menguraikan perbedaan *performance appraisal* dengan *performance management* adalah sebagai berikut:

Tabel 2.2 *Performance Management* dan *Performance Appraisal* Menurut Hay.

Performance Appraisal	Performance Management
Tends to emphasize either results or traits	Include both results and behavioural skill equally
Traits are subjectively identified after the fact or ignored completely	Behavioral skills expectations are linked to results objectively established in advance
Is a human resource department procedure	Is a line management process
Threatening	Motivating
Focus is on judging after the fact	Focus is on planning and managing
Emphasize the form fault-finding	Emphasizes the process problem solving
Evaluation factors are subjectively identified	Performance expectations are linked to the business plan
Win-lose	Win-win

Sumber: Hidayat, Henky (2009), Tesis: *Analisa Sitem Penilaian Kinerja di PT Epson Indonesia*, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

Aspromorgous dalam Hidayat (2009) menyatakan dibawah ini merupakan perbedaan antara manajemen kinerja (*Performance Management*) dan penilaian kinerja (*Performance Appraisal*):

Tabel 2.3 Perbedaan Manajemen Kinerja (*Performance Management*) dan Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*) menurut Alex Aspromorgous

Performance Appraisal	Performance Management
Traditional approach	Integrated approach
Conducted annually	Conducted continuously
Decisions made on subjective yearly information	Decision based on cumulative information
Statistic activity: report done annually	Fluid activity: changes as circumstances change
Improve individual performance	Improve all levels of performance
Focus on individual performance development	Focus on strategic planning and Organisational strategies

Sumber: Hidayat, Henky (2009), Tesis: *Analisa Sistem Penilaian Kinerja di PT Epson Indonesia*, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

Berdasarkan tabel-tabel diatas dapat dipahami bahwa *Performance Appraisal* dan *Performance Management* merupakan bagian dari proses Manajemen Sumber Daya Manusia, namun perbedaannya terletak pada periode pelaksanaannya dan fokus pendekatannya. *Performance appraisal* fokus dilakukan bagi kinerja individu semata-mata untuk periode tahunan, sementara *performance management* dilakukan secara berkesinambungan dan menggunakan pendekatan secara menyeluruh dan berfokus kepada perencanaan strategis organisasi.

Performance Appraisal hanyalah salah satu fungsi MSDM sedangkan *Performance Management* terkait proses bisnis manajerial (manajemen). Selain itu, *Performance appraisal* cenderung menekankan pada hasil daripada perilaku individu, sedangkan *Performance Management* menekankan kedua-duanya dan pencapaian organisasi.

2.4.1 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*)

Penilaian kinerja menurut Werther dan Davis (1996, p.342) mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai, yaitu *performance improvement, compensation adjustment, placement decision, training and development needs, career planning dan development, informational inaccuracies and job-design errors, staffing process deficiencies, equal employment opportunity, dan feedback*. Berikut adalah penjelasan mengenai tujuan dan manfaat di atas.

Performance Improvement yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan perbaikan prestasi kerja melalui peningkatan kinerja.

Compensation adjustment membantu para pengambil keputusan untuk melakukan penyesuaian kompensasi, menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya. Hal ini dipercaya dapat memotivasi kerja.

Placement decision menentukan promosi, transfer dan demosi berdasarkan hasil penilaian kinerja.

Training and development needs mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.

Career planning dan development merupakan panduan untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai, umpan balik atas penilaian kinerja membantu manajemen menyusun karir dan pengembangan karir.

Fungsi *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 system informasi manajemen sumber daya manusia.

Staffing process deficiencies, dalam hal ini penilaian kinerja mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai. Manfaat *equal employment opportunity* menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif, menjaga keadilan bagi karyawan. *Feedback* adalah memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri. Umpan Balik (*Feedback*) dapat dilakukan dengan berbagai cara yaitu secara langsung (*direct*) maupun tidak langsung (*indirect*), tertulis atau lisan (*written or verbally*).

Ivancevich (2001) dalam Geraldine Inez (2009) juga menguraikan kegunaan penilaian kinerja adalah *development, motivation, human resource and employment planning, communication, legal compliance*, dan *Human Resource Management research*. Penjelasan mengenai kegunaan penilaian kinerja tersebut adalah di bawah ini.

Development. It can determine which employees need more training, and it can help evaluate the results of training programs. It helps the subordinate-supervisor counselling relationship, and it encourages supervisors to observe subordinate's behaviour to help employees. Penilaian kinerja berguna pengembangan. Melalui penilaian kinerja, pengembangan dapat dilakukan dengan mengidentifikasi karyawan yang mana yang perlu training dan tentunya membantu untuk evaluasi dari program-program training tersebut. Selain itu, penilaian kinerja juga membantu hubungan konseling atasan-bawahan dan mendorong atasan untuk mengamati perilaku bawahan.

Motivation. It can encourage initiative, develop a sense of responsibility, and stimulate efforts to perform better. Penilaian kinerja dapat memberikan motivasi, mendorong inisiatif karyawan, membangun rasa bertanggung jawab dan menstimulasi niat untuk bekerja lebih baik.

Human resource and employment planning. It can serve as a valuable input to skills inventories and human resources planning. Penilaian kinerja berguna dalam perencanaan SDM dan kepegawaian, dengan memberikan masukan berharga tentang data keahlian.

Communication. It can serve as a basis for an ongoing discussion between superior and subordinate about job-related matters. Through interaction, the parties get to know each other better.

Penilaian kinerja sebagai dasar diskusi yang berlangsung antara atasan dan bawahan tentang pekerjaan guna membangun hubungan baik atasan-bawahan.

Legal compliance. It can serve as a legally defensible reason for promotions, transfers, rewards, and discharge". Penilaian kinerja menjadi alasan atau bukti yang valid secara hukum untuk keperluan promosi, pemindahtugasan, pemberian imbalan, dan pemberhentian.

HRM research. It can be used to validate selection tools such as a testing program. Penelitian manajemen Sumber Daya Manusia, Penilaian kinerja dapat digunakan untuk membuktikan/ mengkonfirmasi alat-alat seleksi seperti program tes.

Dessler (2003 , p.325) menyatakan ada beberapa alasan untuk menilai kinerja bawahan, yaitu: **Pertama**, penilaian kinerja memainkan peran yang terintegrasi dalam proses manajemen kinerja ; jika anda menterjemahkan tujuan strategis pengusaha ke dalam tujuan spesifik, kemudian melatih para karyawan tetapi tidak meninjau kembali kinerja karyawan secara berkala, hal itu hanya memberikan sedikit manfaat.

Kedua, penilaian memungkinkan atasan dan bawahan menyusun sebuah rencana untuk mengoreksi semua kekurangan yang ditemukan dalam penilaian dan untuk menegaskan hal-hal yang telah dilakukan dengan benar oleh bawahan. **Ketiga**, penilaian harus melayani tujuan perencanaan karier dengan memberi kesempatan meninjau rencana karier karyawan dengan memerhatikan kekuatan dan kelemahannya secara spesifik. Akhirnya, penilaian hampir selalu berdampak pada keputusan peningkatan gaji dan promosi.

Berdasarkan pendapat – pendapat para ahli diatas, dapat dipahami bahwa Penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) dinilai oleh manajemen sumber daya manusia sebagai alat yang memiliki manfaat dan kegunaan yang tidak sedikit bagi organisasi maupun karyawannya, khususnya dalam rangka evaluasi, motivasi dan kompensasi.

2.4.2 Kriteria dalam Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja hendaknya memberikan suatu gambaran yang akurat mengenai prestasi kerja karyawan. Untuk mencapai tujuan tersebut, system penilaian harus memiliki criteria yang ingin diukur disertai standard penilaian yang akan di jadikan acuan dalam penilaian. Kriteria adalah dimensi pengevaluasian kinerja seorang pemegang jabatan, tim atau unit kerja (Jackson & Schuler, 1996 dalam Nuniek Yuniati, 2006).

Terdapat tiga macam jenis kriteria yang umum digunakan dalam menilai kerja karyawan (Jackson & Schuler, 1996; Robbins, 2002), yaitu kriteria berdasarkan sifat atau *traits*, kriteria berdasarkan perilaku, dan kriteria hasil kerja individu.

Kriteria berdasarkan sifat atau *Traits* menggambarkan karakteristik individu yang sering timbul dalam tingkah laku individu. Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan. Jenis kriteria ini lebih menekankan pada bagaimana karakter seseorang karyawan, bukan pencapaian atau tidak tercapainya seseorang dalam pekerjaan.

Kriteria berdasarkan perilaku menekankan pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria ini penting bagi pekerjaan yang banyak melibatkan hubungan antarpribadi (*interpersonal skills*). Kriteria hasil kerja individu berpusat pada pencapaian-pencapaian (apa yang telah dicapai dan tidak).

2.4.3 Bias dan Tantangan dalam Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi. Apapun alat 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.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) juga memiliki kesulitan dan tantangan tersendiri, karena susahnya menilai hasil kerja karyawan yang terkadang bersifat ambigu dan relatif; maka system penilaian kinerja harus menggunakan standar – standar yang telah ditentukan organisasi. Tantangan yang harus dihadapi adalah untuk merestrukturisasi dan mengelola penilaian kinerja yang fair dan akurat.

Berikut akan di paparkan mengenai hambatan, tantangan maupun bias-bias yang terjadi dalam melakukan penilaian kinerja karyawan. Adapun bias-bias yang sering muncul menurut Werther dan Davis (1996, p. 348) adalah *Halo Effect*, *Liniency and Severity Effect*, *Central Tendency*, *Assimilation and Differential Effect*, *First Impression Error*, dan *Recency Effect*.

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.

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 sebaliknya terhadap pegawai sehingga cenderung akan memberikan nilai yang buruk.

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.

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.

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;

Recency effect, penilai cenderung memberikan nilai atas dasar perilaku yang baru saja mereka saksikan, dan melupakan perilaku yang lalu selama suatu jangka waktu tertentu.

Siagian (1993:224) menyebutkan terdapat tiga masalah yang ada dalam melakukan penilaian kinerja, yaitu:

- a. Tanpa kriteria yang relatif seragam, gaya penilaian akan sangat beraneka ragam dengan kemungkinan interpretasi yang berbeda-beda.
- b. Tidak ada jaminan bahwa penilai mendasarkan penilaiannya pada kriteria yang obyektif.
- c. Hasil penilaian sangat mungkin tidak terdokumentasikan dengan baik, padahal hasil penilaian tersebut harus merupakan bagian dari keseluruhan dokumen kepegawaian yang dinilai.

Lebih lanjut (Dessler, 1997, p.4) melengkapi bahwa dalam melakukan penilaian kinerja karyawan, berikut adalah masalah-masalah yang dihadapi yaitu kekurangan standar, standar yang tidak relevan atau

subjektif, kesalahan penilai, minim umpan balik terhadap karyawan, komunikasi yang negatif, kegagalan untuk menerapkan data evaluasi.

Kekurangan standar, tanpa standar penilaian yang obyektif, penilaian kinerja hanya dugaan atau perasaan subyektif yang relatif tentang kinerja. Standar yang tidak relevan atau subyektif, standar kinerja layaknya ditetapkan dengan menganalisis hasil pekerjaan dengan standar yang berhubungan pekerjaan. Kesalahan penilai, kesalahan penilai termasuk bias atau prasangka penilai, efek halo, kecenderungan sentral, dll adalah penting untuk diminimalisir.

Minim Umpan balik terhadap karyawan, penilaian harus dikomunikasikan dengan karyawan untuk mendorong penilaian yang efektif. Komunikasi yang negatif, proses penilaian dihambat oleh komunikasi yang negatif. Pendekatan yang tidak merangsang kinerja, ketidakluwes, pembelaan diri, dan lain-lain. Kegagalan untuk menerapkan data evaluasi, gagal menggunakan evaluasi dalam melakukan pengambilan keputusan akan meniadakan tujuan utama penilaian kinerja.

2.4.4 Penilai Kinerja

Untuk mendapatkan informasi kinerja pegawai maka ada beberapa pihak baik itu perorangan ataupun kelompok stakeholder atau diluar stakeholder seperti konsultan yang biasa melakukan penilaian atas kinerja karyawan. Menurut Dessler (2003) ada lima pihak yang dapat melakukan penilaian, yaitu:

1. Penyelia Langsung (Atasan langsung)

Penilaian kinerja pada sebagian besar organisasi dilakukan oleh atasan langsung karyawan. Sebagai salah satu fungsi manajerial dan penentu kebijakan organisasi, atasan langsung bertanggung jawab bukan hanya atas pekerjaan, tetapi juga kinerja karyawannya.

2. Rekan Sekerja.

Penilaian kinerja yang dilakukan oleh rekan sekerja dilaksanakan dengan pertimbangan, 1) Rekan kerja dekat dengan interaksi sehari-hari seorang karyawan, rekan kerja dianggap mengetahui kinerja seorang karyawan sehari-hari. 2) Penggunaan rekan kerja sebagai suatu sarana penilaian independen. Penelitian telah menemukan bahwa penilaian rekan memiliki dampak positif langsung pada (peningkatan) persepsi terhadap komunikasi yang terbuka, motivasi kerja, kemampuan menyelesaikan tugas berkelompok, kekompakan dan kepuasan. Bagaimanapun, ketika beberapa rekan kerja berkonspirasi untuk saling menilai tinggi, dapat mungkin menjadi masalah.

3. Komite Peringkat.

Banyak pengusaha menggunakan komite peringkat. Komite ini biasanya terdiri dari penyelia langsung karyawan dan tiga atau empat penyelia lainnya. Beberapa penilai mungkin juga dapat membantu menetralisasi masalah bias dan efek halo.

4. Peringkat Sendiri (Evaluasi diri)

Penilaian atas kinerja oleh diri karyawan itu sendiri mengurangi kadar penolakan para karyawan akan proses performance appraisal. Merangsang untuk judgement dan kedewasaan karyawan, baik bawahan dan atasan.

5. Penilaian oleh bawahan langsung.

Penilaian oleh bawahan langsung dapat memberikan informasi yang tepat dan rinci mengenai perilaku esorang atasan. Sangat dimengerti bahwa karyawan tentu yang paling merasakan kinerja atasannya. Proses ini dinamakan oleh sebagian orang adalah dengan umpan balik keatas.

6. Pendekatan Umpan Balik 360-derajat

Penilaian kinerja karyawan dilakukan oleh seluruh pihak terkait (stakeholders) yaitu oleh atasan, rekan, bawahan, customer dan bisa pemegang saham. Penilaian kinerja ini sesuai didalam organisasi yang memberlakukan kerja tim (*team work*).

2.4.5 Metode Penilaian Kinerja

Banyak metode yang dipergunakan dalam penilaian kinerja, 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), (Werther dan Davis, 1996:350).

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-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 Werther di atas berbeda dengan klasifikasi yang dilakukan oleh Kreitner dan Kinicki (2000). Berdasarkan aspek yang diukur, Kreitner dan Kinicki mengklasifikasikan penilaian kinerja menjadi tiga, yaitu: *pendekatan trait*, *pendekatan perilaku* dan *pendekatan hasil*. Berikut akan diuraikan dengan klasifikasi – klasifikasi penilaian kinerja tersebut.

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), (Kreitner dan Kinicki, 2000:303-304).

Metode-metode penilaian kinerja yang sesuai dengan pengkategorian dua tokoh di atas yang paling banyak digunakan menurut Mondy dan Noe (1993:402-414) adalah:

1. *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.
2. *Critical Incidents*, merupakan teknik penilaian kinerja yaitu evaluator mencatat mengenai apa saja perilaku/pencapaian terbaik dan terburuk (extremely good or bad behaviour) pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan. Mencatat perilaku kritis dan insidental terhadap kinerja seorang karyawan menjadi penekanan di dalam metode ini.
3. *Graphic Rating Scales*, merupakan teknik penilaian kinerja yaitu evaluator menilai kinerja pegawai dengan menggunakan skala dalam mengukur faktor-faktor kinerja (performance factor). Misalnya adalah 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.
4. *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 kinerjanya 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.

5. *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.
6. *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.

Sedangkan, (Bacal, 1999) memiliki 2 macam sistem penilaian kinerja, yang dinyatakan sebagai berikut:

1. *Rating System* (Sistem Penilaian)

Digunakan untuk menciptakan keseragaman dan konsisten dalam proses evaluasi kinerja dan dapat dilakukan sewaktu-waktu menurut kebutuhan yang diperlukan. Yang di nilai adalah : perihal penyelesaian tugas sesuai jadwal, inisiatif dan kreatifitas, interaksi dengan klien, serta kemampuan dan keahlian yang dibutuhkan dalam bekerja.

2. *Ranking System* (Sistem Rangking)

Penilaian dengan cara membandingkan kinerja antara karyawan. Penilaian yang terbaik sebenarnya adalah menurut tujuan dan standar perusahaan. Untuk menunjang hal ini maka tujuan dan standar kinerja

ditentukan perusahaan bersama-sama dengan mengikut sertakan karyawan secara individu. Selama menjalankan pekerjaan tersebut setiap individu diarahkan untuk mencapai standar kinerja tersebut seperti dalam berkomunikasi, dalam pengidentifikasian, dan penanggulangan masalah, dalam perkembangan kemampuan dan sebagainya.

Setiap metode di atas memiliki kelemahan dan kelebihan masing-masing, sehingga tidak baik bagi organisasi untuk menggantungkan penilaian kinerjanya hanya pada satu jenis metode saja. Sebaiknya, organisasi menggabungkan beberapa metode yang sesuai dengan lingkup organisasinya (Mondy dan Noe, 1993, p. 414).

2.5 Operasionalisasi Konsep

Berdasarkan tinjauan teori yang telah di paparkan diatas, berikut ini akan di lakukan operasionalisasi terhadap konsep yang telah di dinyatakan sebelumnya. Operasionalisasi konsep sangat diperlukan agar tidak menimbulkan kekacauan, kerancuan atau kesalahpahaman, khususnya terhadap batasan secara definitif dari gejala-gejala, objek atau fakta dari topik permasalahan yang akan ditelisik dalam penelitian ini. Misalnya, mengenai istilah dan pengertian yang digunakan terhadap kinerja. Kinerja di artikan sebagai suatu bangunan yang multi dimensi, dimana kinerja tidak dapat diukur atas dasar satu faktor atau dimensi saja. Untuk itu perlu di batasi kerangka konsep kinerja yang dipilih yang akan dipakai dalam penelitian ini. Kerangka konsep yang akan dipakai dalam penelitian ini adalah Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*).

Penilaian kinerja merupakan sebuah proses aktifitas organisasi dimana kinerja perseorangan karyawan dinilai dan dievaluasi oleh stakeholder organisasi melalui metode dan kriteria penilaian tertentu setiap satu kurun waktu tahunan (annual) dalam rangka evaluasi, pengembangan, motivasi dan kompensasi karyawan. Banyak metode yang dipergunakan dalam penilaian kinerja, namun secara garis besar penilaian kinerja 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).

Past based methods adalah penilaian kinerja atas kinerja seseorang dari pekerjaan yang telah dilakukannya. *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-kadang masih menggunakan past method. Catatan kinerja juga masih digunakan sebagai acuan untuk menetapkan kinerja yang diharapkan.

Metode-metode penilaian kinerja yang paling banyak digunakan menurut Mondy dan Noe (1993:402-414) adalah:

1. *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.
2. *Critical Incidents*, merupakan teknik penilaian kinerja yaitu evaluator mencatat mengenai apa saja perilaku/pencapaian terbaik dan terburuk (*extremely good or bad behaviour*) pegawai.
3. *Graphic Rating Scales*, merupakan teknik penilaian kinerja yaitu evaluator menilai kinerja pegawai dengan menggunakan skala dalam mengukur faktor-faktor kinerja (*performance factor*). Misalnya adalah 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.
4. *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 kinerjanya 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.

5. *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.
6. *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.

BAB 3

METODE PENELITIAN

Dalam Bab ini akan di jelaskan tentang metode penelitian, teknik pengumpulan data, analisa data yang akan di gunakan dalam penelitian ini, termasuk juga penentuan populasi dan sampel penelitian. Secara sederhana, bab ini merupakan bab penjelasan tentang "bagaimana?", "dengan apa?" dan "dimana?" penelitian ini akan dilakukan; dimana bab ini akan menyempurnakan kerangka teori sebagai pisau analisa melalui rangkaian cara-cara / usaha yang sistematis dan niscaya mendekati kebenaran.

Soemantri (2005:57) menuliskan bahwa metodologi penelitian dipahami sebagai rangkaian upaya untuk mencari, mengungkap dan menemukan kebenaran dengan pertimbangan logis dan nalar. Metode penelitian sosial adalah cara sistematis yang digunakan peneliti dalam pengumpulan data yang diperlukan dalam proses identifikasi dan penjelasan fenomena sosial yang tengah ditelisik.

3.1 Jenis Penelitian

Dalam rangkaian memahami permasalahan penelitian ini, jenis penelitian dengan pendekatan kualitatif melalui metode deskriptif akan digunakan untuk menyempurnakan teori yang dipakai sebagai pisau analisa. Dalam serangkaian proses pembuatan penelitian ini, survei awal (Pre-survey) telah dilakukan terlebih dahulu ke lokasi penelitian. Berawal dari cara pandang induksi terhadap realitas sosial yang kemudian disandarkan pada teori teori, penggunaan metode penelitian secara kualitatif dianggap tepat sebagai sarana untuk membangun realitas sosial dan memahami makna permasalahan penelitian.

Dengan cara berpikir induktif melalui metode kualitatif-deskriptif penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan secara deskriptif tentang sesuatu. Penelitian deskripsi menurut Koentjaraningrat (1985:29) ialah penelitian yang bertujuan menggambarkan secara tepat sifat-sifat suatu individu, keadaan, gejala atau kelompok tertentu atau untuk menentukan frekuensi atau penyebaran suatu gejala atau frekuensi adanya hubungan tertentu antara suatu gejala dengan gejala lain dalam masyarakat.

Penelitian ini hanya sebatas pada usaha untuk mengungkapkan suatu permasalahan, keadaan atau peristiwa sebagaimana berkenaan dengan masalah penelitian yaitu, gambaran proses penilaian kinerja karyawan. Penelitian kualitatif bercirikan informasi yang berupa ikatan konteks yang akan menggiring pada pola-pola atau teori yang akan menjelaskan fenomena sosial (Cresswell, 1994, p.4-7). Teori dalam penelitian ini digunakan untuk pemahaman menjelaskan realitas sosial, bahwa teori kemudian digunakan tidak untuk mengintervensi realitas sosial. Dalam arti bahwa disini penelitian tidak untuk mendukung, membantah ataupun menafikan suatu teori.

Telah dipahami bersama bahwa sistem penilaian kinerja adalah tentang suatu proses, dengan demikian penilaian kinerja tidak dapat dipahami dengan satu dimensi atau faktor. Penelitian kualitatif biasanya sangat memperhatikan proses, peristiwa dan otentisitas. Dengan demikian, dengan pendekatan kualitatif yang deskriptif-analitis memungkinkan fenomena sosial dalam rangkaian proses penilaian kinerja yang terdapat pada obyek permasalahan penelitian dapat dijelaskan.

Dari sekian metode penelitian sosial yang ada, masing-masing metode mempunyai paradigma teoritik, gaya, asumsi, serta kekuatan dan keterbatasannya tersendiri. Dalam penelitian ini, pemilihan metode kualitatif dianggap tepat karena dapat menjelaskan gejala atau proses sosial yang kompleks dari suatu fenomena atau realitas sosial secara holistik. (Ritchie dan Lewis, 2003, p.4-5) dalam pernyataan visinya menyatakan:

“Qualitative methods providing a holistic perspective within explained contexts. Qualitative methods are used to address research questions that require explanation or understanding of social phenomena and their contexts. They are particularly well suited to exploring issues that hold some complexity and to studying processes that occur over time.”

3.2 Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data yang diperlukan guna menunjang penelitian ini maka teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara-cara dibawah ini:

1. Wawancara.

Yaitu dengan mengadakan wawancara, tanya jawab secara langsung, terbuka dan mendalam dengan informan kunci dengan panduan kuesioner wawancara. Informan yang dapat berguna adalah pelaku-pelaku karyawan dan manajemen dari organisasi. Penentuan informan dalam studi ini berdasarkan kriteria-kriteria yang akan di jelaskan lebih lanjut di dalam sub bab berikutnya tentang Unit Analisis dan Narasumber penelitian.

2. Studi pustaka.

Yaitu data yang menyangkut informasi yang didapat melalui studi pustaka, baik buku-buku, dokumen ataupun tulisan dan keterangan yang berhubungan dengan penelitian.

3.3 Teknik Analisa Data

Tahapan penganalisaan data merupakan tahapan penyederhanaan data analisa, data analisa merupakan proses pengorganisasian dan mengurutkan data ke dalam kategori satuan uraian dasar (Maleong, 1993:103). Data yang terkumpul tersebut baik primer maupun sekunder

kemudian akan dianalisa melalui proses penganalisaan data secara deskriptif baik dengan dengan dukungan data kuantitatif ataupun data kualitatif.

3.4 Unit Analisis dan Narasumber Penelitian

Adapun yang menjadi unit analisis dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dan manajemen TK Embun Pagi. Jumlah karyawan dan manajemen yang tercatat pada periode Januari 2010 adalah sebanyak 20 orang. Dari keseluruhan unit analisis tersebut akan diambil informan (narasumber) yang dianggap dapat menjawab permasalahan.

Dari keseluruhan unit analisis tersebut, akan diambil beberapa yang akan dijadikan informan (narasumber) yang dianggap relevan dalam menjawab permasalahan. Agar sesuai dengan tujuan penelitian maka perlu ditetapkan kriteria informan adalah sebagai berikut:

1. Terdaftar aktif sebagai karyawan atau manajemen di TK Embun Pagi.
2. Minimal bekerja sebagai karyawan selama 3 tahun.
3. Pernah mengalami proses penilaian kinerja minimal 2.

BAB 4

GAMBARAN UMUM ORGANISASI

4.1 Tentang TK Embun Pagi

Taman Kanak-Kanak (TK) Embun Pagi adalah sebuah unit usaha yang berada dibawah asuhan sebuah yayasan pendidikan swasta yang bernama Yayasan Multi Vorinta. Sebagai sebuah yayasan yang didirikan sejak tahun 10 Desember 2000 melalui akta pendirian notaris No. 5 Tahun 2000, Yayasan Multi Vorinta bertujuan untuk turut mencerdaskan kehidupan bangsa dengan memberikan pelayanan pendidikan swasta. Dalam rangka mewujudkan pelayanan dan mencapai cita cita tersebut, Yayasan Multi Vorinta telah membentuk beberapa unit usaha dibawahnya yang berbeda didasarkan pada cakupan jenis usahanya.

Dalam perjalanannya Yayasan Multi Vorinta telah berusaha dan akan terus mengembangkan unit-unit usaha dibawahnya. Hingga kini, selain mengasuh TK Embun Pagi, Yayasan Multi Vorinta juga mengelola beberapa lembaga pendidikan lainnya. ILP Kalimalang, Tumble Tots Kalimalang dan SD Embun Pagi merupakan unit-unit usaha lainnya yang berada dibawah naungan Yayasan Multi Vorinta.

Sebagai salah satu unit usaha yang didirikan tahun 2006, TK Embun Pagi difokuskan sebagai unit yang melayani pendidikan masyarakat khususnya pendidikan anak usia dini. TK Embun Pagi didirikan melalui surat izin operasional dari Departemen pendidikan dan kebudayaan No.687/1.8.5.1.2.027 pada tanggal 30 May 2008. Penetapan dasar usaha tersebut kemudian direalisasikan dengan pembangunan fasilitas belajar mengajar khusus TK Embun Pagi yang berlokasi di Jl. Raya Kalimalang No 39, Jakarta Timur.

Walaupun tidak tercatat sebagai pelopor dalam dunia pendidikan Taman Kanak-Kanak (TK) di Indonesia, TK Embun Pagi dengan standar international dan nilai-nilai ajaran Islam sebagai bagian dari kurikulumnya, didirikan dengan visi untuk menjadi TK Islam yang terbaik dengan standar international.

Berdasarkan semboyan yang dimilikinya sebagai "International Islamic School", berikut adalah kutipan Visi Misi TK Embun Pagi berdasarkan website TK Embun Pagi (<http://www.embunpagischool.com>):

The Vision:

- *To Become the Leading Islamic School with an International Insight.*

The Mission:

- *To become a delightful second-home for its students.*
- *To develop smart and akhlakul Kharimah students.*
- *To prepare its students to face the globalization era based on Islamic values*

Dalam rangka pencapaian visi misi tersebut, saat ini TK Embun Pagi membuka 6 ruang kelas belajar mengajar untuk 3 jenjang kelas dengan biaya pendidikan per-siswa sebesar Rp.750,000/bulan.¹ Dengan fasilitas *international standard school* (ruangan AC, perpustakaan, arena bermain, kolam renang semi Olympic, dll) ditambah dengan nilai-nilai ajaran Islam sebagai bagian kurikulum ajarannya, hingga kini TK Embun Pagi telah berhasil menjangar sekitar 90 anak didik yang berusia antara 3-5 tahun.

Berikut akan diuraikan sedikit terkait dengan kelas-kelas yang tersedia dalam pelayanan pendidikan oleh TK Embun Pagi. Kelas Toddler, demikianlah nama untuk jenjang kelas awal atau jenjang pertama apabila

¹ Menurut informasi yang didapat dari manajemen TK Embun Pagi, biaya pendaftaran dan bulanan sekolah dapat berubah sesuai kebutuhan. Namun demikian, akan dilampirkan dalam lampiran pada akhir tulisan tentang rincian informasi biaya pendidikan untuk kalender akademik tahun 2010-2011 (Registration & Tuition Fee, Academic Year 2010-2011).

seorang anak mengenyam pendidikan di TK Embun Pagi. Kelas Toddler dipersiapkan untuk anak usia 2 tahun. Untuk melatih motorik, emosi, sosialisasi dan kemandirian anak serta mulai mengenalkan dunia sekolah pada anak sejak dini.

Kelas Nursery, Program khusus untuk anak 3 tahun. Program ini akan memberikan stimulasi – stimulasi agar anak berani untuk ber-explorasi terhadap lingkungannya. Kelas Kindergarten, di program ini anak akan dapat mengembangkan kreativitas melalui metode belajar aktif dan dapat mengekspresikan dirinya di dalam lingkungannya.

4.2 Komposisi Karyawan TK Embun Pagi

Kendati saham Yayasan Multi Vorinta dikendalikan oleh para pemegang keluarga, manajemen TK Embun Pagi tetap melibatkan tenaga-tenaga profesional di dalam komposisi manajemen dan karyawan pada umumnya. Untuk komposisi karyawan, sampai dengan saat ini TK Embun Pagi telah mempekerjakan sejumlah 20 karyawan dengan 2 status kepegawaian yaitu Karyawan Kontrak (*Contract Staff*) dan Karyawan Tetap (*Permanent Staff*).

Dari total jumlah karyawan tersebut, jabatan guru merupakan pekerjaan dengan jumlah pemangku jabatan terbanyak yaitu 12 orang, dan 1 diantaranya adalah pengajar asing (*Native Speaker*) yang bekerja sebagai staff pengajar bahasa inggris. Jabatan lainnya adalah Petugas Administrasi sebanyak 2 orang, Helper 4 orang. Untuk komposisi manajemen terdiri dari 1 orang kepala sekolah dan 1 orang Managing Director.

Selain berdasarkan status kepegawaian, manajemen TK Embun Pagi juga membagi pekerjaan / jabatan atas 2 kategori umum yaitu: *Teaching Staff* (Karyawan Pengajar) dan *Non-Teachin Staff* (Karyawan Non Pengajar). *Teaching Staff* (Karyawan Pengajar) adalah kategori pekerjaan yang terlibat langsung dalam proses belajar-mengajar serta penyelenggaraan proses pendidikan di kelas (Contoh: Guru, Native Speaker, Kepala Sekolah). Sedangkan Non-Academic Staff adalah pekerjaan yang tidak terlibat

langsung dalam proses belajar mengajar, karyawan di sini berperan sebagai supporting staff. (Contoh: Administrasi dan Helper (Office Boy)).

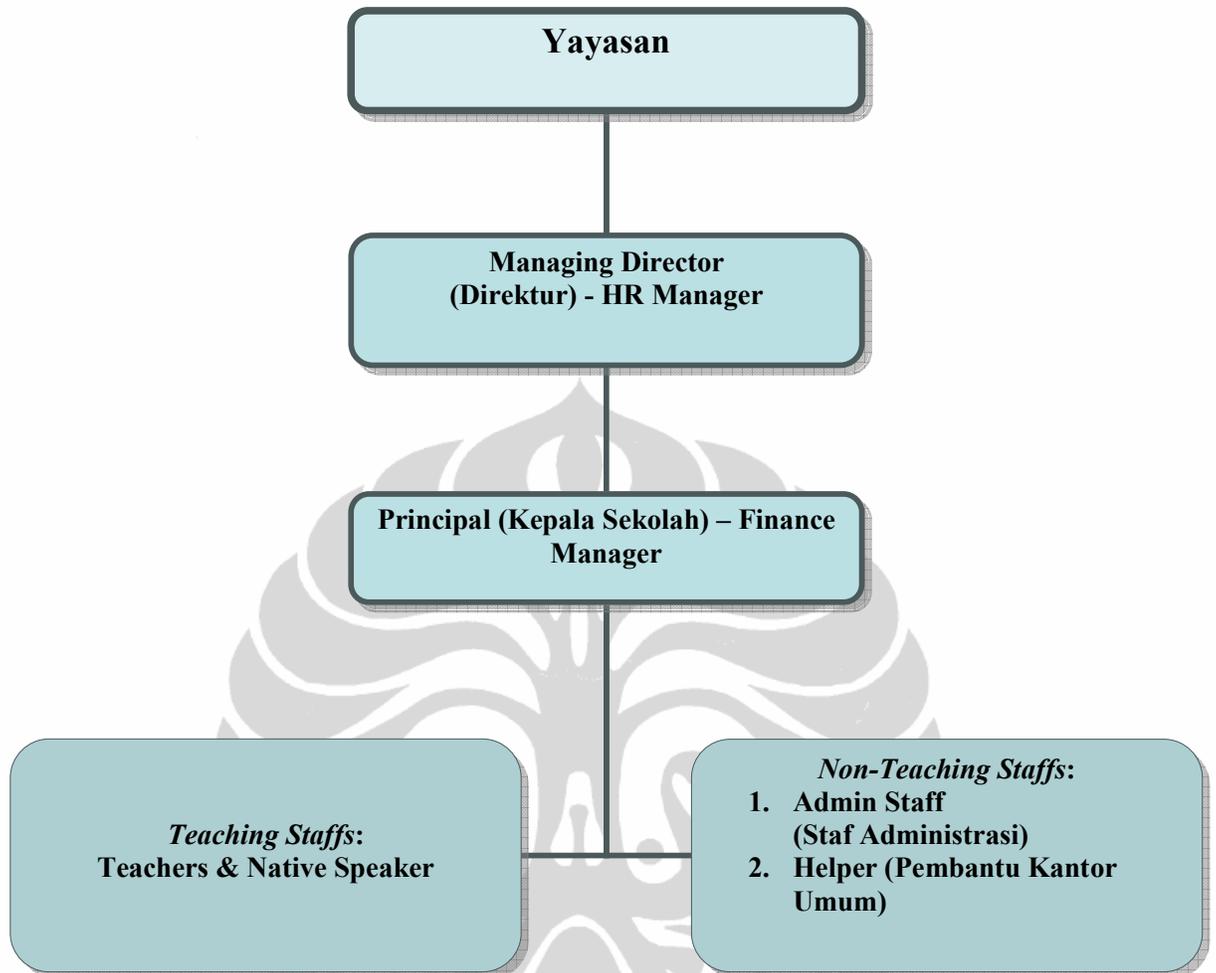
Berdasarkan data kepegawaian dari manajemen TK Embun Pagi, dari keseluruhan pegawai TK Embun Pagi, lulusan Sekolah Menengah Atas (SMA) merupakan latar belakang pendidikan pegawai terendah yang terdapat di posisi Office Boy. Sedangkan S1 adalah latar belakang pendidikan tertinggi yang terdapat di berbagai jabatan, diantaranya Kepala Sekolah, Guru dan Staff pengajar asing (Native Speaker). Untuk komposisi usia pegawai, rata-rata pegawai TK Embun Pagi berada di usia 18-35 tahun dengan pengalaman paling tidak 1 tahun sebelum bekerja di Embun Pagi.

Untuk struktur gaji kepegawaian, TK Embun Pagi memberikan upah bagi seluruh karyawannya diantara Rp. 500,000 – Rp. 6,500,000² setiap bulannya yang didasarkan pada level jabatan, latar belakang sekolah, kompetensi dan pengalaman bekerja.

4.3 Struktur Organisasi TK Embun Pagi

Dalam upaya mengelola berbagai sumber daya organisasi, baik pengelolaan asset dan operasional organisasi, TK Embun Pagi menerapkan organisasi Lini dan staff (*line and staff organization*) yang dinamis, yaitu suatu organisasi dimana kekuasaan dan tanggung jawab dari puncak pimpinan sampai ke bawah berjalan menurut bentuk yang dirasa ideal karena adanya kejelasan fungsi dari masing-masing bagian. Unsur – unsur yang terdapat dalam struktur organisasi dan tugas serta tanggung jawabnya dapat dilihat pada gambar dan penjelasan berikut ini:

² Data diambil dari nilai terendah dan nilai teratas dari struktur gaji karyawan TK Embun Pagi tahun ajaran 2008-2009.



Gambar 4.1. Struktur Organisasi TK Embun Pagi

Untuk dapat memahami lebih jelas tentang struktur organisasi dan manajemen TK Embun Pagi, maka sebagai berikut adalah penjelasan uraian tugas dan wewenang dari setiap jabatan dari organisasi TK Embun Pagi:

1. Managing Director – HR Manager

Managing Director – HR Manager terdiri dari 1 orang pejabat yang mewakili pemegang saham dan yang mempunyai kekuasaan tertinggi dalam pengambilan keputusan dan kebijakan organisasi TK Embun Pagi. Selain itu, jabatan ini juga mengerjakan urusan manajer Sumber Daya

Manusia (HR Manager). Adapun tugas dan wewenang dari Managing Director – HR Manager adalah meliputi namun tidak terbatas pada:

- a. Membuat kebijakan – kebijakan untuk menjalankan organisasi dan segala sesuatu yang berhubungan dengan keseluruhan operasional organisasi.
- b. Bertanggung jawab langsung terhadap seluruh aktivitas organisasi.
- c. Memberikan semua keterangan yang berkenaan pertanggung jawaban organisasi kepada Yayasan.
- d. Mengawasi seluruh pekerjaan dan kegiatan dari kepala sekolah (*principal*), termasuk anggaran organisasi.
- e. Memimpin kebijakan ketenagakerjaan organisasi, mulai dari seleksi, penempatan, penentuan bonus, pemutusan hubungan kerja, penilaian kinerja karyawan dll.
- f. Melakukan penilaian terhadap kinerja kepala sekolah dan karyawan lainnya.

2. **Principal (Kepala Sekolah) – Finance Manager (Manajer Keuangan)**

Principal (Kepala Sekolah) – Finance Manager terdiri dari 1 orang pejabat yang secara garis besar bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pendidikan sekolah, termasuk di dalamnya adalah penanggung jawab pelaksanaan administrasi (administrasi keuangan, umum, dll) sekolah. Kepala Sekolah merupakan kekuasaan kedua tertinggi setelah Managing Director dalam pelaksanaan keputusan dan kebijakan sekolah. Adapun tugas dan wewenang Principal (Kepala Sekolah) – Finance Manager adalah tidak terbatas pada dibawah ini:

- a. Bertanggungjawab atas terselenggaranya pendidikan di sekolah, sesuai dengan visi dan misi yayasan., tidak terbatas pada pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolah.
- b. Berkoordinasi dengan Managing Director dalam melaksanakan kebijakan ketenagakerjaan organisasi, mulai dari seleksi, penempatan, penentuan bonus, pemutusan hubungan kerja, penilaian kinerja karyawan dll.

- c. Melaksanakan bimbingan dan penilaian kinerja guru dan tenaga kerja lainnya.
- d. Menyelenggarakan administrasi sekolah. (termasuk administrasi keuangan sekolah)
- e. Merencanakan pengembangan, pendayagunaan, dan pemeliharaan sarana prasarana.
- f. Melaksanakan hubungan sekolah dengan lingkungan, orang tua dan / masyarakat.

3. Staff Guru & Pengajar Asing

Sebagai institusi pendidikan, guru merupakan "ujung tombak" dalam proses produksi. Komponen lainnya, baik kurikulum, sarana-prasarana, biaya dan lain sebagainya tidak akan berarti banyak apabila esensi pembelajaran guru dengan peserta didik tidak berkualitas. Hingga saat ini, keseluruhan staff guru di jabat oleh 18 orang, yang terdiri atas 12 orang staff guru tetap, 6 orang guru kontrak (termasuk 1 orang staff pengajar asing (Native Speaker) kontrak). Sebagai berikut adalah tugas dan tanggung jawab guru & staff pengajar asing, yang tidak terbatas pada berikut ini:

- a. Mempersiapkan bahan pembelajaran
- b. Mengembangkan dan mengorganisasikan materi, media (alat bantu pembelajaran).
- c. Merencanakan skenario kegiatan pembelajaran
- d. Merancang pengelolaan kelas.
- e. Merencanakan prosedur, jenis dan menyiapkan alat penilaian
- f. Menjaga anak didiknya selama berada dilingkungan sekolah
- g. Hadir dan meninggalkan kelas tepat waktu
- h. Menguasai kurikulum dan materi pelajaran
- i. Menyediakan waktu bila ada anak yang memerlukan bantuan di luar jam mengajar
- j. Berpakaian rapi sesuai ketentuan yang berlaku
- k. Memeriksa kebersihan, kerapian dan kelakuan anak setiap saat

- l. Mengikuti kegiatan sekolah & rapat
- m. Membuat program tahunan pada setiap awal tahun pelajaran
- n. Membuat program semester pada awal semester
- o. Melaksanakan praktik untuk mata pelajaran yang memerlukan praktik
- p. Melaksanakan ulangan harian dan atau ulangan blok
- q. Memeriksa setiap pekerjaan atau latihan siswa serta mengembalikan secepatnya
- r. Mengelola administrasi kelas secara baik dan teratur (membuat daftar hadir, jurnal kelas, daftar nilai dan leger)
- s. Mengisi rapor setiap akhir semester
- t. Menciptakan suasana yang kondusif dan harmonis dalam mendukung proses belajar mengajar.

4. Admin Officer (Petugas Administrasi)

Berikut adalah rincian tugas dan tanggung jawab Helper, yang tidak terbatas pada dibawah ini:

- a. Menyusun program kerja yang terkait dengan kegiatan ketatausahaan.
- b. Melaksanakan kegiatan surat-menyurat, dokumentasi dan pengarsipan, untuk memastikan dukungan administrasi bagi kelancaran kegiatan seluruh karyawan.
- c. Melaksanakan akan adanya kebutuhan dan pengadaan alat tulis kantor, peralatan kantor, peralatan kebersihan dan keamanan kantor serta layanan photocopy dan penjilidan.

5. Helper (Pembantu Umum Kantor)

Sebagai bagian Non-Teaching Staffs, Helper adalah jabatan yang menjadi supporting staff bagi pekerjaan Teaching Staffs. Berikut adalah rincian tugas dan tanggung jawab Helper, namun tidak terbatas pada berikut ini:

- a. Bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan kebersihan sekolah yang menjadi bidang tugasnya.

- b. Bertanggung jawab atas keutuhan jenis-jenis fasilitas (sarana dan prasarana) kebersihan yang digunakan.
- c. Membersihkan ruangan kantor, kelas dan fasilitas (kamar mandi, WC, dll) yang berada dilingkungan sekolah tidak terbatas pada menyapu dan mengepel lantai sebelum pegawai dan siswa datang di sekolah.
- d. Memberikan pengharum kamar mandi / karbol dan kamper, menyediakan sabun untuk cuci tangan.
- e. Menjaga kebersihan dan kerapihan fasilitas gedung sekolah baik dalam maupun luar demi kenyamanan para pengguna fasilitas sekolah.
- f. Membantu karyawan lain seperti memfotokopi bahan pelajaran, merapikan kelas atau pekerjaan lain yang diminta
- g. Membayar listrik
- h. Antar jemput barang belanjaan
- i. Membantu dalam proses penanganan antar jemput anak selama jam masuk dan pulang sekolah.

4.4 Profile Narasumber (Informan)

Penyusunan pedoman wawancara telah dilakukan untuk menjangkau data yang diperlukan sesuai dengan topik penelitian. Wawancara dilakukan ke dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan terbuka & tertutup yang terarah, dalam rangka menjangkau data atau fakta yang diperlukan sesuai dengan permasalahan penelitian.

Dalam rangka mendapatkan data yang akurat dalam penelitian ini, penulis telah melakukan wawancara dengan 5 orang narasumber sebagai informan kunci berdasarkan kriteria-kriteria yang telah dijelaskan sebelumnya, yaitu bekerja aktif sebagai karyawan atau manajemen TK Embun Pagi dengan pengalaman minimal 3 tahun dan pernah mengalami proses penilaian kinerja minimal 2 kali. Pemilihan 5 narasumber dengan kriteria – kriteria tersebut bertujuan untuk memberikan batasan atas tingkat pemahaman narasumber dalam pelaksanaan penilaian kinerja di TK Embun Pagi, yang dianggap dapat menjawab permasalahan penelitian.

Dalam penelitian kualitatif, proses pemilihan narasumber tidak didasarkan pada seberapa banyaknya jumlah kuantitas narasumber yang diteliti, melainkan lebih kepada tingkat kualitas pemahaman atas topik penelitian yang sedang ditelisik. Kriteria-kriteria pemilihan narasumber ini, telah di tuliskan di dalam sub bab Unit Analisis dan Narasumber penelitian.

Berikut dibawah ini akan di uraikan temuan-temuan (yang dituangkan ke dalam bentuk tabel) terkait dengan profile dari narasumber dalam penelitian ini.

4.4.1. Jenis Kelamin

Profil narasumber berdasarkan jenis kelaminnya dapat terlihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1 Jenis Kelamin Narasumber

Jenis Kelamin	Jumlah
Laki-Laki	2 orang
Perempuan	3 orang

Tabel diatas menunjukkan bahwa jumlah narasumber (informan) terdiri dari 2 orang narasumber laki-laki dan 3 narasumber lainnya adalah perempuan. Alasan pengambilan data ini dalam rangka memberikan gambaran keragaman komposisi karyawan / karyawan TK Embun Pagi.

4.4. 2. Usia

Profil narasumber berdasarkan jenis kelaminnya dapat terlihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2 Usia Narasumber

Usia	Jumlah
20-25 Tahun	2 orang
26-30 Tahun	1 orang
30-35 Tahun	1 orang
35-40 Tahun	1 orang

Tabel diatas menunjukkan bahwa jumlah narasumber (informan) terdiri dari 2 orang berumur 20-25 tahun, dan masing-masing 1 orang untuk narasumber yang berusia antara 26-30 Tahun, 30-35 Tahun dan Usia 35-40 Tahun. Pengambilan data ini diambil dalam rangka menunjang keragaman komposisi usia karyawan.

4.4.3. Lama Bekerja Narasumber

Profil narasumber berdasarkan lama bekerjanya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.3 Lama Bekerja Narasumber

Lama Bekerja	Jumlah
3 tahun	1 orang
4 tahun	4 orang

Berdasarkan informasi lama bekerjanya narasumber, dapat diketahui bahwa pengalaman dari sejumlah 5 orang narasumber rata-rata

telah bekerja lebih dari 3 tahun untuk organisasi TK Embun Pagi. Data tentang lama bekerjanya narasumber diambil dalam rangka menjangring tingkat pengalaman dan pemahaman akan organisasi TK Embun Pagi.

4.4.4 Jabatan Narasumber

Profil narasumber berdasarkan jabatan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.4. Jabatan Narasumber

Jabatan	Jumlah
Managing Director	1 orang
Kepala Sekolah	1 orang
Guru	1 orang
Petugas Administrasi	1 orang
Helper	1 orang

Berdasarkan informasi jabatan, 5 narasumber yang dipilih mewakili jabatan yang berbeda-beda, yaitu Managing Director, Kepala Sekolah, Guru, Petugas Administrasi dan Helper. Informasi ini di ambil dalam rangka menjangring informasi dari pandangan yang mewakili komposisi jabatan-jabatan yang ada di TK Embun Pagi.

4.4.5. Pendidikan Terakhir

Profil narasumber berdasarkan pendidikan terakhirnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.5 Pendidikan Terakhir Narasumber.

Pendidikan Terakhir	Jumlah
SMA	2 orang
Sarjana	3 orang

Dari tabel diatas, didapat bahwa dari 5 narasumber yang dipilih 2 orang narasumber berpendidikan terakhir SMA, sedangkan 3 orang narasumber berpendidikan terakhir Sarjana. Informasi ini di ambil dalam rangka menjaring informasi dari pandangan yang mewakili komposisi pendidikan tertinggi dan terendah yang ada di TK Embun Pagi.

BAB 5

ANALISIS SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN TK EMBUN PAGI

Berdasarkan temuan-temuan data penelitian yang diperoleh dari wawancara dengan informan (yang menjadi narasumber atas gambaran proses pelaksanaan sistem penilaian kinerja karyawan di TK Embun Pagi), dokumen-dokumen penilaian kinerja TK Embun Pagi serta observasi langsung, maka secara garis besar penulisan Bab 5 ini akan di bagi atas 6 bagian sub-bab dibawah ini, yaitu:

- 5.1. Terbentuknya Sistem Penilaian Kinerja karyawan di TK Embun Pagi.
- 5.2. Maksud dan Tujuan Pelaksanaan Sistem Penilaian Kinerja karyawan TK Embun Pagi.
- 5.3. Proses dan Prosedur Pelaksanaan Sistem Penilaian Kinerja TK Embun Pagi.
- 5.4. Metode dan Kriteria Penilaian Kinerja karyawan TK Embun Pagi
- 5.5. Penilai Kinerja Karyawan TK Embun Pagi.
- 5.6. Hambatan dan Tantangan Penilaian Kinerja Karyawan TK Embun Pagi.

Pembahasan pada bab ini akan diulas bersandarkan pada teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), Manajemen Kinerja (*Performance Management*) dan Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*) yang telah di ulas di Bab terdahulu. Berikut bab ini diuraikan.

5.1 Terbentuknya Sistem Penilaian Kinerja Karyawan TK Embun Pagi

Pendidikan memegang peranan yang sangat penting dalam proses peningkatan kualitas sumber daya manusia, dan merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia itu sendiri, baik dalam kemampuan otak maupun budi pekerti. Pendidikan merupakan kegiatan sadar untuk memanusiakan manusia, setidaknya inilah tujuan utama dari pendidikan menurut Driyarkarya. (2006, p.264).

Umum diketahui bahwa pendidikan, baik formal maupun informal, merupakan proses belajar yang berlangsung sejak lahir dan sepanjang hayat kesadaran dari seorang anak manusia. Umum juga diketahui bahwa pendidikan formal dasar anak adalah sejak memasuki Sekolah Dasar (SD). Pada jenjang ini secara formal seorang anak manusia dianggap mulai mengecap dunia persekolahan.

Kendati demikian, dewasa ini telah berkembang kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan prasekolah anak. Penelitian-penelitian telah menunjukkan bahwa dari keseluruhan siklus kehidupan manusia, masa usia di bawah lima tahun (balita) merupakan periode paling kritis yang menentukan kualitas dari seorang sumber daya manusia.

Masa perkembangan fisik, jiwa dan kecerdasan anak yang pesat justru pada usia dini (0-5 tahun), usia pra sekolah, yang disebut sebagai usia emas (*golden age*) (Ulfah, 2008, p.1). Kesadaran timbul dimana setelah lahir hingga sebelum memasuki pendidikan dasar, merupakan masa keemasan sekaligus masa kritis dalam tahap perkembangan anak.

Beberapa para ahli mempunyai pandangan - pandangan tentang batasan anak prasekolah. Biechler dan Snowman (1993) dalam bukunya Patmonodewo (2003:19) menuliskan bahwa yang dimaksudkan dengan anak prasekolah adalah mereka yang berusia 3-6 tahun, sedangkan Piaget menyatakan bahwa usia anak prasekolah adalah 0-7 tahun yang terbagi atas beberapa perkembangan tahapan diantara usia tersebut.

Bagaimanapun perbedaan pendapat yang terdapat diantara para ahli diatas tentang batasan usia prasekolah anak, hasil penelitian-penelitian dari para ahli tersebut juga telah menunjukkan kesamaan latar belakang. Mereka sepakat bahwa dalam awal tahun-tahun tertentu pada masa tumbuh kembangnya anak usia prasekolah terdapat pola-pola pertumbuhan dan perkembangan tertentu yang terkait dengan jasmani, kognitif, sosial dan emosi anak.

Teori – teori para ahli tentang tahapan perkembangan anak, telah melatari perkembangan pemahaman akan pentingnya Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) dewasa ini. Bermunculannya lembaga-lembaga masyarakat dan pemerintah yang mendorong pendidikan usia dini (pra sekolah) baik dalam bentuk Kelompok Bermain (KB), Taman Kanak-kanak (TK), Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), maupun Pre-School mencerminkan tumbuhnya kesadaran para orang tua akan bekal anak mempersiapkan pendidikan selanjutnya.

Taman Kanak-Kanak (TK) Embun Pagi adalah sebuah badan usaha yang berada dibawah asuhan suatu yayasan pendidikan swasta bernama Yayasan Multi Vorinta. Cita – cita Yayasan Multi Vorinta adalah untuk turut mencerdaskan kehidupan bangsa dengan memberikan pelayanan pendidikan swasta.

Dalam rangka mewujudkan pelayanan dan pencapaian cita cita tersebut, Yayasan Multi Vorinta telah membentuk beberapa unit usaha dibawahnya yang berbeda didasarkan pada cakupan jenis usahanya. TK Embun Pagi, sebagai salah satu unit usaha yang didirikan tahun 2006 difokuskan sebagai unit usaha yang melayani kebutuhan pendidikan masyarakat khususnya pendidikan anak usia dini.

TK Embun Pagi didirikan berdasarkan surat izin operasional dari Departemen pendidikan dan kebudayaan No.687/1.8.5.1.2.027 pada tanggal 30 May 2008. Penetapan dasar usaha tersebut di sandarkan kepada serangkaian visi dan misi organisasi yang menjadi acuan ideal akan arah dan tujuan organisasi, yaitu menjadi yang terdepan dalam sekolah Islam dengan standar International.

Organisasi adalah suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia, yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi mempunyai fungsi dan tugasnya masing demi tercapainya suatu tujuan tertentu (Huseini & Lubis, 1987:1). Rumler dan Brache (1995) menyatakan bahwa semua organisasi merupakan suatu sistem yang terdiri dari dari departemen, unit, divisi yang menyatu secara bersama untuk

menghasilkan produk dan pelayanan yang di beli dan di gunakan oleh pelanggan dan klien (Rasdiana, 2003, p. 13).

Terkait dengan produk dan pelayanan yang dihasilkan, saat ini TK Embun Pagi telah membuka 6 ruang kelas belajar mengajar untuk 3 jenjang kelas dengan biaya pendidikan per-siswa sebesar Rp.750,000/bulan.¹ Dengan fasilitas *international standard school* (ruangan AC, perpustakaan, arena bermain, kolam renang semi Olympic, dll) ditambah dengan nilai-nilai ajaran Islam sebagai bagian kurikulum ajarannya, hingga kini TK Embun Pagi telah berhasil menjaring sekitar 90 anak didik yang berusia antara 3-5 tahun.

Dalam upaya mengelola berbagai sumber daya organisasi tersebut diatas, baik pengelolaan asset dan operasional organisasi, TK Embun Pagi menerapkan organisasi Lini dan staff (*line and staff organization*) yang dinamis, yaitu suatu organisasi dimana kekuasaan dan tanggung jawab dari puncak pimpinan sampai ke bawah berjalan menurut bentuk yang dirasa ideal karena adanya kejelasan fungsi dari masing-masing bagian; seperti yang telah dijelaskan di bab terdahulu tentang struktur organisasi TK Embun Pagi.

Pada tahap pengelolaan sumber daya manusia, visi dan misi organisasi dikaitkan dengan strategi yang akan dilakukan oleh organisasi sebagai upaya pencapaian tujuan. Strategi dan tujuan organisasi ini kemudian dirumuskan lebih rinci ke dalam fungsi dan peran yang ingin dicapai oleh masing-masing unit organisasi.

Dalam rangka mencapai visi dan misinya, salah satu unit manajerial dari organisasi TK Embun Pagi telah menerapkan suatu program pengelolaan kinerja (Manajemen Kinerja) sebagai bagian dari strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang bertujuan untuk melakukan penilaian kinerja bagi setiap karyawannya. Dengan demikian

¹ Menurut informasi yang didapat dari manajemen TK Embun Pagi, biaya pendaftaran dan bulanan sekolah dapat berubah sesuai kebutuhan. Namun demikian, akan dilampirkan dalam lampiran pada akhir tulisan tentang rincian informasi biaya pendidikan untuk kalender akademik tahun 2010-2011 (Registration & Tuition Fee, Academic Year 2010-2011).

dapat di pahami Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian penting dalam memahami TK Embun Pagi sebagai organisasi.

Amstrong (2006) menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya (MSDM) adalah pendekatan strategik dan koheren terhadap manajemen aset organisasi yang paling berharga yaitu orang yang bekerja baik secara individual maupun secara kolektif memberi kontribusi pada pencapaian sasaran organisasi. Dalam hal ini Manajemen Sumber Daya Manusia TK Embun Pagi mencakup program perencanaan, rekrutmen dan seleksi, analisis jabatan, manajemen kinerja yang termasuk di dalamnya penilaian kinerja pegawai.

Di TK Embun Pagi, berdasarkan wawancara dengan manajemen TK Embun Pagi, di ketahui bahwa sistem penilaian kinerja karyawan yang diberlakukan sejak 2007 merupakan program yang relatif baru dan masih dirasakan perlu untuk terus dikembangkan.

Dinyatakan manajemen sekolah bahwa TK Embun Pagi masih memerlukan pengembangan sistem penilaian kinerja yang baik bagi seluruh karyawannya. Berikut kutipan informasi wawancara dengan salah satu manajemen dari TK Embun Pagi.

”Kita memang punya formulir penilaian kinerja bagi setiap karyawan disini (TK Embun Pagi). Waktu itu tahun 2007 saya coba mengadaptasi beberapa materi untuk form tersebut berdasarkan job desc dan beberapa hal lainnya khusus untuk penilaian kinerja guru dan principal (kepala sekolah) dari Depdiknas. Namun, sampai sekarang saya masih merasa perlu itu untuk terus dikembangkan.”²

Armstrong (2006:509) menyatakan bahwa penilaian kinerja (*performance review*) merupakan salah satu bagian penting yang tidak terpisahkan dari siklus manajemen kinerja organisasi; agar suatu organisasi mendapatkan informasi tentang kinerja pekerjanya dalam rangka pemberian

² Diceritakan oleh Bpk. Tata Eka Putra, Managing Director TK Embun Pagi pada tanggal 22 Mei 2010.

umpan balik melalui keputusan kepegawaian baik pemberian kompensasi, karir maupun penilaian peningkatan kinerja.

Di TK Embun Pagi, penilaian kinerja pada awalnya lahir sebagai dasar pemberian kompensasi karyawan. Sistem penilaian kinerja karyawan di TK Embun Pagi berawal dari kesadaran manajemen, dimana perusahaan merasa perlu untuk memotivasi karyawannya melalui pemberian kompensasi (bonus dan gaji) atas kinerja dan prestasi karyawan. Hal tersebut dipahami secara sadar oleh manajemen bahwa pada batasan tertentu motivasi itu baik bagi kinerja individu, dimana kinerja individu niscaya akan berhubungan positif dengan kinerja organisasi secara keseluruhan. Berikut kutipan informasi wawancara dengan Bapak Tata Eka Putra³, salah satu pimpinan manajemen sekolah Embun Pagi.

”Pada awal-awalnya, saya pengen membuat penilaian kinerja karyawan semacam kayak raport tahunan buat guru dan karyawan di Embun Pagi. Kayak raport naik kelas buat anak murid lah, ya kalo buat guru atau karyawan disini ya raport buat naik gaji atau bonus... Saya percaya, bahwa kinerja yang dievaluasi akan memberikan dorongan tertentu kepada motivasi karyawan. Karyawan disini sebagian besar muda-muda, kebanyakan masih memulai karir. Selain itu karyawan disini pengalaman rata-rata belum banyak, nah makanya motivasi-motivasi itu perlu untuk dijaga.”

Berdasarkan pemahaman-pemahaman tersebut secara sadar manajemen sekolah telah menunjukkan bahwa penilaian kinerja karyawan adalah penting dan tidak terpisahkan dengan kehidupan organisasi. Keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai visi dan misi sangat tergantung dari kualitas Sumber Daya Manusia yang dimiliki.

³ Bapak Tata Eka Putra adalah pendiri TK Embun Pagi yang tercatat sebagai Managing Director Sekolah Embun Pagi. Beliau adalah putra dari salah satu pemegang saham Yayasan Multivorinta.

Kualitas Sumber Daya Manusia tersebut dapat ditunjukkan oleh kompetensi, skills, dan kemampuan karyawan dalam menciptakan kualitas kerja yang professional yang di tuangkan ke dalam uraian tugas dan tanggung jawab dari suatu jabatan dalam organisasi.

Penjabaran secara jelas tentang standar kinerja yang diharapkan dari karyawan dan pemberian dorongan untuk memenuhi standar adalah satu bagian penting dari Manajemen Sumber Daya Manusia. Deskripsi pekerjaan seorang karyawan adalah titik mula yang baik untuk menerangkan standar apa yang diharapkan dari karyawan tersebut. Untuk melakukan penilaian kinerja diperlukan suatu standar tertentu yang merupakan tingkat keluaran yang diharapkan individu. Dengan memahami standar – standar kinerja karyawan, maka suatu organisasi dapat melakukan pengelolaan kinerja lebih terukur.

Dalam menyusun pedoman penilaian kinerja, Manajemen TK Embun Pagi memakai uraian pekerjaan (job description) dari setiap jabatan yang ada. Berdasarkan tugas dan tanggung jawab tersebut kemudian dibuat kriteria yang akan dinilai. Uraian tugas dan tanggung jawab (job description) yang di buat mencakup faktor personal skills dan working skills, yang akan diuraikan lebih di dalam sub bab yang selanjutnya tentang faktor penilaian kinerja dari tiap-tiap jabatan yang ada di TK Embun Pagi.

Sebagai salah satu lembaga yang memberikan pelayanan pendidikan, manajemen TK Embun Pagi sadar bahwa aktivitas pendidikan merupakan kegiatan produksi dan distribusi pengetahuan, keterampilan, pemikiran, karakter yang dibangun melalui proses belajar-mengajar antar manusia. Oleh karena itu, kualitas kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor kunci dalam proses aktivitas pendidikan tersebut.

Berdasarkan informasi wawancara, Manajemen TK Embun Pagi menyadari bahwa penilaian kinerja karyawan layaknya adalah ditujukan kepada kinerja itu sendiri. Perumusan penilaian kinerja karyawan merupakan bagian dari strategi pengelolaan kinerja organisasi yang di tujukan kepada visi dan misi organisasi. Berikut kutipan informasi wawancara dengan salah satu pimpinan manajemen TK Embun Pagi.

”Perumusan penilaian kinerja karyawan disini (Embun Pagi) adalah inisiatif saya. Kita (Embun Pagi) tidak punya alat evaluasi kinerja karyawan waktu itu. Karyawan tidak terlalu banyak, pada awalnya saya hanya melakukan penilaian berdasarkan observasi perilaku dan absensi. Namun saya sadar sesuai dengan cita-cita perusahaan untuk menjadi sekolah terdepan dengan standar internasional, pengelolaan kinerja karyawan itu perlu, apalagi dengan persaingan dari pelopor sekolah islam standar internasional Al-Azhar.”⁴

Selain daripada itu, tuntutan penyelenggaraan evaluasi sekolah yang meliputi kegiatan sebagaimana diatur dalam PP 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional meliputi akreditasi yang dilakukan oleh Badan Akreditasi Nasional Pendidikan, Supervisi dan evaluasi diri sekolah. Evaluasi perlu dilakukan sebagai salah satu standar untuk mengukur kinerja pendidik dengan terlebih dahulu menetapkan prioritas indikator untuk mengukur, menilai kinerja, dan melakukan perbaikan dalam rangka pelaksanaan Standar Nasional Pendidikan.

Perlu untuk diketahui bahwa saat ini manajemen Sekolah Embun Pagi sedang merintis untuk mencapai pengakuan akreditasi bagi lembaganya, khususnya untuk tingkat SD (Sekolah Dasar) Embun Pagi. Dalam rangka mendapatkan akreditasi tersebut manajemen berupaya memenuhi standar-standar yang diperlukan termasuk mengembangkan instrumen pengukuran evaluasi karyawannya.

”Para pemegang saham disini bercita-cita untuk mendapatkan akreditasi buat sekolah Embun Pagi. Sampai sekarang masih banyak syarat dan kondisi yang perlu untuk dipersiapkan.. fasilitas, sistem informasi, jumlah murid, jumlah

⁴ Diceritakan oleh Bapak Tata Eka Putra pada tanggal 22 Mei 2010.

karyawan dan guru pengajar, termasuk evaluasi kinerjanya.. Gak gampang rasanya, tapi sedikit demi sedikit lah.. bisa.”⁵

Berdasarkan hasil wawancara dengan manajemen (Kepala Sekolah dan Managing Director) TK Embun Pagi, secara garis besar faktor-faktor yang melatarbelakangi munculnya penilaian kinerja karyawan di TK Embun Pagi dapat di bagi atas 2 faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

Berikut ini adalah faktor-faktor yang melatari awal munculnya sistem penilaian kinerja karyawan di TK Embun Pagi.

1. Faktor Internal.

Faktor-faktor Internal merupakan faktor-faktor yang berasal dari dalam organisasi yang melatar belakangi lahirnya penilaian kinerja karyawan di TK Embun Pagi, diantaranya:

1. Kebutuhan sebagai dasar pemberian kompensasi karyawan.
2. Belum adanya sistem penilaian kinerja pada saat itu.
3. Kebutuhan akan perbaikan kualitas kinerja guru dan karyawan lainnya.
4. Kebutuhan motivasi bagi seluruh karyawan.

2. Faktor Eksternal.

Faktor Eksternal merupakan merupakan faktor-faktor yang melatari yang berasal dari luar organisasi, diantaranya:

1. Peraturan Pemerintah tentang Pendidikan Nasional akan rancangan penilaian kinerja guru. sebagaimana diatur dalam PP 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional meliputi kegiatan Evaluasi Sekolah.
2. Persaingan usaha dari kompetitor yang mendorong penilaian kinerja bagi karyawan.

⁵ Diceritakan oleh Bpk. Tata Eka Putra, Managing Director TK Embun Pagi pada tanggal 22 Mei 2010.

5.2 Maksud dan Tujuan Pelaksanaan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan

TK Embun Pagi.

Dari hasil wawancara yang dilakukan dengan narasumber manajemen (Kepala Sekolah dan Managing Director) dan beberapa karyawan TK Embun Pagi, berikut dapat dijelaskan bahwa tujuan penilaian kinerja karyawan di TK Embun Pagi adalah sebagai berikut:

1. *Compensation adjustment*

Bagi manajemen (Kepala Sekolah dan Managing Director) TK Embun, penilaian kinerja karyawan berguna dalam mengambil keputusan pemberian kompensasi, menentukan siapa saja yang berhak menerima bonus atau kenaikan gaji. Selain itu, dengan skala penilaian yang telah dibuat, di nilai oleh para pengambil keputusan membantu dalam menentukan besaran kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan.

Berdasarkan data remunerasi karyawan yang di peroleh dari manajemen TK Embun Pagi, perbandingan total biaya remunerasi antara tahun ajaran 2007-2008 dan 2008-2009, total persentasi kenaikan biaya yang harus di alokasi perusahaan untuk remunerasi karyawan (gaji, tunjangan dan bonus) telah menunjukkan kenaikan sekitar 5% per tahun.⁶ Berdasarkan informasi wawancara dengan seluruh narasumber, penilaian kinerja karyawan di TK Embun Pagi dinilai positif terhadap kenaikan kompensasi.

Di akui karyawan bahwa besar-kecil kompensasi tahunan yang diterima karyawan selalu merupakan hasil dari proses penilaian kinerja tahunan. Berdasarkan informasi wawancara, di ketahui bahwa respon positif terhadap penyesuaian kompensasi selalu menjadi motivasi karyawan / karyawati TK Embun Pagi dalam melakukan penilaian kinerja.

2. *Development*

Penilaian kinerja berguna pengembangan. Melalui penilaian kinerja, pengembangan dapat dilakukan dengan mengidentifikasi karyawan

⁶ Jumlah persentase kenaikan tersebut di dasarkan pada penghitungan yang di dapat dari pengurangan total biaya remunerasi karyawan 2008-2009 dengan total biaya remunerasi karyawan 2007-2009 di kali 100%.

mana yang perlu training. Bagi perusahaan tentunya membantu evaluasi program-program training yang sedang dan akan dilakukan.

Bagi karyawan, kesempatan mendapatkan training sangat berarti untuk dinanti. Menurut informasi wawancara, sebagai hasil dari rekomendasi penilaian kinerja karyawan tahun 2008, manajemen telah membuka kelas pelatihan bahasa inggris secara gratis di ILP (Intensive Language Program) bagi setiap karyawan TK Embun Pagi yang ingin dan dinilai perlu untuk belajar bahasa inggris.

Manajemen TK Embun Pagi menyadari bahwa penilaian kinerja karyawan layaknya di tujukan untuk kinerja itu sendiri yang di sesuaikan dengan visi dan misi organisasi pada . Perumusan penilaian kinerja karyawan, baik kriteria penilaian, faktor yang dinilai maupun metode penilaian disadari penuh oleh manajemen, selaku perumus penilaian kinerja adalah dalam rangka perbaikan kinerja karyawan itu sendiri.

3. *Communication.*

Penilaian kinerja adalah dasar interaksi yang berbentuk komunikasi formal tentang pekerjaan, kinerja antara stakeholders TK Embun Pagi (Baik komunikasi antara perusahaan dengan karyawan, maupun atasan dengan bawahan). Puncak pelaksanaan penilaian kinerja, sebuah pertemuan tahunan antara perorangan karyawan yang sedang dinilai dan manajemen (kepala sekolah atau managing director) akan diselenggarakan guna mengkomunikasikan hasil penilaian manajemen.

Dalam pertemuan tahunan pelaksanaan penilaian kinerja tersebut, diketahui bahwa manajemen sekolah sebagai penentu kebijakan organisasi dan atasan yang bertanggung jawab atas kerja bawahannya, mendiskusikan secara lisan hasil penilaiannya.

Terkait dengan mengkomunikasikan hasil penilaian kinerja, pada akhir proses penilaian kinerja karyawan, manajemen TK Embun Pagi akan memilih dan mengumumkan 2 kategori karyawan terbaik berdasarkan nilai tertinggi dari tiap-tiap jabatan yang ada. Manajemen memberlakukan pemilihan 2 nominasi penghargaan karyawan dengan kinerja terbaik dalam satu tahun penilaian. 2 nominasi karyawan yang akan dipilih adalah: Guru

Terbaik dalam 1 Tahun (*The Best Teacher of the Year*), dan Petugas Administrasi atau Helper Terbaik dalam 1 tahun (*The Best Admin - Helper of The Year*).

4. *Motivation.*

Bagi karyawan, penilaian kinerja dapat memberikan dorongan, motivasi dan inisiatif dalam rangka untuk bekerja lebih baik secara sadar, selain sebagai bentuk pertanggung jawaban karyawan terhadap perusahaan.

5. *Reruiting process.*

Pada dasarnya penilaian kinerja adalah mengenai penetapan standar kinerja itu sendiri yang saling keterkaitan dengan berbagai proses aktivitas dan perangkat organisasi. Berdasarkan informasi wawancara diketahui bahwa alat penilaian kinerja (formulir penilaian kinerja) juga dipakai sebagai alat penilaian dalam proses seleksi. Terkait dengan ini Whether dan Davis (1996, p.342) menyebutkan penilaian kinerja bermanfaat sebagai *Staffing process deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.

6. *Legal compliance.*

Penilaian kinerja menjadi alasan atau bukti yang valid secara hukum untuk keperluan promosi, pemindahtugasan, pemberian imbalan, dan pemberhentian. Berdasarkan informasi wawancara dengan Managing Director TK Embun Pagi, Bapak Tata Eka Putra hasil penilaian kinerja digunakan untuk dasar promosi dan pemberhentian. Berikut kutipan pembicaraan dengan Bapak Tata Eka Putra:

“Akhir tahun 2009 lalu.. October atau November kira-kira, TK Embun Pagi mengalami kekosongan pemangku jabatan Kepala Sekolah (Principal). Saya memang sudah mempunyai beberapa pilihan untuk calon-calon pengganti kepala sekolah berikutnya. Dari pada mencari dari orang luar yang belum tentu cocok dengan budaya kita, apalagi untuk posisi manajerial.. mending memberdayakan karyawan guru yang ada, lebih dikenal kan. Dengan bantuan catatan dan dokumen hasil formulir penilaian

kinerja tahun yang lalu, saya ajukan aja ke Yayasan beberapa nama yang direkomendasikan berdasarkan hasil penilaian kinerja tersebut, dan hasilnya kepala sekolah sekarang lah yang terpilih. Dia salah satu yang terbaik waktu itu.. dan nilainya konsisten.”

5.3 Proses dan Prosedur Pelaksanaan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan TK Embun Pagi

Berdasarkan dokumen-dokumen tentang penilaian kinerja karyawan yang diterapkan perusahaan dan dari hasil wawancara yang dilakukan dengan narasumber manajemen (Managing Director dan Kepala Sekolah) dan karyawan TK Embun Pagi, berikut di dalam sub-bab ini akan diuraikan secara tersendiri mengenai gambaran proses dan prosedur penilaian kinerja karyawan di TK Embun Pagi.

Manajemen TK Embun Pagi mengakui bahwa sampai dengan saat ini masalah kinerja karyawan masih mendapatkan perhatian penting bagi para pemegang kepentingan (stakeholders) perusahaan. Dengan demikian manajemen TK Embun Pagi menyatakan bahwa sampai dengan saat ini perusahaan secara berkesinambungan tetap melakukan kegiatan penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) bagi setiap karyawannya.

Bacal (2001;133) menyatakan bahwa istilah sebutan seperti penilaian kinerja (*Performance Appraisal*), pengkajian ulang (*Performance review*), ataupun evaluasi kinerja (*Performance Evaluation*) merupakan tiga istilah sepadanan yang dapat saling menggantikan satu sama lain untuk menggambarkan sebagai pertemuan tahunan dimana manajer dan karyawan memperbincangkan kinerja karyawan, mendokumentasikan kemajuan (sukses maupun masalah), dan menerapkan pendekatan pemecahan masalah tertentu yang terjadi saat ini maupun di masa yang akan datang.

Dessler (2003:327) berpendapat bahwa proses penilaian kinerja terdiri dari tiga tahap, yaitu:

Pertama, tahap *Pendefinisian pekerjaan* berarti memastikan bahwa atasan dan bawahan Anda setuju dengan kewajiban dan standar pekerjaan.

Kedua, tahap *Penilaian Kinerja* berarti membandingkan kinerja sesungguhnya dari karyawan dengan standar yang telah ditetapkan; ini biasanya melibatkan beberapa jenis formulir peringkat.

Ketiga, penilaian kinerja biasanya membutuhkan *sesi umpan balik*. Disini, atasan dan bawahan mendiskusikan kinerja dan kemajuan bawahan, dan membuat rencana untuk pengembangan apa pun yang dibutuhkan.

Dalam berbagai uraian teori-teori (yang telah di paparkan sebelumnya) dari berbagai para ahli (Armstrong, 2006; Bacal, 2001; dan Dessler, 2003) tentang penilaian kinerja, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan salah fungsi dari Manajemen Kinerja (*Performance Management*) yang berfokus pada evaluasi kinerja individu untuk periode tahunan. Penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) dilaksanakan secara formal dengan menentukan periode penilaian dan waktu penilaian. Lazimnya periode penilaian adalah tahunan (annual), sedangkan waktu penilaian dapat dilakukan satu kali setahun atau satu semester sekali. Periode dan waktu penilaian sebaiknya diketahui oleh penilai maupun yang dinilai.

Dalam penerapannya proses penilaian kinerja terhadap karyawan TK Embun Pagi dilakukan dengan beberapa tahapan proses. Tahap Pertama, pada setiap awal tahun kalender akademik, manajemen (Kepala Sekolah & Managing Director) TK Embun Pagi secara bersama-sama membuat jadwal rencana kegiatan "*inspeksi*" pengamatan (observasi) langsung secara acak (random) terhadap pekerjaan dari masing-masing karyawan pemangku jabatan yang ada.

Dalam pelaksanaan kegiatan inspeksi tersebut terdapat pembagian fokus pengamatan. Biasanya Kepala Sekolah (Principal) akan secara khusus melakukan inspeksi terhadap karyawan/karyawati pemangku jabatan dari *Academic Staff* (Staff Pengajar) sedangkan Managing Director fokus kepada *Non-Academic Staff* (Staff Non Pengajar). Pelaksanaan kegiatan inpeksi

pengamatan perilaku kinerja harian karyawan dinilai manajemen adalah untuk menjaga konsistensi dari perilaku kinerja karyawan dalam rangka *day-to-day effectiveness* karyawan. Berikut adalah kutipan pernyataan wawancara dengan salah satu manajemen TK Embun Pagi.

”1 bulan sekali biasanya saya masuk ke kelas-kelas, berperan sebagai rekan pengajar dari guru yang sedang mengajar tapi sebenarnya saya mencatat dalam hati tentang cara mengajar guru dan lain-lainnya. Diluar kelas terkadang saya juga suka menanyakan ke anak-anak peserta didik, tentang apa yang di pelajari di kelas hari ini.”⁷

Berdasarkan wawancara dengan kepala sekolah TK Embun Pagi, Ibu Nova Indriyani⁸ menyatakan bahwa dalam waktu tertentu kepala sekolah akan secara random (acak) masuk ke dalam kelas-kelas untuk mengamati proses belajar-mengajar dari masing-masing guru yang ada selama satu tahun kalender akademis.

Setiap guru secara acak akan di amati proses mengajarnya di kelas sebanyak 1 kali dalam satu bulan selama satu tahun kalender akademik. Pada tahapan ini, kepala sekolah akan membuat catatan atau penilaian berdasarkan kriteria-kriteria yang terdapat di formulir penilaian kinerja (*Performance Appraisal Form*) yang telah di miliki TK Embun Pagi, yang mana kriteria-kriteria tersebut akan dijelaskan lebih lanjut di sub-bab berikutnya. Pada tahapan ini organisasi (dalam hal ini manajemen TK Embun Pagi) melakukan kegiatan membandingkan kinerja sesungguhnya dari karyawan dengan standar yang telah ditetapkan; dimana menurut Dessler (2003:327) dalam tahapan ini biasanya melibatkan beberapa jenis formulir peringkat.

⁷ Diceritakan oleh Kepala Sekolah TK Embun Pagi Ibu Nova Indriyani pada tanggal 31 Mei 2010.

⁸ Berdasarkan data informasi kepegawaian TK Embun Pagi, Ibu Nova Indriyani tercatat sebagai Kepala Sekolah TK Embun Pagi sejak bulan November 2009. Berdasarkan informasi kepegawaian, Ibu Nova Indriyani sebelum menjabat sebagai kepala sekolah, beliau tercatat sebagai seorang karyawan guru yang resmi masuk bekerja untuk Embun Pagi sejak 3 Juli 2007.

Tahap kedua, pada setiap akhir semester tahun akademis, Kepala Sekolah akan menilai akumulasi jumlah kehadiran (absensi) dari setiap karyawan TK Embun Pagi. Berdasarkan informasi wawancara dengan manajemen TK Embun Pagi, perusahaan memberlakukan penilaian absensi cukup ketat.

Untuk keterlambatan 5 menit, karyawan tidak akan mendapatkan fasilitas uang makan siang harian. Untuk ketidakhadiran (absensi) karyawan yang dikarenakan sakit dengan disertai surat dokter dan keperluan darurat keluarganya, karyawan hanya di berikan 6 hari izin selama 1 tahun kalender masehi. Sedangkan untuk absensi ketidakhadiran tanpa keterangan (Alpha), setiap karyawan yang Alpha akan mendapatkan pengurangan / pemotongan upah (gaji) bulannya sebesar jumlah tertentu berdasarkan prinsip *gaji pro-rata*⁹ berdasarkan total besaran gaji dari karyawan tersebut. Namun demikian, manajemen TK Embun Pagi juga memberlakukan kebijakan *Annual Attendance Bonus* (Bonus Kehadiran Tahunan), dimana bagi setiap karyawan yang selalu hadir dan tidak pernah izin dikarena alasan apapun dalam satu tahun kalender berjalan, perusahaan akan memberikan bonus di akhir tahunnya bagi karyawan tersebut.

Berdasarkan informasi wawancara dengan manajemen (Managing Director dan Kepala Sekolah) TK Embun Pagi, pemberlakuan berbagai kebijakan absensi tersebut merupakan cerminan dari permasalahan absensi (ketidakhadiran) dan keterlambatan yang merupakan masalah kinerja karyawan yang relatif paling sering dilakukan oleh karyawan. Berikut kutipan wawancara dengan salah satu manajemen TK Embun Pagi.

“Masalah absensi (ketidakhadiran) selalu menjadi perhatian Yayasan dan manajemen Pak. Saya gak mau gara-gara beberapa karyawan yang suka terlambat dan bolos, karyawan lain yang tidak begitu jadi terpengaruh. Bagaimana penanganan anak-

⁹ Gaji Pro-rata adalah gaji harian berdasarkan jumlah total gaji dibagi jumlah hari kerja dari bulan kalender berjalan. Misalkan gaji karyawan Rp. 1,100,000 dan Jumlah hari kerja 22 hari, maka Gaji Pro rata karyawan tersebut adalah $Rp\ 1,100,000 / 22\ hari = Rp.\ 50,000/hari$. Jumlah hari kerja didapat dari jumlah total hari dari bulan berjalan dikurangi hari libur dari bulan berjalan.

anak murid di kelas kalau gurunya terlambat dan jarang masuk? Lagian saya gak mau nanti pihak yayasan atau orang tua murid, ada yang lihat karyawan lagi ngalor-ngidul diluar pada hari kerja... ”¹⁰

Formulir Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal Form*) karyawan yang telah berisikan penilaian manajemen & catatan absensi karyawan tersebut, selanjutnya akan dibawa untuk dijadikan hidangan utama di dalam suatu pertemuan khusus, sebagai puncak pelaksanaan penilaian kinerja karyawan. Pada tahap akhir ini, yang biasanya diadakan menjelang bulan Juni setiap tahunnya, setiap karyawan akan menghadapi pertemuan dengan manajemen TK Embun Pagi.

Pada tahapan ini manajemen Embun Pagi (Managing Director, Kepala Sekolah) dan individu karyawan yang dinilai secara bersama-sama melakukan pertemuan formal untuk mengkomunikasikan hasil penilaian kinerja karyawan yang sedang dinilai tersebut. Bagi Dessler (2003, p.327) proses penilaian kinerja biasanya membutuhkan sesi umpan balik. Dalam tahapan ini atasan dan bawahan mengkomunikasikan kinerja dan kemajuan bawahan, dan membuat rencana untuk pengembangan apa pun yang dibutuhkan.

Terkait dengan mengkomunikasikan hasil penilaian kinerja, pada akhir proses penilaian kinerja karyawan, manajemen TK Embun Pagi akan memilih dan mengumumkan 2 kategori karyawan terbaik berdasarkan nilai tertinggi dari tiap-tiap jabatan yang ada. Manajemen memberlakukan pemilihan 2 nominasi penghargaan karyawan dengan kinerja terbaik dalam satu tahun penilaian. 2 nominasi karyawan yang akan dipilih adalah: Guru Terbaik dalam 1 Tahun (*The Best Teacher of the Year*), dan Petugas Administrasi atau Helper Terbaik dalam 1 tahun (*The Best Admin - Helper of The Year*).

¹⁰ Diceritakan oleh Bapak Tata Eka Putra, Managing Director TK Embun Pagi pada 22 Mei 2010.

5.4 Kriteria dan Metode Penilaian Kinerja Karyawan TK Embun Pagi.

Byars & Rue (1991;248) menyatakan bahwa penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) merupakan suatu proses menentukan dan mengkomunikasikan pada karyawan mengenai kinerjanya serta menetapkan rencana perbaikan. Yang dimaksud kinerja dalam hal ini adalah derajat pencapaian pelaksanaan tugas – tugas yang termasuk dalam pekerjaan seorang individu.

Untuk melakukan penilaian kinerja diperlukan suatu kriteria tertentu yang merupakan tingkatan yang diharapkan individu. Mengacu pada sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil termasuk tingkat absensi atau ketidakhadiran.

Telah di jelaskan pada bab terdahulu bahwa kategori jabatan di TK Embun Pagi terbagi atas 2 kategori umum jabatan karyawan yang ada di TK Embun Pagi, yaitu: *Academic Staff* (Karyawan Pengajar: Guru, Kepala Sekolah) dan *Non-Academic Staff* (Karyawan Non Pengajar: Admin, Helper). Berdasarkan kategori-kategori tersebut, manajemen telah membuat kriteria-kriteria tertentu kedalam Formulir Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal Form*) untuk masing-masing kategori jabatan tersebut.

Menurut informasi wawancara dengan manajemen TK Embun, selaku perumus formulir penilaian kinerja karyawan di TK Embun Pagi, di ketahui bahwa kategori jabatan tersebut didasarkan pada kebutuhan organisasi sebagai lembaga pendidikan. Manajemen membuat kategori jabatan didasarkan pada keterlibatan jabatan dengan proses belajar mengajar.

Berikut akan dijelas lebih lanjut tentang faktor-faktor kinerja & kriteria-kriteria penilaian kinerja karyawan TK Embun Pagi yang tertuang didalam formulir penilaian kinerja (*performance appraisal form*) karyawan TK Embun Pagi.

5.4.1 Faktor Penilaian Kinerja Karyawan Pengajar (*Teaching Staffs*)

Faktor yang dinilai dalam penilaian kinerja karyawan Pengajar (*Academic Staff*) adalah sebagai berikut:

1. Teaching Skills, meliputi:

- Latar Belakang Pendidikan.

Dalam penilaian kinerja guru TK Embun Pagi, latar belakang pendidikan mempengaruhi skala penilaian kinerja karyawan. Semakin tinggi latar belakang pendidikan guru semakin tinggi nilai yang akan di dapat guru tersebut. Berikut adalah jenjang pendidikan dari yang terendah sampai tertinggi: D3 (Non Sarjana), S1 Non Pendidikan (Non S. Pd), Sarjana Pendidikan (S. Pd) dan Magister Pendidikan (M. Pd).

- Persiapan Pengajaran (*Teaching Preparation*), yang mencakup kemampuan menyusun program rencana pembelajaran, Mampu menyusun program bimbingan dan konseling.
- Kinerja Kelas (*Class Performance*), yang mencakup prestasi anak didik.
- Kemampuan Penanganan Anak (*Children Handling*), yang termasuk kemampuan (metode dan teknik) mengajar anak.
- Administrasi Kelas (*Class Administration*), mencakup absensi anak, daftar nilai dan data kesiswaan kelas.
- Pengetahuan (*Knowledge*), yang mencakup penguasaan materi (kurikulum) pembelajaran, menguasai prosedur dan teknik penilaian hasil pembelajaran (Instrumen evaluasi, scoring).

2. Kepribadian (*Personal Skills*)

Meliputi kriteria-kriteria kemampuan Non-Akademis, diantaranya yaitu:

- Kedisiplinan (*Discipline*)
- Tanggung Jawab (*Responsibility*)
- Kerja sama (*Team Work*)
- Kemampuan menyelesaikan masalah (*Problem Solving Skills*)
- Kehadiran (*Attendance*)

- Kemampuan berkomunikasi (*Communication Skills*)
 - Kejujuran (*Honesty*)
 - Afeksi (*Affection*)
 - Kesetiaan (*Loyalty*)
 - Kreatifitas & Inovatif (*Creativity & Inovative*)
 - Kepemimpinan (*Leadership*)
 - Sopan-santun (*Politeness*)
 - Penampilan & Kebersihan Diri (*Personal Hygiene & Appearance*)
3. Leadership and Managerial Skill (kriteria tambahan khusus untuk kepala Sekolah). Mencakup dan tidak terbatas pada kemampuan supervisi (Mampu mengatur bawahan), kemampuan membimbing administrasi sekolah (termasuk administrasi keuangan), kemampuan mengelola sumberdaya sekolah (SDM, sarana/prasarana sekolah), kemampuan berkomunikasi dalam rangka hubungan dengan masyarakat, orang tua murid (Interpersonal & Impersonal Skill).

5.4.2 Faktor Penilaian Kinerja Karyawan Non Pengajar (*Non-Teaching Staffs*)

Faktor-faktor yang dinilai dalam penilaian kinerja karyawan non-pengajar (*Non-Teaching Staffs*) adalah sebagai berikut:

1. Personal Skills
 - Kedisiplinan (*Discipline*)
 - Tanggung Jawab (*Responsibility*)
 - Kerja sama (*Team Work*)
 - Ketekunan (*Dilligence*)
 - Kemampuan berkomunikasi (*Communication Skills*)
 - Kejujuran (*Honesty*)
 - Suka membantu (*Helpful*)
 - Inisiatif (*Initiative*)
 - Kebersihan diri (*Personal Hygiene*)

2. Working Skills.

- Kinerja Pekerjaan (*Working Performance*)
- Penanganan Anak (*Children Handling*). Kriteria ini khusus untuk posisi Helper.
- Kemampuan Mengelola Administrasi (Komputer, surat-menyurat, dokumentasi dan pengarsipan). Kriteria ini khusus untuk petugas administrasi.

Terhadap kriteria kriteria tersebut di atas, manajemen menerapkan teknik penilaian dengan menggunakan skala penilaian 1 sampai dengan 5 di dalam formulir penilaian kinerja (*performance appraisal form*) karyawan, dimana 1 adalah nilai terendah dan 5 merupakan nilai yang terbaik. Berikut adalah penjelasan skala penilaian 1 sampai dengan 5 tersebut:

1 = *Need Improvement*. 3 = Good. 5 = Excelent.¹¹
 2 = Average. 4 = Very Good.

Untuk formula dan hasil akumulasi penghitungan nilai-nilai yang di dapat seorang karyawan, manajemen akan mengkomunikasi kepada masing-masing karyawan pada saat pertemuan tahunan nanti.

Prinsip dari formula penghitungan skala nilai tersebut adalah nilai yang telah diperoleh seorang karyawan di dalam formulir penilaian kinerja karyawan akan menentukan besaran persentasi (%) kompensasi yang akan didapat oleh karyawan tersebut. Semakin besar hasil akumulasi penghitungan nilai yang diperoleh di dalam formulir penilaian kinerja dari seorang karyawan, maka semakin besar peluang karyawan tersebut untuk mendapatkan kompensasi yang lebih besar. Namun demikian, manajemen juga menyatakan bahwa kondisi cash-flow keuangan perusahaan juga menjadi pertimbangan manajemen dalam memberikan jumlah besaran maksimum kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan.

¹¹ Skala nilai ini diambil dari formulir penilaian kinerja karyawan TK Embun Pagi yang dapat dilihat copy-nya di halaman lampiran.

Mondy dan Noe (1993:404) menyatakan bahwa metode penilaian kinerja dimana penilai (*evaluator*) menilai dengan menggunakan skala penilaian dalam pengukuran faktor kinerja karyawan di sebut metode *Graphic Rating Scales*. Metode ini diterapkan manajemen untuk mempermudah pengukuran terhadap kinerja karyawan.

Selain menggunakan metode *Graphic Rating Scales*, manajemen TK Embun Pagi juga mengkombinasikan teknik penilaian kinerja karyawannya dengan catatan-catatan pribadi manajemen tentang kinerja karyawan. Catatan-catatan pribadi manajemen tersebut secara deskriptif berisikan kejadian-kejadian kritis tertentu tentang prestasi, maupun perilaku yang terbaik/terburuk pada di masa lampau dari individu karyawannya.

Berdasarkan informasi wawancara diketahui bahwa tidak jarang manajemen secara sengaja bertanya kepada rekan kerja karyawan yang sedang dinilai, tanpa sepengetahuan karyawan yang sedang dinilai untuk mencari informasi tentang kejadian-kejadian tertentu. Namun diketahui pula bahwa manajemen tidak mempunyai catatan secara menyeluruh bagi seluruh karyawan yang ada. Berikut kutipan wawancara dengan narasumber:

“Saya dan Bapak Tata, biasanya membuat catatan-catatan masing-masing tentang kejadian-kejadian yang terkait kinerja karyawan-karyawan di TK Embun Pagi. Catatan itu saya buat dengan informasi orang, kejadian, tempat dan waktu kejadian. Terkadang malahan tanpa sepengetahuan karyawan, pernah saya secara sengaja bertanya kepada teman kerjanya cuma buat meyakinkan penilaian saya.”¹²

Penggunaan teknik ini dirasa manajemen baik untuk kepentingan insidental dan kritis. Berdasarkan kondisi tersebut, Mondy dan Noe (1993:403) berpendapat bahwa teknik penilaian kinerja yang merupakan catatan deskriptif penilai tentang perilaku, pencapaian baik/buruk atau kejadian-kejadian khusus yang telah lewat yang terkait dengan kinerja

¹² Diceritakan oleh Ibu Nova Indriyani, Kepala Sekolah (Principal) TK Embun Pagi pada tanggal 31 Mei 2010.

karyawan di sebut *Critical Incidents*. Berikut kutipan informasi wawancara dengan Nova Indriyani, Kepala Sekolah TK Embun Pagi.

”Dengan metode catatan kritis ini saya tau siapa-siapa saja yang memang rajin dan siapa yang tidak. Saya tau siapa-siapa karyawan yang benar-benar ijin tidak hadir karena sakit, malas atau sesuatu yang lainnya. Di waktu yang lewat, metode catatan ini pernah membuktikan ada karyawan yang membuat-buat surat ijin sakit dokter puskesmas dekat sini.. Tanpa pengetahuan karyawan saya cek ke puskesmas. Ternyata surat dokter puskesmas bisa di bayar rupanya lho.

Selain itu saya juga mencatat seorang helper yang tertidur di saat bekerja. Menurut saya itu kritis, karena sebagai perangkat pendukung kegiatan belajar-mengajar, seorang helper itu tidak bisa tidur di saat jam belajar. Kejadian – kejadian seperti itu yang biasanya saya dan Pak Tata menjadi catatan dalam melakukan penilaian”

Berdasarkan informasi wawancara dan catatan-catatan *Critical Incidents*, dapat dipahami bahwa metode penilaian kinerja karyawan di TK Embun Pagi lebih berorientasi pada masa lalu. Penilaian kinerja karyawan TK Embun Pagi cenderung untuk menilai pada kejadian-kejadian, perilaku, faktor kinerja maupun prestasi yang telah dilakukan kurang lebih selama 1 tahun terakhir. Bagi Werther dan Davis (1996:350) metode penilaian kinerja yang berorientasi pada pekerjaan atau kinerja seseorang yang telah dilakukan di sebut sebagai metode penilaian kinerja *Past based Method Appraisal*.

5.5 Penilai Kinerja Karyawan TK Embun Pagi.

Telah dinyatakan sebelumnya bahwa setiap lembaga pra sekolah memiliki kebijakan mandiri dalam mengelola lembaganya. Pada umumnya proses bisnis lembaga pendidikan pra-sekolah yang meliputi penyusunan dan pengembangan kurikulum, perbaikan sarana dan teknologi pendidikan, serta pelatihan bagi guru sampai sistem penilaian kinerjanya di dominasi oleh pemegang saham dan / atau manajemen sekolah (kepala sekolah).

Berdasarkan informasi hasil wawancara dengan Ibu Nova Indriyani dan Bapak Tata Eka Putra, yang masing – masing adalah Kepala Sekolah (Principal) dan Managing Director dari TK Embun Pagi, Penilaian kinerja untuk setiap karyawan di TK Embun Pagi dilakukan hanya oleh dan dari penilaian Atasan. Seperti telah dituliskan sebelumnya, bahwa pada puncak pelaksanaan penilaian kinerja, sebuah pertemuan tahunan antara perorangan karyawan yang sedang dinilai dan manajemen (kepala sekolah atau managing director) akan diselenggarakan guna mengkomunikasikan hasil penilaian manajemen.

Armstrong (1994:88) menuliskan bahwa penilaian kinerja adalah kegiatan yang menilai kinerja individu atau karyawan yang dilakukan oleh atasan langsung (manager) dalam rangka pertanggung jawaban karyawan. Dalam pertemuan tahunan pelaksanaan penilaian kinerja tersebut, manajemen sekolah sebagai penentu kebijakan organisasi dan atasan yang bertanggung jawab atas kerja bawahannya, mendiskusikan secara lisan hasil penilaiannya. Informasi hasil wawancara dengan Ibu Lenny Kurniati dan Ibu Nurhayati, yang masing-masing adalah guru dan petugas administrasi TK Embun Pagi yang telah bekerja selama 4 tahun, diketahui juga bahwa penilaian kinerja karyawan dianggap sebagai bentuk pertanggung jawaban karyawan terhadap perusahaan.

Berdasarkan informasi wawancara, manajemen sekolah memahami bahwa sebagai perwakilan dari para pemegang saham dan sekaligus sebagai pemegang kekuasaan tertinggi organisasi, manajemen bertanggung jawab kepada para pemegang saham (Yayasan) atas segala sesuatu yang berhubungan dengan keseluruhan operasional organisasi. Dengan demikian

dalam penelitian ini terbukti bahwa penilaian oleh atasan merupakan salah satu fungsi manajerial dan penentu kebijakan organisasi, dimana atasan bertanggung jawab bukan hanya atas pekerjaan, tetapi juga kinerja karyawannya.

Berikut adalah kutipan wawancara dengan Managing Director TK Embun Pagi, Bpk. Tata Eka Putra:

”Cita-cita saya sih pengennya, nantinya Sekolah Embun Pagi ini di pegang oleh para profesional sepenuhnya, seperti perusahaan-perusahaan yang mendunia yang biasanya dipegang oleh para profesional. Namun berhubung perusahaan ini masih terlalu muda, manajemen masih di perlukan sebagai perpanjangan tangan dari Yayasan pemegang saham, makanya saya bukan cuma bertanggung terhadap pekerjaan saja tapi juga kerja karyawan serta Yayasan sebagai pemegang saham.”

5.6 Hambatan dan Tantangan Penilaian Kinerja Karyawan TK Embun Pagi.

Pocock (1991) dalam Inez (2009) menyatakan bahwa penilaian kinerja mempunyai peran sentral dalam manajemen kinerja organisasi untuk memastikan kinerja tiap-tiap individu dievaluasi secara akurat dan adil sebagai dasar strategi untuk memberikan penghargaan (rewarding), dan pengembangan kinerja karyawan melalui bimbingan dan pelatihan. Oleh karena itu, penilaian kinerja apapun bentuk, teknik dan metode penilaian yang dilakukan oleh suatu manajemen seyogyanya bebas dari nilai diskriminasi, adil, realistis, valid, dan relevan dengan karyawan (pemangku jabatan) yang akan dinilai.

Dalam situasi TK Embun Pagi, telah dinyatakan sebelumnya bahwa manajemen TK Embun Pagi menggunakan metode skala penilaian 1 sampai 5 untuk sebagai ukuran penilaian untuk setiap kriteria kinerja karyawan, dimana 1 merupakan yang nilai terendah dan 5 adalah nilai yang tertinggi. Metode *Graphic Rating Scales*, demikianlah istilahnya untuk

metode penilaian yang menggunakan skala penilaian. Metode penilaian ini dipahami sangat membantu manajemen sebagai penilai (*appraiser*) untuk memberikan pengukuran terhadap faktor kinerja yang relatif sulit diukur seperti perilaku, sifat dan kriteria kinerja lainnya dari karyawan yang dinilai (*appraisee*).

Kendati demikian, berdasarkan informasi wawancara, kendala justru terdapat pada saat penilai memberikan nilai 1 sampai 5 tersebut. Kecenderungan untuk menilai secara rata-rata telah menjadi fenomena yang bisa di rasakan oleh manajemen.

Pemilihan nilai 3 sebagai nilai tengah diakui manajemen TK Embun Pagi menjadi kecenderungan untuk dipilih. Bias *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.

Banyak motivasi praktis dalam memberikan penilaian yang lunak. Manajemen mengakui bahwa menilai dengan nilai tengah (rata-rata) di dasarkan pada toleransi akan keadilan. Selain itu pengalaman – pengalaman penilai dalam memberikan penilaian juga mempengaruhi kecenderungan penilaian penilai yang subyektif.

Berikut kutipan wawancara dengan kepala sekolah (principal) TK Embun Pagi, Ibu Nova Indriyani.

”Dulu pernah kita punya satu karyawan guru dengan kinerja yang baik sekali, sekarang dia sudah tidak lagi bekerja disini. Berdasarkan hasil penilaian kinerja pada waktu itu dia adalah yang terbaik, dia juga sadar bahwa dia telah mendapatkan nilai terbaik pada saat itu. Namun dia merasa kenaikan gaji dan pemberian bonus yang dia dapat tidak sesuai.. diskusi sempat terjadi saat itu, namun kan saya harus sesuaikan dengan kondisi cash-flow keuangan perusahaan saat itu, perusahaan masih baru.

Sekarang agak dilematis terkadang jadinya, kalau memberikan nilai terlalu tinggi atau terlalu rendah.”

Kecenderungan bias *Central tendency* dinilai menjadi kendala dalam melakukan penilaian kinerja oleh manajemen. Tidak ada jaminan bahwa manajemen sebagai penilai mendasarkan penilaiannya pada kriteria yang bebas nilai. Selain itu, manajemen juga menyatakan bahwa kondisi *cash-flow* keuangan perusahaan juga menjadi pertimbangan manajemen dalam memberikan jumlah besaran maksimum kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan.

Hal tersebut di rasakan oleh karyawan sebagai sesuatu yang relatif tidak objektif. Berdasarkan informasi wawancara, kecenderungan bias juga dinilai terdapat pada metode *Critical Incident* yang berupa catatan-catatan pribadi yang di buat oleh manajemen sebagai penilai.

Berdasarkan informasi wawancara, bagi karyawan terdapat kesan bahwa metode penilaian berdasarkan catatan-catatan pribadi manajemen dinilai tanpa kriteria yang relatif seragam. Pencatatan fenomena-fenomena kinerja tergantung pada kemampuan menginterpretasi dan penafsiran penilai. Metode penilaian yang beraneka ragam dengan kemungkinan interpretasi yang berbeda-beda dan rentan akan politisasi manajemen terhadap suatu fenomena kinerja karyawan. Menurut informasi wawancara di dapat bahwa metode pencatatan ini terkesan mencari-cari kesalahan dari karyawan yang sedang dinilai.

Dalam menerapkan catatan-catatan *Critical Incident* tersebut, telah dinyatakan sebelumnya bahwa manajemen TK Embun Pagi tidak mempunyai catatan secara menyeluruh bagi seluruh karyawan yang ada. Diketahui bahwa dalam pembuatan catatan tersebut tidak sadari sebagai sebuah metode tanggung jawab yang menuntut konsistensi kepada keseluruhan karyawan yang ada. Berikut kutipan wawancara dengan salah satu karyawan TK Embun Pagi:

”Soal catatan-catatan pribadi manajemen, menurut saya gak jelas itu.. suka-suka, mood-moodnya manajemen aja. Kalau kebetulan lagi gak sibuk manajemen ya bisa aja dia bikin. Apa manajemen buat catatan-catatan itu untuk semua karyawan? Kalau pun iya, misalnya saya yang sedang dicatat, trus terkadang saya tidak ingat kapan saya buat salah, atau mungkin saya tidak buat salah menurut pendapat saya.. tapi manajemen mencatat aja karena dia yang berhak menilai.”¹³

Selain hal-hal tersebut diatas, kendala lain yang dihadapi penilaian kinerja karyawan di TK Embun Pagi adalah faktor kinerja yang relatif sulit untuk di ukur. Tanpa faktor kinerja yang dapat diukur, penilaian kinerja hanyalah dugaan atau perasaan subyektif yang relatif tentang kinerja.

Bagi yang dinilai, pandangan skeptis mengenai evaluasi kinerja juga disebabkan kurangnya standar kinerja yang terukur, sehingga menimbulkan kekuatiran akan tidak adilnya penilaian oleh penilai. Dessler (2003;p.340) menyatakan bahwa masalah standar yang tidak jelas memungkinkan untuk menghasilkan penilaian yang tidak adil karena ciri dan tingkat jasa tidak jelas. Dessler mencontohkan beda penyelia mungkin akan mendefinisikan kinerja ”baik”, kinerja ”menengah”, dll secara berbeda-beda. Hal yang sama juga untuk ciri seperti ”kualitas kerja” dan ”kreativitas”.

Berdasarkan informasi dengan narasumber karyawan, selaku penerima hasil penilaian kinerja karyawan, didapat bahwa terdapat kriteria yang cenderung sulit untuk diukur. Persoalan penilaian kinerja terkait faktor kinerja yang relatif sulit untuk diukur, membuat kecenderungan penilaian dari penilai hanya didasarkan perasaan subyektifitas dan dugaan belaka. Nurhayati, petugas administrasi TK Embun Pagi menyatakan refleksi pendapat tersebut di dasarkan pada kutipan pernyataan wawancara berikut:

¹³ Diceritakan oleh Ari, pemangku jabatan Helper TK Embun Pagi pada tanggal 31 Mei 2010

”Coba bagaimana bisa kejujuran saya dinilai dengan 3 atau 5. Kejujuran kayanya cuman saya yang tahu deh... Gak ngerti bagaimana kejujuran dinilai caranya sama manajemen”¹⁴

Ibu Lenny¹⁵, seorang karyawan lain juga menyatakan hal yang dirasakan sesuai dengan pendapat diatas. Berikut kutipan informasi wawancara yang didapat.

”Kalau saya rasakan, faktor kejujuran (honesty) itu sulit untuk diukur. Walaupun memang faktor kejujuran itu penting menurut saya, apalagi khususnya sebagai karyawan guru dan karyawan yang berhubungan dengan pengelolaan uang perusahaan. Tapi gimana menilainya, Mau pake mesin pendeteksi kejujuran? Menurut saya manajemen mengukur berdasarkan perasaan dan intuisi pribadi..”

Menurut informasi wawancara terhadap narasumber penelitian, terdapat beberapa narasumber karyawan yang menyatakan penilaian kinerja yang dilaksanakan di rasakan tidak adil dan tidak puas terhadap penilaian kinerja karyawan di TK Embun Pagi. Penilaian kinerja yang diterapkan memang telah dibuat berdasarkan faktor dan kriteria penilaian kinerja yang terdapat pada formulir penilaian kinerja karyawan (*employee performance appraisal form*). Kendati demikian, narasumber menyatakan bahwa pelaksanaan penilaian hanya dilakukan sepihak oleh manajemen sekolah sebagai penilai. Ketidak puasan dirasakan beberapa narasumber terletak pada pihak-pihak yang terlibat sebagai penilai. Penilai dinilai mempunyai kekuasaan mutlak terhadap penilaian kinerja, tanpa memberikan kesempatan pihak yang dinilai untuk memberikan penilaian pribadi (*self appraisal*). Penilaian yang adil menurut narasumber adalah dimana proses penilaian

¹⁴ Diceritakan oleh Nurhayati, petugas administrasi TK Embun Pagi pada tanggal 31 Mei 2010.

¹⁵ Ibu Lenny adalah, salah satu karyawan pengajar (Guru) dari TK Embun Pagi yang telah bekerja selama 4 tahun.

melibatkan bukan hanya satu pihak, tetapi pihak lain seperti, orang tua murid, anak murid maupun rekan kerja karyawan.

Berikut kutipan informasi wawancara sebagai refleksi ketidakpuasan karyawan terhadap penilaian kinerja di TK Embun Pagi.

”Penilaian setiap tahun dilakukan oleh manajemen sekolah, kalo gak Pak Tata ya Ibu Nova... Yang dinilai ya kinerja kita-kita karyawan, karyawan ya cuma bisa dinilai. Proses penilaiannya ya manajemen menilai dan kita karyawan yang dinilai. Kalau jelek menurut manajemen ya jelek..., puas atau gak puas kita (karyawan) terima aja. Terkadang saya tidak puasnya adalah itu.. saya sebagai karyawan tidak punya kesempatan memberikan penilaian terhadap kerja saya”¹⁶

Ketidakpuasan karyawan terhadap rasa keadilan penilaian kinerja karyawan juga disebabkan pada terdapatnya faktor kinerja yang sulit diukur. Bagi yang dinilai, pandangan skeptis mengenai evaluasi kinerja juga disebabkan kurangnya standar kinerja yang terukur, sehingga menimbulkan kekuatiran akan tidak adilnya penilaian oleh penilai. Pendapat serupa juga dinyatakan oleh narasumber lainnya tentang ketidakpuasan atas penilaian kinerja yang diterapkan.

”Ya kalau kecenderungan tidak adil saya rasakan, karena mengukur faktor kejujuran (honesty) dan afeksi (afection) karyawan itu sulit. Kita semua bisa paham apa arti kejujuran, tapi menilai kejujuran tidak bisa dengan nilai score 1, 2, 3, 4 atau 5 menurut saya.. Gak adil aja kalau faktornya tidak terukur tapi tetap dinilai juga.”

¹⁶ Diceritakan oleh seorang narasumber karyawan TK Embun Pagi yang tidak bersedia dituliskan namanya. Diceritakan pada tanggal 22 Mei 2010.

Masalah lain yang ditemukan, adalah tidak terintegrasinya dengan baik hasil-hasil dokumen penilaian kinerja karyawan ke dalam sebuah database kinerja karyawan. Organisasi TK Embun Pagi masih memerlukan sistem informasi kepegawaian yang yang terkonsolidasi termasuk di dalamnya data penilaian kinerja karyawan.

Berdasarkan informasi wawancara dan dokumentasi penilaian kinerja di TK Embun Pagi, ditemukan bahwa formulir penilaian dan catatan-catatan critical incident yang telah dibuat tidak terdokumentasi sebagai dengan baik. Berikut kutipan wawancara yang dengan Ibu Nova Indriyani, Kepala Sekolah TK Embun Pagi:

”Saya tidak tahu dimana disimpan berkas-berkas hasil penilaian kinerja dari beberapa karyawan sama kepala sekolah yang lalu. Terkadang terlalu sibuk aja.. jadi sampai sekarang belum sempat saya telepon hubungi kepala sekolah yang dulu. Kalau mas tanya soal dokumen tentang penilaian kinerja yang keseluruhan karyawan, ya tidak lengkap.. saya baru memulai lagi record buat tahun ini.”

Kurangnya pemahaman tentang pentingnya dokumentasi penilaian kinerja dapat memberikan kebingungan dasar dalam penilaian kinerja. Menurut Siagian (1993:224) terdapat 3 masalah yang ada dalam pelaksanaan penilaian kinerja, salah satunya ialah hasil penilaian sangat mungkin tidak terdokumentasikan dengan baik. Menurutnya hasil penilaian tersebut seharusnya merupakan bagian dari keseluruhan dokumen kepegawaian yang dinilai.

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

1.1 Kesimpulan

Pada akhirnya berdasarkan temuan-temuan dan analisa pembahasan yang telah dilakukan pada bab terdahulu, pada bagian ini secara khusus akan disajikan kesimpulan penelitian yang niscaya dapat menjawab rumusan permasalahan dalam penelitian ini. Berdasarkan permasalahan penelitian, berikut akan di dinyatakan kesimpulan dari penelitian ini ke dalam 2 point, yaitu pertama tentang gambaran proses dan prosedur pelaksanaan sistem penilaian kinerja karyawan di TK Embun Pagi; dan kedua adalah tentang hambatan / masalah yang dihadapi dalam penilaian kinerja di TK Embun Pagi. Berikut kesimpulan diuraikan dibawah ini.

Pertama, berdasarkan uraian-uraian yang terdapat pada bab sebelumnya, dapat dipahami bahwa penilaian kinerja adalah mengenai penetapan standar kinerja itu sendiri yang saling keterkait dengan berbagai proses aktivitas dan perangkat organisasi. Sebagai salah satu organisasi yang memberikan pelayanan jasa pendidikan anak, sejak 2007 TK Embun Pagi di ketahui telah menerapkan penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) bagi setiap karyawannya. Di TK Embun Pagi, penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) karyawan dilakukan melalui beberapa tahapan proses dengan puncak pelaksanaannya diwujudkan kedalam satu pertemuan khusus tahunan antara manajemen (Kepala Sekolah atau Managing Director) dengan karyawan yang sedang dinilai.

Proses penilaian kinerja karyawan di TK Embun Pagi dilaksanakan setiap tahun. Sebagai proses awal pada setiap tahun kalender akademis baru, para penilai kinerja (dalam hal ini Managing Director bersama dengan Kepala Sekolah) setiap satu bulan sekali melakukan kegiatan "inspeksi" pengamatan (observasi) langsung ke lokasi – lokasi pekerjaan dari setiap karyawannya yang dipilih secara acak dan bergilir. Berdasarkan rencana kegiatan "inspeksi" pengamatan (Observasi) yang telah dibuat sebelumnya,

manajemen sekolah Embun Pagi melakukan pengamatan dan penilaian kinerja berdasarkan faktor-faktor kinerja yang telah dirumuskan di dalam lembar formulir penilaian kinerja oleh manajemen TK Embun Pagi. Pelaksanaan kegiatan inpeksi pengamatan perilaku kinerja harian karyawan dinilai manajemen untuk menjaga konsistensi dari perilaku kinerja karyawan dalam rangka *day-to-day effectiveness* karyawan.

Dalam proses pelaksanaan penilaian kinerja, manajemen sekolah, dalam hal ini Kepala Sekolah dan Managing Director mempunyai peranan dominan sebagai penilai kinerja. Penilaian kinerja karyawan didasarkan pada faktor-faktor kinerja dari setiap jabatan yang telah dituangkan kedalam formulir penilaian kinerja (*Performance Appraisal Form*). Didalam formulir penilaian tersebut, manajemen TK Embun Pagi menerapkan metode *Graphic Rating Scale* (dengan skala penilaian 1 sampai 5). Selain itu diketahui bahwa manajemen TK Embun Pagi juga menggunakan metode *Critical Incident* dalam mencatat perilaku – perilaku kritis dan insidental dari kinerja karyawannya.

Sebagai puncak pelaksanaan penilaian kinerja, sebuah pertemuan tahunan antara perorangan karyawan yang sedang dinilai dengan manajemen (kepala sekolah atau managing director) akan diselenggarakan guna mengkomunikasikan hasil penilaian manajemen.

Dalam pertemuan tahunan pelaksanaan penilaian kinerja tersebut, manajemen TK Embun Pagi akan memilih dan mengumumkan 2 karyawan sebagai peraih nominasi kategori karyawan terbaik berdasarkan nilai tertinggi dari tiap-tiap jabatan yang ada, yaitu Guru Terbaik dalam 1 Tahun (*The Best Teacher of the Year*), dan Petugas Administrasi atau Helper Terbaik dalam 1 tahun (*The Best Admin - Helper of The Year*).

Pemilihan teknik-teknik penilaian *Graphic Rating Scale* dipahami manajemen sebagai metode yang mempermudah manajemen sebagai penilai dalam memberikan penilaian, khususnya terhadap faktor kinerja yang relatif untuk di nilai, seperti kepribadian / sifat. Selain sebagai dasar pemberian besaran kompensasi, penilaian kinerja di TK Embun Pagi juga ditujukan

untuk memberikan motivasi, pengembangan karyawan serta sarana komunikasi bagi karyawan dengan perusahaan.

Kedua, Dibalik semua kemudahan dan kelebihan dari metode-metode penilaian kinerja yang telah diterapkan oleh manajemen TK Embun Pagi, kendala justru terletak pada bias penilai dalam menentukan nilai 1 sampai 5 dalam metode yang ada. Diketahui bahwa manajemen sebagai penilai cenderung untuk memberikan nilai 3 atau nilai tengah dalam menilai kinerja karyawannya. Kendala akan bias *Central Tendency* dari penilai, yaitu penilai tidak ingin menilai terlalu tinggi dan juga tidak terlalu rendah kepada bawahannya (selalu berada di tengah-tengah) tengah dialami penilai (appraiser) dalam memberikan penilaian.

Selain itu penerapan metode penilaian kinerja melalui *Critical Incident*, yaitu pencatatan kejadian – kejadian kritis tentang kinerja atau perilaku seorang karyawan, terkesan tanpa kriteria yang relatif seragam. Pencatatan fenomena-fenomena kinerja tergantung pada kemampuan menginterpretasi dan penafsiran penilai. Metode penilaian yang beraneka ragam dengan kemungkinan interpretasi yang berbeda-beda dan rentan akan politisasi manajemen terhadap suatu fenomena kinerja karyawan. Metode penilaian kinerja melalui catatan – catatan penilai ini terkesan mencari-cari kesalahan dari karyawan yang sedang dinilai. Hal tersebut di rasakan oleh karyawan sebagai sesuatu yang relatif tidak objektif.

Selain subyektifitas penilai, kendala lain juga ditemukan terletak pada terdapatnya standar.faktor kinerja yang tak terukur. Persoalan terkait faktor kinerja yang relatif sulit untuk diukur, membuat kecenderungan penilaian dari penilai hanya didasarkan perasaan subyektifitas dan dugaan belaka. Faktor kejujuran (honesty) yang menjadi faktor penilaian kinerja karyawan menjadi sesuatu yang dipahami karyawan sebagai faktor yang relatif sulit untuk di lakukan pengukurannya.

1.2 Saran

Pada akhirnya berdasarkan temuan-temuan dan analisa pembahasan yang telah dilakukan sebelumnya, pada bagian ini secara khusus akan disajikan saran masukan yang niscaya dapat bermanfaat bagi perusahaan. Dalam rangka memberikan masukan dan saran terhadap penilaian yang bias subyektifitas dan interpretasi pribadi penilai, metode evaluasi kinerja sebaiknya perlu untuk melibatkan pihak-pihak stakeholder lainnya seperti rekan kerja karyawan, anak murid maupun orang tua murid sebagai pihak pengguna (*costumer*) dari kinerja seorang karyawan yang sedang dinilai. Selain itu bagi para penilai kinerja layaknya perlunya untuk dilakukan pelatihan-pelatihan tertentu tentang penilaian kinerja, sehingga kesalahan penilai termasuk bias atau prasangka penilai, efek halo, kecenderungan sentral, dan lain sebagainya niscaya dapat diminimalisir.

Terkait dengan faktor penilaian kinerja yang diterapkan, disarankan kepada organisasi agar memiliki standarisasi penilaian terhadap faktor-faktor kinerja yang lebih terukur dan objektif dari tiap-tiap karyawannya. Pelaksanaan analisa jabatan perlu untuk dievaluasi dalam rangka menetapkan standar-standar kinerja yang lebih terukur.

Sejalan dengan itu dalam rangka pengembangan sistem penilaian kinerja yang diterapkan, diperlukannya suatu sistem informasi kinerja karyawan yang lebih terdokumentasikan, agar data kinerja karyawan yang terkonsolidasi (akurat, jelas, lengkap dan terdokumentasikan) dapat di pakai dengan segera sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan baik pada tingkat organisasional maupun individual.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

Armstrong, Michael. *Performance Management*. London: Kogan Page Limited, 1994.

----- *A Handbook of Human Resource Management Practice*
(10th Edition). Philadelphia: Cambridge University Press, 2006.

Bacal, Robert. *Performance Management*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2006.

Bacal, Robert. *Performance Management*. McGrawHill, 1999.

Creswell, John W. *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*.
California: Sage Publications, Inc., 1994.

Dharma, Surya. *Manajemen Kinerja-Falsafah Teori dan Penerapannya*.
Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.

Dessler, Gary. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Prehallindo, 1997.

Dessler, Gary. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Trans. Paramita Rahayu.
Jakarta: Indeks, 2008. Trans. of *Human Resource Management*, 2003.

Driyarkarya, N. *Karya Lengkap Driyarkara, Esai-Esai Filsafat Pemikir Yang
Terlibat Penuh dalam Perjuangan Bangsaanya*, Gramedia Pustaka Utama,
2006

Huseini, Martani & Lubis Hari. *Teori Organisasi (Suatu Pendekatan Makro)*,
Jakarta: Pusat Antar Universitas Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Indonesia,
1987.

Ivancevich, John M. *Human Resources Management*. 8th ed. New York: McGraw-
Hill, 2001.

Lloyd L. Byars & Leslie W. Rue. *Human Resources Management*, 3rd Edition,
Homewood, 1991.

Mondy, Wayne R and Noe, Robert M. *Human Resources Management*, USA:
Allyn and Bacon, 1993.

- Milkovich, George T. dan Jerry M. Newman. *Compensation*. Singapore: Mc Graw Hill, 2005.
- Patmonodewo, Soemiarti. *Pendidikan Anak Prasekolah*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2003.
- Robbins, Stephen P & Decenzon, David A. *Human Resources Management*. 7th ed. New York: Jhon Wiley & Sons, Inc., 2002.
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 1993.
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Siti Suminarti Fasikhah, dkk. *Pelatihan dan Pengembangan Keterampilan Psikologis Bagi Peningkatan Profesionalitas Guru Taman Kanak-Kanak*. Lembaga Pengabdian Kepada Masyarakat, Universitas Muhammadiyah Malang, 2005.
- Simanjuntak, Payaman. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2005.
- Stoner, James A.F. and Freeman, R. Edward. *Management* 5th ed. Jakarta: Prentice Hall, 1992
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2009.
- Werther, W.B IR and Davis K. *Human Resources and Personnel Management*, New York: McGraw Hill, 1996.
- Wahyudi. *Manajemen Konflik dalam Organisasi*. Bandung: CV Alfabeta, 2008.
- Ritchie, Jane and Lewis, Jane. *Qualitative Research Practice – A Guide for Social Sciences Students and Researchers*. London: SAGE Publications, 2003.
- Koentjaraningrat. *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*, Jakarta: PT Gramedia, 1985.

Tesis:

Hidayat, Henky (2009), Tesis: *Analisa Sitem Penilaian Kinerja di PT Epson Indonesia*, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.*

Rasdiana, Nova (2003). Thesis: *Analisis Kinerja Karyawan Pada PT Excelcomindo Pratama*. Jakarta: Universitas Indonesia.*

Yuniati, Naniek. (2006), *Usulan Rancangan Penilaian Kinerja Untuk Sebuah Perusahaan Periklanan*, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

Elisabeth Lafaan. (2006). *Analisis Pengaruh Pelaksanaan Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Karyawan di PT Abhimata Persada*, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.*

Winarso S. Tjokrosudirjo. (2002). *Hubungan Antara Persepsi Terhadap Hasil Pengembangan Organisasi Dengan Kinerja Karyawan*, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia.*

Jurnal/Majalah:

Subagus. *Membangun keluarga Berkualitas Melalui Pemberdayaan Keluarga*. Majalah Gemari, Jakarta 5 November 2001.

Bolt, James F and Geary Rumler (January 1982). "How to Close the Gap in Human Performance" *The Management Review*, Volume 71, Number 1.

Craig Eric Scheiner, *Creating Performance Management System, Training and Development Journal*, vol. 40, 1986

Gumilar Rusliwa Somantri, *Memahami Metode Kualitatif*, Makara, Sosial Humaniora, Vol. 9 No.2, December 2005:57.

Jerry L. Harbour. *Integrated Performance Management: a conceptual, system-based model*. Aug 2009

Internet

<http://www.sahabatcahaya.net/content/program/sahabat-kecil-preschool> (akses 28 Mei 2010)

<http://www.masbow.com/2009/07/seberapa-pentingkah-pre-school.html> (akses 28 Mei 2010)

Hasil Wawancara

Identitas Informan:

1. Nama : Nova Indriyani
2. Jabatan : Principal / Kepala Sekolah
3. Umur : 38 tahun
4. Jenis Kelamin : Perempuan
5. Pendidikan terakhir : S1
7. Lama Bekerja : 3 tahun

I. Panduan pertanyaan terkait pemahaman dasar narasumber mengenai Penilaian Kinerja Karyawan di TK Embun Pagi.

1. **Apakah terdapat program kegiatan penilaian kinerja bagi setiap karyawan di TK Embun Pagi?**
Ya, ada.
2. **Apakah anda pernah melakukan proses penilaian kinerja? Berapa kali?**
Pernah, 2 kali
3. **Apakah pelaksanaan penilaian kinerja karyawan disesuaikan dengan program Manajemen SDM dari TK Embun Pagi ?**
Ya, saya rasa disesuaikan dengan tujuan organisasi
4. **Apakah maksud dan tujuan dari perusahaan melakukan penilaian kinerja?**
Penentuan nilai penyesuaian kompensasi karyawan, pengembangan kinerja karyawan dan memotivasi karyawan.
5. **Apakah proses dan metode penilaian kinerja di TK Embun Pagi jelas dan dimengerti?** Ya saya pikir metode dan proses penilaian kinerja di sini jelas & dimengerti oleh saya maupun karyawan lainnya. Kita lakukan ini setiap tahun koq.
6. **Apakah kriteria penilaian kinerja karyawan di TK Embun Pagi jelas dan terukur?** Semua ada tertulis di formulir penilaian, dan karyawan tau apa isinya. Jadi saya kira semua kriteria penilaian kinerja karyawan disini jelas.
7. **Bagaimana dan mengapa kriteria-kriteria dan faktor kinerja yang ada di formulir penilaian tersebut dipilih untuk dinilai?** Bukan saya yang bikin kriteria itu, tapi yang saya tau Pak Tata pernah bilang ini disesuaikan dengan jobdesk uraian pekerjaan tiap-tiap jabatan.

8. **Bagaimanakah menurut anda hubungan penilaian kinerja dengan peningkatan kompensasi karyawan?** saya melihat hubungan positif antara penilaian kinerja dengan kompensasi.
9. **Bagaimanakah menurut anda pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan?** Ya kira penilaian kinerja disini positif buat kinerja karyawan.
10. **Bagaimanakah menurut anda pengaruh penilaian kinerja terhadap pengembangan (training dan pelatihan) karyawan?** Baik saja, setiap ada training, karyawan antusias. Memang tidak setiap ada hasil penilaian selalu ada training, tapi menurut pengalaman setelah melakukan training pasca penilaian kinerja, respon karyawan positif.
11. **Apakah penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan?**
Ya positif karena buat perbaikan dan kompensasi yang diterima karyawan.
12. **Mohon urai dan jelaskan proses tahap demi tahap penilaian kinerja karyawan di TK Embun Pagi?**
Penilaian kinerja disini didasarkan pada formulir penilaian kinerja yang ada. Pertama penilaian ke kelas-kelas, mengamati cara kerja guru secara acak sebulan sekali. Selain itu kita juga pake metode lain, yaitu metode pencatatan kejadian-kejadian tertentu dari pekerjaan, perilaku dan prestasi yang dilakukan karyawan. Teknik ini kami lakukan untuk menjaga day-to-day effectiveness karyawan. Dengan metode catatan kritis ini saya tau siapa-siapa saja yang memang rajin dan siapa yang tidak. Saya tau siapa-siapa karyawan yang benar-benar ijin tidak hadir karena sakit, malas atau sesuatu yang lainnya.
Saya akan jelaskan lebih dengan contoh tentang metode ini. Di waktu yang lewat, metode catatan ini pernah membuktikan ada karyawan yang membuat-buat surat ijin sakit dokter puskesmas dekat sini.. Tanpa pengetahuan karyawan saya cek ke puskesmas. Ternyata surat dokter puskesmas bisa di bayar rupanya lho. Selain itu saya juga mencatat seorang helper yang tertidur di saat bekerja. Menurut saya itu kritis, karena sebagai perangkat pendukung kegiatan belajar-mengajar, seorang helper itu tidak bisa tidur di saat jam belajar. Kejadian – kejadian seperti itu yang biasanya menjadi catatan saya dan Pak Tata dalam melakukan penilaian
- Tahap kedua, kami akan adakan pertemuan tahunan antara manajemen dengan tiap – tiap karyawan untuk membicarakan hasil penilaian kami. Kami punya 2 nominasi tahunan buat Guru terbaik (The Best Teacher of the Year) dan karyawan Non-guru terbaik (The Best Admin – Helper of the Year).
13. **Apa masalah / hambatan tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaan penilaian kinerja karyawan? Mohon jelaskan jawabannya.**
Saya dan Pak Tata terkadang kesulitan dalam memberikan penilaian 1 sampai dengan 5. kecenderungan kami adalah 3, dan 4 paling tinggi. Sedikit cerita lebih

dari pengalaman, dulu pernah kita punya satu karyawan guru dengan kinerja yang baik sekali, sekarang dia sudah tidak lagi bekerja disini. Berdasarkan hasil penilaian kinerja pada waktu itu dia adalah yang terbaik, dia juga sadar bahwa dia telah mendapatkan nilai terbaik pada saat itu. Namun dia merasa kenaikan gaji dan pemberian bonus yang dia dapat tidak sesuai.. diskusi sempat terjadi saat itu, namun kan saya harus sesuaikan dengan kondisi cash-flow keuangan perusahaan saat itu, perusahaan masih baru. Sekarang agak dilematis terkadang jadinya, kalau memberikan nilai terlalu tinggi atau terlalu rendah.



Draft Panduan Wawancara

Identitas Informan:

1. Nama : Tata Eka Putra
2. Jabatan : Managing Director
3. Umur : 35 tahun
4. Jenis Kelamin : Laki-Laki
5. Pendidikan terakhir : S1
7. Lama Bekerja : 4 tahun

1. **Apakah terdapat program kegiatan penilaian kinerja bagi setiap karyawan di TK Embun Pagi?**

Ya, kami di Embun Pagi mempunyai kegiatan penilaian kinerja karyawan yang dilakukan tahunan sejak 2007.

2. **Apakah anda pernah melakukan proses penilaian kinerja? Berapa kali?**

Ya, sejak 2007 setiap tahunnya saya telah melakukan proses penilaian kinerja terhadap karyawan. Secara total sejak 2007 sudah 4 kali saya terlibat di setiap penilaian kinerja tahunan karyawan.

3. **Apakah pelaksanaan penilaian kinerja karyawan disesuaikan dengan program Manajemen SDM dari TK Embun Pagi ?**

Ya, tentu saja disesuaikan dengan tujuan organisasi

4. **Apakah maksud dan tujuan dari perusahaan melakukan penilaian kinerja?**

Ada beberapa maksud dan tujuan dari pelaksanaan penilaian kinerja karyawan, pertama adalah sebagai dasar penentuan jumlah kompensasi karyawan. Karyawan yang mendapatkan total akumulasi nilai tertinggi akan menerima kompensasi yang paling tinggi dan begitu juga sebaliknya. Nilai yang didapat menentukan besarnya kenaikan kompensasi, baik itu gaji dan bonus yang di terima karyawan. Kedua adalah untuk perkembangan karyawan itu sendiri, melalui kesempatan training dan pelatihan. Dengan mengevaluasi kinerja, pengembangan dapat dilakukan dengan mengidentifikasi karyawan mana yang perlu training.

Ketiga adalah penilaian kinerja dirancang untuk memberikan stimulus terhadap motivasi dan inisiatif karyawan agar bekerja lebih baik setiap tahunnya. Pada akhir, penilaian kinerja juga dimaksudkan untuk sarana komunikasi tahunan secara formal antara karyawan dan perusahaan tentang hasil kinerja karyawan. Puncak pelaksanaan penilaian kinerja diselenggarakan ke dalam satu pertemuan formal antara karyawan dan manajemen.

5. **Mohon ceritakan bagaimana awal perusahaan melaksanakan penilaian kinerja karyawan? – *Pertanyaan ini tambahan khusus untuk manajemen TK Embun Pagi.***

Pada awal-awalnya, saya pengen membuat penilaian kinerja karyawan semacam kayak raport tahunan buat guru dan karyawan di Embun Pagi. Kayak raport naik kelas buat anak murid lah, ya kalo buat guru atau karyawan disini ya raport buat naik gaji atau bonus lah... Saya percaya, bahwa kinerja yang dievaluasi akan memberikan dorongan tertentu kepada motivasi karyawan. Karyawan disini sebagian besar muda-muda, kebanyakan masih memulai karir. Selain itu karyawan disini pengalaman rata-rata belum banyak, nah makanya motivasi-motivasi itu perlu untuk dijaga.

Perumusan penilaian kinerja karyawan disini (Embun Pagi) adalah inisiatif saya. Kita (Embun Pagi) tidak punya alat evaluasi kinerja karyawan waktu itu, karyawan juga tidak terlalu banyak, pada awalnya saya hanya melakukan penilaian berdasarkan observasi perilaku dan absensi. Namun saya sadar sesuai dengan cita-cita perusahaan untuk menjadi sekolah terdepan dengan standar internasional, pengelolaan kinerja karyawan yang terukur itu perlu, apalagi pasar kami persaingannya dengan pelopor sekolah islam standar internasional Al-Azhar.

Selain itu tuntutan penyelenggaraan evaluasi sekolah yang meliputi kegiatan sebagaimana diatur dalam PP 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional yang meliputi akreditasi yang dilakukan oleh Badan Akreditasi Nasional Pendidikan, Supervisi dan evaluasi diri sekolah, mensyaratkan Evaluasi kinerja tenaga pendidik perlu dilakukan sebagai salah satu standar.

6. **Apakah proses dan metode penilaian kinerja di TK Embun Pagi jelas dan dimengerti?** Ya saya kira proses dan metode penilaian kinerja di sini cukup jelas & dimengerti oleh saya dan karyawan disini, karena formulir penilaian kinerja ini juga saya gunakan buat proses seleksi karyawan disini. Saya yang buat formulir penilaian kinerja disini, dan saya juga yang bertanggung jawab sebagai HR manajer disini, jadi setiap karyawan yang masuk saya yang secara langsung melakukan sosialisasi terhadap karyawan.
7. **Apakah kriteria penilaian kinerja karyawan di TK Embun Pagi jelas dan terukur?** Saya kira semua kriteria penilaian kinerja karyawan disini jelas dan terukur. Semua karyawan tau dan mengerti seharusnya.. soalnya semuanya itu ada di formulir penilaian kinerja dan kita lakukan itu tiap tahunnya.
8. **Bagaimana dan mengapa kriteria-kriteria dan faktor kinerja yang ada di formulir penilaian tersebut dipilih untuk dinilai?** Saya yang merumuskan kriteria dan faktor-faktor kinerja tersebut. Dalam perumusan pedoman formulir penilaian kinerja, saya memakai uraian pekerjaan (job description) dari setiap jabatan yang ada. Berdasarkan tugas dan tanggung jawab tersebut kemudian dibuat kriteria yang akan dinilai. Uraian tugas dan tanggung jawab (job description) yang di buat mencakup faktor personal skills dan working skills.

9. **Bagaimanakah menurut anda hubungan penilaian kinerja dengan peningkatan kompensasi karyawan?** Menurut saya hubungan penilaian kinerja dengan kompensasi adalah *feed back* yang saling mempengaruhi. *Feed back* yang saya maksud disini adalah umpan balik, seperti yang telah saya nyatakan sebelumnya bahwa karyawan yang mendapatkan total akumulasi nilai tertinggi akan menerima umpan balik kompensasi yang paling tinggi dan begitu juga sebaliknya.
10. **Bagaimanakah menurut anda pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan?** Ya menurut saya penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Karena evaluasi kinerja pada dasarnya ditujukan bagi standar kinerja itu sendiri. Dengan kinerja karyawan yang lebih baik, maka langkah perbaikan-perbaikan merupakan pengaruh positif dari evaluasi kinerja.
11. **Bagaimanakah menurut anda pengaruh penilaian kinerja terhadap pengembangan (training dan pelatihan) karyawan?** Menurut saya pelaksanaan penilaian kinerja sangat baik bagi pengembangan karyawan. Hasil evaluasi kinerja karyawan kemudian akan ketahuan siapa-siapa yang perlu di training dan training apa yang diperlukan. Disini hasil dari rekomendasi penilaian kinerja karyawan tahun 2008, manajemen telah membuka kelas pelatihan bahasa inggris secara gratis di ILP (Intensive Language Program) bagi setiap karyawan TK Embun Pagi.
12. **Apakah penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan?** Ya, penilaian kinerja punya pengaruh baik buat motivasi karyawan. Karyawan disini sebagian besar muda-muda, kebanyakan masih memulai karir. Selain itu karyawan disini pengalaman rata-rata belum banyak, nah makanya motivasi-motivasi itu perlu untuk dijaga. Saya percaya, bahwa kinerja yang dievaluasi akan memberikan dorongan tertentu kepada motivasi karyawan.
13. **Mohon urai dan jelaskan proses, prosedur dan metode penilaian kinerja karyawan di TK Embun Pagi?**
Kami disini punya formulir penilaian kinerja karyawan, pada prinsipnya penilaian karyawan berdasarkan faktor-faktor kinerja yang ada di formulir penilaian tersebut. Saya dan kepala sekolah sebagai penilai kinerja. Pada awal tahun ajaran baru, biasanya saya bersama kepala sekolah membuat jadwal kegiatan inspeksi bulanan untuk setiap karyawan, kami bagi – bagi tugas siapa menginspeksi siapa. Biasa nya saya yang inspeksi karyawan Non-teaching staff, sedang kepala sekolah menilai teaching staff. Setiap karyawan secara acak akan di amati pekerjaannya sebanyak 1 kali dalam satu bulan selama satu tahun kalender akademik. Pada tahapan ini, kepala sekolah dan saya akan

membuat catatan atau penilaian berdasarkan kriteria-kriteria yang terdapat di formulir penilaian kinerja (Performance Appraisal Form) yang telah di miliki disini. Teknik penilaian kinerja disini menggunakan skala penilaian dalam mengukur kinerja karyawan, dimana 1 nilai terendah dan 5 tertinggi.. liat aja di formulir penilaian kinerja kita. Selain dengan metode skala penilaian tersebut kita juga membuat teknik penilaian dengan metode catatan kejadian – kejadian khusus. Ini buat menilai kejadian – kejadian khusus dari perilaku dan prestasi karyawan yang insidental, kalau ada kejadian – kejadian yang mungkin luput pada saat inspeksi telah dilakukan. Pada menjelang akhir ajaran baru, biasa nya bulan Juni, kami buat pertemuan khusus untuk setiap karyawan terkait hasil penilaian kami. Sebelum menginformasikan hasil penilaian ke karyawan, biasanya manajemen buat pertemuan tersendiri, berapa kompensasi dan masukan buat perbaikan tiap-tiap karyawan berdasarkan hasil penilaian.

14. Apa masalah / hambatan tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaan penilaian kinerja karyawan? Mohon jelaskan kenapa itu jadi masalah?

Sulit buat saya terkadang menentukan nilai 3 atau 4 atau 5. Selama saya melakukan penilaian kinerja tidak pernah saya kasih nilai 5, paling tinggi saya kasih nilai 4. Kalau mau jujur kecenderungannya saya kasih 3, karena saya melihat kondisi keuangan perusahaan juga, jangan sampe kasih kompensasi terlalu tinggi dengan karyawan yang lain, takut ada kecemburuan.

Draft Panduan Wawancara

Identitas Informan:

1. Nama : Nurhayati
2. Jabatan : Admin Officer
3. Umur : 24 tahun
4. Jenis Kelamin : Perempuan
5. Pendidikan terakhir : SMA
7. Lama Bekerja : 4 tahun

I. Panduan pertanyaan terkait pemahaman dasar narasumber mengenai Penilaian Kinerja Karyawan di TK Embun Pagi.

1. **Apakah terdapat program kegiatan penilaian kinerja bagi setiap karyawan di TK Embun Pagi?**
Ya, kita punya program penilaian karyawan di TK Embun Pagi.
2. **Apakah anda pernah melakukan proses penilaian kinerja? Berapa kali?**
Sejak 2006 saya sudah bekerja disini, sedangkan penilaian karyawan baru 2007 jadi ya sudah 3 kali lah.
3. **Menurut anda apakah penilaian kinerja karyawan itu?**
Penilaian kinerja itu ya acara pertemuan tahunan karyawan dan manajemen untuk evaluasi pekerjaan karyawan. Buat saya penilaian kinerja saya anggap sebagai bentuk pertanggung jawaban karyawan terhadap perusahaan lah.
4. **Menurut anda apakah maksud dan tujuan dari perusahaan melakukan penilaian kinerja?**
Untuk penentuan penyesuaian gaji dan bonus tahunan karyawan.
5. **Apakah penilaian kinerja membantu karyawan meningkatkan kinerja?**
Ya lah.. setelah dinilai biasanya kekurangan saya di kasih tau, dan saya tau apa yang harus di perbaiki.
6. **Apakah proses dan metode penilaian kinerja di TK Embun Pagi jelas dan dimengerti?**
Ya jelas dan saya mengerti.

7. **Mohon jelaskan dan uraikan bagaimana proses dan metode penilaian kinerja karyawan di Embun Pagi?**
Setiap tahun biasanya kita karyawan perorangan akan dibuat pertemuan dengan manajemen terkait dengan pekerjaan kita. Baik buruk karyawan biasanya di bicarakan disitu. Kalau ada kenaikan gaji atau bonus di situ juga di bicarakannya.
8. **Menurut anda apa manfaat buat karyawan dalam pelaksanaan penilaian kinerja di TK Embun Pagi?**
Selain buat naik gaji dan bonus, buat karyawan disini setelah penilaian adanya kesempatan dalam training-training. Tahun kemaren kita dapat training bahasa inggris gratis di ILP sini, lumayan..
9. **Menurut anda apa masalah dan kendala pelaksanaan penilaian kinerja di TK Embun Pagi?**
Pada dasarnya saya sepakat dengan pelaksanaan penilaian kinerja, hanya saja faktornya penilaiannya harus jelas dan terukur. Ada faktor – faktor kinerja yang relatif untuk diukur menurut saya, contohnya faktor kejujuran.. Coba dilihat saja di formulir penilaian kinerja yang kita punya. Coba bagaimana bisa kejujuran saya dinilai dengan 3 atau 5. Kejujuran kayanya cuman saya yang tahu deh... Gak ngerti bagaimana kejujuran dinilai caranya sama manajemen.
10. **Bagaimana persepsi / penilaian singkat anda terhadap penilaian kinerja di Embun Pagi?** Mohon penilaian juga melibatkan teman-teman antar karyawan biar lebih adil. Menurut saya untuk tau pekerjaan karyawan adalah melalui rekan kerja karyawan itu sendiri.