

EVALUASI SISTEM PENILAIAN KINERJA PEGAWAI ADMINISTRATIF TETAP UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA YOGYAKARTA

Sus Budiharto dan Arief Fahmie
Universitas Islam Indonesia

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji sistem penilaian kinerja pegawai administratif tetap Universitas Islam Indonesia (Ull) Yogyakarta. Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Tujuan penilaian kinerja adalah administratif dan evaluatif, (2) Tidak ada proses komunikasi, (3) Alat ukur yang digunakan tidak mempunyai standar yang jelas dan tidak mampu membedakan pegawai yang berprestasi dan tidak berprestasi, (4) Penilai tidak mempunyai ketrampilan sehingga timbul bias yaitu leniency, (5) Tidak ada tindak lanjut hasil penilaian kinerja untuk pengembangan potensi pegawai, (6) Tidak ada umpan balik dari atasan. Berdasar analisis terhadap masalah tersebut maka direkomendasikan beberapa pemecahan yaitu (1) Tujuan penilaian kinerja adalah pengembangan dengan menggunakan data hasil penilaian kinerja tidak hanya untuk promosi atau kenaikan gaji tetapi juga untuk pelatihan atau konseling, (2) Sistem Penilaian Kinerja disosialisasikan kepada pegawai, (3) Alat ukur yang digunakan mempunyai standar yang jelas dan dapat membedakan karyawan yang berprestasi dan tidak berprestasi, yaitu Skala Penilaian Grafik dan Peringkatan Alternasi, dan metode penilaian 360° yaitu penilai adalah atasan, rekan sekerja, diri sendiri, dan bawahan, (4) mengadakan rater Error Training dan Frame of Reference Training untuk penilai, (5) Pimpinan Ull menganalisa sebab-sebab permasalahan kinerja dan menyusun program pengembangan potensi pegawai dengan menggunakan hasil penilaian kinerja, (6) Atasan memberikan umpan balik kepada bawahan.

Kata-kata Kunci: penilaian kinerja, leniency, umpan balik, Metode 360°.

PENDAHULUAN

Universitas Islam Indonesia (Ull) Yogyakarta merupakan universitas swasta yang tertua di Indonesia. Sampai tahun akademi 2000/2001 jenjang program pendidikan yang ada di Ull adalah jenjang Program D3 dengan 1 program studi meliputi 3 jurusan, Jenjang Program S1 dengan 7 Fakultas meliputi 18 jurusan, Jenjang Program S2 (Pascasarjana) dengan

4 program Magister, dan Jenjang Program S3 (Doktor) meliputi bidang Ilmu Ekonomi dan Ilmu Hukum. Animo masyarakat untuk menyekolahkan putra-putrinya ke universitas ini dari tahun ke tahun semakin meningkat. Lebih dari 10.000 calon mahasiswa dari seluruh Indonesia (bahkan beberapa mahasiswa dari luar negeri) setiap tahun bersaing untuk mendapatkan kursi di 8 Fakultas di

lingkungan UII. Tahun ajaran 2000/2001 jumlah mahasiswa (D3,S1,S2,S3) tercatat 20.084 mahasiswa yang tersebar dalam berbagai fakultas yang ada. Adapun jumlah sarjana/magister/diploma yang diluluskan sampai tahun ajaran 2000/2001 sebanyak 25.999 orang. Jumlah dosen tetap sebanyak 438 dan jumlah pegawai administratif tetap sebanyak 405 (www.uji.ac.id, 2002).

Pengembangan UII sudah termuat secara lengkap dalam Rencana Induk Pengembangan (RIP) UII mengenai rencana jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang, yang mencakup aspek-aspek pengembangan akademik maupun pengembangan fisik. Pengembangan akademik mencakup aspek-aspek pengembangan fakultas, jurusan dan program studi; pengembangan strata pendidikan S1, S2, S3; pengembangan jumlah mahasiswa, tenaga pengajar dan tenaga administrasi; dan pengembangan organisasi (www.uji.ac.id, 2002).

Di usia ke-58, UII memasuki babak baru untuk melakukan evaluasi menyeluruh, dengan prioritas utama pada sektor sumber daya manusia terutama bagian administratif. Selama ini pegawai administratif konon memang menjadi persoalan yang cukup "serius", dalam menunjang keberhasilan pengelolaan organisasi UII, terutama standar kualitasnya (Warta Kampus, 2001). Pegawai administratif di UII terbagi menjadi 2 yaitu yang tetap dan kontrak. Pegawai administratif yang dimaksud di atas adalah pegawai administratif tetap.

Peningkatan kualitas pegawai administratif tetap UII dimulai pada sistem penilaian kinerjanya. Penilaian kinerja menjadi penting disebabkan oleh: (a) pegawai administratif tetap merupakan tulang punggung proses administrasi karena mereka yang akan menduduki jabatan struktural; (b) penilaian bahwa kinerja pegawai administratif tetap adalah buruk masih didasarkan pada penilaian yang bersifat awam sehingga

dibutuhkan sistem yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah; (c) sistem penilaian kinerja pegawai administratif tetap yang ada selama ini dinilai belum efektif dan akurat karena selama ini aktivitas penilaian kinerja hanya dilakukan untuk rutinitas saja; (d) program peningkatan kualitas kinerja pegawai administratif tetap tidak dapat dilakukan dalam program yang terencana karena data tentang kualitas kinerja tidak akurat.

Penilaian kinerja memang merupakan salah satu kegiatan pokok dalam pengembangan sumber daya manusia. Dresler (1997) menyatakan bahwa penilaian kinerja berfungsi untuk promosi dan keputusan mengenai gaji, akan tetapi idealnya juga berfungsi untuk mengelola kinerja dengan memberikan dasar bagi suatu analisis berhubungan dengan kinerja seseorang karyawan dan langkah-langkah yang akan diambil untuk mempertahankan atau mengubahnya.

Sebagai institusi pendidikan yang besar dan harus bersaing di iklim yang kompetitif maka Universitas Islam Indonesia perlu terus merancang dan melaksanakan program pengembangan sumber daya manusia. Berdasarkan hal tersebut maka peningkatan kualitas kinerja pegawai administratif tetap Universitas Islam Indonesia perlu dikaji lebih jauh dengan bertitik tolak pada evaluasi terhadap sistem penilaian kinerjanya.

DASAR TEORI

A. Proses dan Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan salah satu aktivitas yang penting dalam manajemen sumber daya manusia. Dipboye, Smith, dan Howell (1994) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses untuk menilai kinerja terbaru dari pegawai dan meng-evaluasinya berdasar sejumlah kriteria.

Sebagai suatu proses maka penilaian kinerja mempunyai beberapa aktivitas yang saling berkaitan satu dengan yang lain. Dresler (1997) mengemukakan proses penilaian kinerja adalah sebagai berikut (1) Mendefinisikan pekerjaan yaitu memastikan bahwa atasan dan bawahan sepakat tentang tugas-tugasnya dan standar jabatan, (2) Menilai kinerja yaitu membandingkan kinerja bawahan dengan standar-standar yang telah ditetapkan dengan menggunakan formulir penilaian, dan (3) Umpan balik yaitu pembahasan kinerja dan kemajuan bawahan dan pembuatan rencana-rencana pengembangan lebih lanjut. Konsep lain dikemukakan Carroll dan Schneir dalam Gomez-Meija, dkk (2001) yang mengemukakan bahwa proses penilaian kinerja adalah:

Identification → *Measurement* → *Management*

Identification yaitu penentuan wilayah kerja untuk dinilai. *Measurement* yaitu penentuan pegawai mempunyai kinerja yang baik atau buruk. *Management* yaitu mengembangkan hasil penilaian kinerja dengan orientasi ke masa depan di mana pihak manajemen mendorong pegawai untuk menjadikan potensinya menjadi prestasi dan menyusun sistem yang kondusif untuk tujuan tersebut.

Dresler (1997) mengemukakan bahwa penilaian tradisional tidak membantu dalam mengelola kinerja dan sesungguhnya bisa merusak. Kebanyakan sistem penilaian kinerja tidak memotivasi pegawai, juga tidak memandu pengembangan kinerja. Sistem penilaian juga dianggap menyebabkan konflik antara atasan dan bawahan dan mengarah ke perilaku yang disfungsional, aspek yang diukur sering bersifat personal, dan orang tidak menyukai untuk dinilai kejujuran, integritas, kerja tim, kerjasamanya.

Demings dalam Dresler (1997) menyatakan menyetujui penghilangan penilaian kinerja karena organisasi adalah satu sistem dari bagian-bagian yang saling berhubungan sehingga sulit untuk menyimpulkan bahwa kinerja seorang pegawai adalah baik atau buruk. Walaupun demikian, dia tidak menawarkan alternatif pemecahannya tentang bagaimana keadilan terhadap orang yang dibayar sama tetapi dengan kinerja yang berbeda

Sebenarnya banyak sekali manfaat penilaian kinerja dalam pengembangan sumber daya manusia. Penilaian kinerja masih digunakan untuk formalitas, rutinitas, atau pengambilan keputusan personalia. Hasil dari proses penilaian kinerja lalu digunakan untuk pengambilan keputusan personalia, seperti penentuan gaji, promosi, mutasi, penugasan, atau pemutusan hubungan kerja (Dipboye, Smith, dan Howell, 1994). Sebenarnya penilaian kinerja dapat digunakan untuk pengembangan sumber daya manusia dalam arti yang luas. Dresler (1997) mengemukakan penilaian kinerja berfungsi untuk promosi dan keputusan mengenai gaji, akan tetapi idealnya juga berfungsi untuk peran mengelola kinerja dengan memberikan dasar yang jelas untuk suatu analisis terhadap kinerja seseorang pegawai dan langkah-langkah yang hendaknya diambil untuk mempertahankan atau meningkatkannya.

Keuntungan melaksanakan penilaian kinerja tampaknya lebih besar daripada kerugiannya. Kerugian yang muncul pada proses penilaian kinerja tidak serta merta menghilangkan penilaian kinerja dalam pengelolaan sumber daya manusia suatu organisasi. Sesuai dengan yang dikemukakan Dresler (1997) bahwa jalan keluarnya adalah menciptakan sistem penilaian kinerja yang efektif sehingga memungkinkan untuk mengelola kinerja dalam lingkungan yang berorientasi tim dan mutu.

B. Metode-metode Penilaian Kinerja

Terdapat bermacam-macam metode pengukuran dalam proses penilaian kinerja. Dresler (1997) mengklasifikasikan metode-metode dalam penilaian kinerja sebagai berikut (1) Metode Skala Penilaian Grafik. Teknik ini menggunakan skala yang menggunakan sejumlah ciri dan jangkauan kinerja untuk masing-masing tugas. Pegawai dinilai dengan skor yang paling sesuai dengan tingkat kinerja untuk masing-masing aspek. (2) Metode Peringkat Alternasi. Teknik ini dilakukan dengan membuat peringkat pegawai dari yang terbaik sampai kepada yang terjelek berdasarkan ciri tertentu. (3) Metode Perbandingan Berpasangan. Teknik ini dilakukan dengan membuat peringkat bagi pegawai dengan menggunakan tabel dari semua pasangan pegawai yang ada dan menilai pegawai mana yang lebih baik dari pasangannya. (4) Metode Distribusi Paksa. Metode ini mirip dengan pemeringkatan pada sebuah kurva normal. Kategori kinerja dari yang tinggi sampai dengan rendah ditentukan persentasenya. (5) Metode Insiden Kritis. Metode ini dilakukan dengan membuat satu catatan tentang contoh-contoh yang luar biasa atau tidak diinginkan dari perilaku yang berhubungan dengan kerja seseorang pegawai dan melihat kembali bersama pegawai pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya. (6) Skala Penilaian Berjangkarkan Penilaian. Metode ini bertujuan mengkombinasikan manfaat dari insiden kritis dan penilaian berdasarkan kuantitas dengan menjangkarkan skala berdasarkan kuantitas pada contoh-contoh naratif spesifik dari kinerja yang baik dan yang jelek. (7) Metode Manajemen Berdasarkan Sasaran. Metode ini meliputi penetapan tujuan khusus yang dapat diukur bersama dengan pegawai dan selanjutnya secara berkala ditinjau kemajuan yang dicapai.

Klasifikasi yang lain tentang metode-metode pengukuran dalam proses penilaian kinerja dikemukakan oleh Gomez-Meija, dkk (2001). Gomez-Meija, dkk mengklasifikasikan alat ukur untuk penilaian kinerja berdasarkan tipe keputusan yang digunakan dan fokus pengukuran. Berdasarkan tipe keputusan yang digunakan terdapat 2 tipe keputusan yaitu relatif dan absolut. Tipe relatif akan mengakibatkan format penilaian yang mengharuskan atasan untuk membandingkan kinerja pegawai dengan pegawai lain yang mengerjakan tugas yang sama, misalnya teknik metode berpasangan. Tipe absolut akan mengakibatkan format penilaian yang mengharuskan atasan membuat keputusan tentang kinerja pegawai berdasar pada standar kinerja yang ada, misalnya teknik BARS. Berdasarkan fokus pengukuran terdapat 3 fokus pengukuran yaitu sifat, perilaku, atau keluaran kinerja. Pada teknik yang befokus pada sifat akan mengharuskan atasan memutuskan tentang karakteristik pegawai yang cenderung tetap, misalnya loyal, dan sebagainya. Fokus pada perilaku akan mengharuskan atasan untuk mengukur perilaku kerja pegawai, misalnya teknik BARS. Fokus pada keluaran kinerja berarti mengukur hasil prestasi pegawai, misalnya Manajemen Berdasarkan Sasaran.

Hal penting lainnya dalam proses penilaian adalah penilai. Penilaian kinerja dalam perspektif tradisional memberikan porsi yang lebih banyak kepada atasan. Perspektif yang kontemporer tidak demikian. Dresler (1997) mengemukakan bahwa penilai dalam penilaian kinerja adalah (1) Atasan langsung. Penilai dari atasan langsung relatif mudah dilaksanakan dan sangat logis karena biasanya mengobservasi dan mengevaluasi kinerja bawahannya, serta bertanggungjawab terhadap kinerja orang tersebut. (2) Rekan sekerja. Penilai dari rekan sekerja dapat menjadi efektif dalam meramalkan keberhasilan ma-

najemen masa depan. Masalahnya adalah *logrolling* yang terjadi ketika semua rekan kerja kompak untuk menilai tinggi terhadap yang lain. (3) Komite penilaian. Komite ini biasanya terdiri dari atasan langsung dan 3 atau 4 supervisor lainnya. Dasar pemikirannya adalah penilaian gabungan cenderung menjadi lebih handal, jujur, dan absah. (4) Diri sendiri. Penilai terhadap kinerja dapat dilakukan oleh diri sendirinya. Permasalahan utamanya adalah bahwa seseorang cenderung untuk menilai lebih tinggi dari keadaan yang sebenarnya. (5) Bawahan.

Menilai kinerja atasan langsung sering disebut dengan umpan balik dari bawah. Hal ini akan membantu manajer puncak mendiagnosis gaya kepemimpinan, mengidentifikasi masalah-masalah pegawai yang potensial, dan mengambil tindakan perbaikan dengan para pimpinan sehingga lebih bermanfaat untuk tujuan pengembangan daripada tujuan evaluatif. (6) Umpan balik 360°. Penilaian kinerja dengan umpan balik 360° menggunakan informasi kinerja yang dikumpulkan "dari sekeliling" seorang pegawai, yaitu dari para atasan langsung, bawahan, rekan kerja, dan pelanggan internal atau eksternal. Umpan balik umumnya lebih digunakan untuk pelatihan dan pengembangan daripada untuk peningkatan upah.

Saat ini penilai yang dipilih adalah umpan balik 360° karena tujuan pengembangan lebih diutamakan daripada sekedar tujuan administratif dan evaluatif. Secara lebih terperinci penilaian kinerja dengan umpan balik 360° dilakukan dengan cara (Millman, dkk dalam Dipboye, dkk, 1994): (1) Top manajemen mengkomunikasikan tujuan dan kebutuhan terhadap model penilaian 360°. (2) Pegawai dan para atasan terlibat dalam pengembangan kriteria penilaian dan proses penilaian. (3) Pegawai dilatih tentang cara memberi dan menerima umpan balik. (4)

Pegawai diberitahu tentang proses dan alat ukur dari model penilaian 360°. (5) Model penilaian 360° dilaksanakan uji coba di salah satu bagian organisasi. (6) Manajemen secara kontinyu mengarahkan aktivitas organisasi kepada tujuan penilaian 360° dan merubah prosesnya bila perlu.

OPTIMALISASI SISTEM PENILAIAN KINERJA

Penilaian kinerja mempunyai problem tersendiri yang dapat mengganggu pihak-pihak yang terkait dalam proses penilaian kinerja untuk mencapai hasil yang optimal. Dipboye, Smith, dan Howell (1994) menekankan masalah utamanya yaitu: Apa yang sebaiknya dievaluasi? Bagaimana mengevaluasi dengan akurat? Pertimbangan yang harus dilakukan adalah reliabilitas, praktis, relevansi, keadilan, dan mampu membedakan pegawai yang mempunyai kinerja baik dan yang buruk.

Konsep yang lebih terperinci dikemukakan oleh Dresler (1997) yang menyatakan bahwa masalah umum dalam penilaian kinerja adalah (1) Tidak memiliki standar. Penilaian kinerja yang tidak menggunakan standar akan membuat hasil penilaian yang tidak objektif karena hanya berdasar dugaan saja. (2) Standar yang subjektif. Standar sebaiknya ditetapkan dengan menganalisis hasil pekerjaan untuk memastikan bahwa standar-standar itu berhubungan dengan pekerjaan. (3) Standar yang tidak realistis. Tujuan dari penetapan standar adalah potensi memotivasi pegawai agar berprestasi. Standar-standar yang masuk akal dan menantang itu paling berpotensi untuk memotivasi. (4) Ukuran suatu kinerja yang jelek. Contoh-contoh tentang ukuran kinerja yang dapat diukur baik kuantitatif, misalnya penjualan perbulan, maupun ukuran kualitatif, seperti proyek yang diselesaikan dan tidak diselesaikan. (5) Kesalahan penilai.

Kesalahan penilai dalam proses penilaian kinerja antara lain bias, efek halo, kesalahan konstan, kecenderungan sentral, dan ketakutan akan konfrontasi dari pihak yang dinilai. (6) Umpan baik yang jelek terhadap pegawai. Standard atau penilaian harus dikomunikasikan kepada pegawai agar evaluasi kinerja dapat dilakukan dengan efektif. (7) Komunikasi yang buruk. Proses evaluasi itu dihalangi oleh komunikasi yang negatif, seperti kaku, pembelaan diri, dan pendekatan yang tidak bersifat mengembangkan. (8) Kegagalan menerapkan data evaluasi. Kegagalan untuk menggunakan evaluasi dalam pengambilan keputusan personalia dan pengembangan pegawai menjadikan tujuan utama penilaian kinerja menjadi kabur.

Masalah-masalah yang lebih spesifik juga muncul dalam penilaian. Permasalahan ini berada dalam pelaksanaan pengukuran. Dresler (1997) menekankan bahwa masalah utama dalam pelaksanaan pengukuran adalah (1) Standar kinerja yang tidak jelas sehingga terlalu terbuka terhadap interpretasi, misalnya baik, tidak memuaskan, sedang. (2) Efek halo yang terjadi bila penilaian seorang atasan terhadap bawahan di satu aspek membuat bias pada aspek lain. (3) Kecenderungan sentral di mana kecenderungan untuk menilai semua pegawai dengan cara yang sama, seperti menilai pada tingkat rata-rata, sedangkan *severity* adalah kecenderungan semua pegawai dinilai negatif dan *leniency* adalah kecenderungan semua pegawai dinilai positif. (4) Terlalu keras atau longgar merupakan masalah yang terjadi ketika seorang atasan cenderung untuk menilai semua bawahan terlalu tinggi atau rendah. (5) Prasangka merupakan kecenderungan yang dipengaruhi perbedaan individual seperti usia, ras, dan jenis kelamin, yang mempengaruhi tingkat penilaian atasan terhadap pegawai.

Berbagai kemungkinan-kemungkinan masalah dan hambatan yang timbul dalam proses penilaian kinerja. Dari berbagai masalah dan hambatan dapat disimpulkan bahwa hal tersebut terjadi pada alat atau metode yang digunakan, penilai, komunikasi, atau budaya organisasi; dan terjadi dalam proses pra-pengukuran, pengukuran, maupun pasca pengukuran.

Berdasar komponen yang dapat menjadi hambatan dan masalah dalam penilaian kinerja maka cara untuk mengoptimalkan proses penilaian kinerja adalah (1) Menentukan dan mengkomunikasikan tujuan penilaian dengan tepat. Dipboye, Smith, dan Howell (1994) mengemukakan bahwa penilaian yang bertujuan untuk eksperimental, misalnya validasi alat tes atau pelatihan, berkurang efek *leniency*-nya dan lebih akurat daripada tujuan yang administratif, misalnya kenaikan gaji. Penilaian untuk mengembangkan dan meningkatkan kinerja memberikan daya pembeda yang lebih besar daripada untuk menentukan kenaikan gaji.

Halachmi dalam Riyono (1998) menambahkan bahwa untuk meningkatkan efektivitas penilaian kinerja maka perlu mengubah dari tujuan dokumentasi dan evaluasi kinerja pegawai menjadi mengukur kerjasama antara atasan dengan bawahan. (2) Memilih alat penilaian yang tepat. Riyono (1998) mengemukakan bahwa terdapat 5 tipe alat penilaian, yaitu (a) *Ambiguous comparison standard* di mana standar kinerja dinyatakan dalam bentuk terlalu umum dan kurang mempunyai definisi operasional. (b) *Internal comparison standard* di mana standar kinerja dibandingkan dengan dirinya sendiri. (c) *Absolute comparison standard* di mana standar kinerja dibandingkan dengan ukuran objektif. (d) *Relative comparison standard* di mana standar kinerja dibandingkan dengan orang lain di kelompoknya. (e) *Multiple comparison stan-*

darddi mana standar kinerja menggunakan lebih dari satu standar. (f) Hasil yang terbaik bila menggunakan *absolute comparison standard* dan *multiple comparison standard*.

(3) Memberikan pelatihan untuk menghilangkan kesesatan penilaian yang dilakukan penilai. Riyono (1998) mengemukakan bahwa beberapa metode pelatihan dapat diterapkan untuk mengendalikan dan mengurangi kendala dalam proses penilaian kinerja yaitu (a) *Rater error training*. Berguna untuk mengurangi efek penilaian seperti *hallo* dan *leniency*. Pelatihan membimbing peserta untuk mengenali efek penilaian dan mendorong untuk menghindarinya dalam proses penilaian. (b) *Performance dimension training*. Berhubungan dengan aspek kinerja yang digunakan dalam penilaian. Jika penilai mengenali dan menggunakan dimensi yang penting dan dibutuhkan, akan mendorong keakuratan dalam penilaian. (c) *Frame of reference training*. Pelatihan ini dilakukan dengan memberikan atasan contoh-contoh fiktif dari kinerja pegawai (secara tertulis atau visual), menugaskan kepada atasan untuk mengevaluasi kinerja tadi, dan memberitahu kepada atasan apa yang sebaiknya terjadi dan dilakukan (Gomez-Meija, dkk, 2001). (d) *Behavioral observation training*. Fokus pelatihan ini adalah mengurangi efek *on-line* dari evaluasi. Penilai dilatih untuk membedakan antara observasi terhadap perilaku dan evaluasi terhadap perilaku. Proses observasi harus dipisahkan dengan proses evaluasi. Dalam proses observasi, penilai sebaiknya hanya melihat dan mengambil catatan pada perilaku yang dinilai, atau disebut proses pengumpulan data. Setelah data dikumpulkan, lalu proses evaluasi dimulai dengan menganalisa data dan memutuskan kualitas dan kuantitas perilaku yang berhubungan dengan kinerja. Proses pelatihan juga menggunakan pengukuran ingatan, termasuk kemampuan

mendeteksi dan pengaruh persepsi terhadap peristiwa-peristiwa perilaku yang spesifik. Dalam pelatihan ini, pengukuran bukan pada akurasi rating tetapi pada akurasi observasi. Lebih akurat observasi maka lebih efektif evaluasinya. (4) Memanfaatkan hasil penilaian kinerja untuk pengembangan pegawai. Gomez-Meija, dkk (2001) mengemukakan bahwa atasan yang mampu meningkatkan kinerja secara efektif dengan memanfaatkan penilaian kinerja akan bertindak sebagai berikut (a) Mengeksplorasi sebab-sebab permasalahan. (b) Memberikan perhatian langsung terhadap penyebab masalah. (c) Menyusun rencana kerja dan memberdayakan pegawai untuk memperoleh solusi yang tepat. (d) Memberi umpan balik yang efektif. (5) Menghilangkan faktor eksternal, seperti keterkaitan penilaian dengan upah, tekanan serikat pekerja, kondisi politik organisasi, dan keterbatasan waktu.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang dilakukan adalah metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Lokasi penelitian dilakukan di organisasi tingkat universitas dan di tingkat fakultas, yaitu Fakultas Psikologi UII. Hal ini disebabkan kedua organisasi tersebut dapat mewakili seluruh organisasi di tingkat universitas maupun fakultas.

Metode pengambilan data dilakukan dengan wawancara dan dokumentasi. Wawancara dilakukan terhadap Pembantu Rektor II, Kepala Biro Pengembangan SDM, Pembantu Dekan II F. Psikologi UII, Kepala Bagian Akademik F. Psikologi UII, dan pegawai administratif tetap. Dokumentasi yang digunakan adalah lembar penilaian kinerja pegawai administratif tetap UII dan dokumen Sistem ISO 9002 UII.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pegawai administratif tetap Ull ditugaskan di Kantor Pusat Ull, Program D3, S1, S2, S3, maupun lembaga-lembaga lainnya di Ull. Jumlah seluruh pegawai administratif tetap adalah 405 orang. Pegawai administratif tetap mempunyai hak yang lebih daripada pegawai administratif kontrak, antara lain berhak menduduki jabatan struktural kepala bagian dan kepala biro.

Penilaian kinerja bagi pegawai administratif tetap dilakukan sebanyak 2 tahun sekali. Pada tahun ke-2, penilaian kinerja dilakukan untuk kenaikan berkala dengan konsekuensi pada kenaikan tunjangan yang diterima, sedangkan pada tahun ke-4, penilaian kinerja dilakukan untuk kenaikan golongan bagi yang masih mempunyai kesempatan dengan ditambah menjalani tes tertentu.

Penilaian dilakukan oleh atasan langsung dengan menggunakan lembar penilaian yang telah ditentukan. Peraturannya adalah bahwa bila terdapat 1 nilai C atau kurang dari C di salah satu aspek, maka pegawai tersebut dinyatakan tidak lulus dan ditunda kenaikannya selama 1 tahun. Pegawai tersebut akan dinilai kembali setahun kemudian dan ditentukan apakah mengalami kenaikan berkala atau tidak. Bila terdapat pegawai yang prestasinya sangat buruk maka Pimpinan Fakultas atau lembaga sejenis, akan mengirim pegawai tersebut ke Pimpinan Universitas. Pimpinan Universitas biasanya menempatkan pegawai tersebut di tempat lain. Sampai saat ini sangat jarang terdapat pegawai yang di-PHK.

Penilaian kinerja untuk pegawai yang mempunyai jabatan struktural dan tidak mempunyai, dilakukan dengan lembar dan peraturan yang sama. Untuk pegawai dengan jabatan kepala bagian, penilaian dilakukan oleh Pembantu Dekan atau Kepala Biro sesuai dengan struktur organisasi di tempat kerja masing-masing.

Berdasarkan data yang diperoleh maka dapat dirumuskan permasalahan dalam sistem penilaian kinerja pegawai administratif tetap Universitas Islam Indonesia adalah (a) Saat pra-pengukuran. Pada saat sebelum pengukuran, permasalahan yang timbul adalah tujuan penilaian kinerja, pemilihan alat ukur, dan komunikasi. Tujuan selama ini adalah tujuan administratif dan evaluatif sehingga kurang memperhatikan tujuan pengembangan. Alat ukur yang digunakan tidak mempunyai standar yang jelas dan tidak mampu membedakan pegawai yang berprestasi dan tidak berprestasi. Komunikasi juga tidak dilakukan karena bersifat rutinitas sehingga tujuan penilaian kinerja menjadi tidak jelas. (b) Saat pengukuran. Pada saat pengukuran, permasalahan yang timbul adalah penilai dan budaya organisasi. Penilai tidak mempunyai ketrampilan dalam menilai sehingga timbul bias dalam menilai. Budaya organisasi mengakibatkan atasan cenderung melindungi pegawai yang berprestasi buruk dan tekanan bawahan terhadap atasan dalam proses penilaian kinerja. (c) Saat pasca-pengukuran. Pada saat setelah pengukuran, permasalahan yang timbul adalah umpan balik dan menindaklanjuti data penilaian kinerja. Umpan balik tidak dilakukan sehingga pegawai hanya mengetahui hasil akhirnya yaitu apakah hasilnya baik atau buruk. Tindak lanjut berupa pengembangan potensi pegawai tidak dilakukan. Jika terdapat program pengembangan potensi maka pelaksanaannya tidak berdasar data hasil penilaian kinerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan data yang dikumpulkan dan intervensi yang dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Permasalahan yang timbul dalam proses penilaian kinerja untuk pegawai administratif tetap Universitas Islam Indonesia Yogyakarta adalah:
 - a. Pada saat sebelum pengukuran, permasalahan yang timbul adalah tujuan penilaian kinerja, pemilihan alat ukur, dan komunikasi.
 - b. Pada saat pengukuran, permasalahan yang timbul adalah penilai dan budaya organisasi.
 - c. Pada saat setelah pengukuran, permasalahan yang timbul adalah umpan balik dan menindaklanjuti data penilaian kinerja.
2. Berdasarkan analisis terhadap permasalahan yang ada maka Intervensi untuk mengatasinya adalah sebagai berikut:
 - a. Intervensi yang telah dilakukan yang terdiri dari 2 intervensi, yaitu penyusunan konsep sistem penilaian kinerja dan sosialisasi. Penyusunan konsep sistem penilaian kinerja dilakukan dengan mengevaluasi kelemahan sistem penilaian kinerja yang selama ini digunakan dan menyusun konsep sistem yang lebih sempurna. Kedua intervensi tersebut terjadi pada proses pra-pengukuran.
 - b. Intervensi yang direkomendasikan yang terdiri dari 2 intervensi, yaitu pelaksanaan penilaian kinerja dan tindak lanjut penilaian kinerja. Pelaksanaan penilaian kinerja dilakukan dengan mengadakan pelatihan bagi penilai dan pengukuran kinerja, sedangkan tindak lanjut penilaian kinerja dilakukan dengan menganalisa sebab-sebab permasalahan kinerja, menyusun rencana kerja dan memberdayakan pegawai untuk memperoleh solusi yang tepat, dan pemberian umpan balik.

B. Saran

Berdasarkan data yang diperoleh dan intervensi, baik yang telah dilakukan maupun yang direkomendasikan, maka saran yang diberikan adalah:

1. Perlunya perbaikan sistem penilaian kinerja yang komprehensif yaitu:
 - a. Saat pra-pengukuran:
 - * Tujuan penilaian kinerja adalah pengembangan dengan menggunakan data hasil penilaian kinerja tidak hanya untuk promosi atau kenaikan gaji tetapi juga untuk pelatihan atau konseling.
 - * Sistem Penilaian Kinerja disosialisasikan kepada pegawai.
 - * Alat ukur yang digunakan mempunyai standar yang jelas dan dapat membedakan karyawan yang berprestasi dan tidak berprestasi, yaitu Skala Penilaian Grafik dan Peringkatan Altemasi, dan metode penilaian 360° di mana penilai adalah atasan, rekan sekerja, diri sendiri, dan bawahan.
 - b. Saat pengukuran:
 - * Alat ukur yang dipakai adalah Peringkatan Altemasi sehingga menghilangkan bias *leniency* serta metode penilaian 360°.
 - * Menggunakan metode penilaian 360° dan mengadakan *Rater Error Training* dan *Frame of Reference Training* untuk penilai.
 - c. Saat pasca pengukuran:
 - * Pimpinan Ull menganalisa sebab-sebab permasalahan kinerja dan menyusun program pengembangan potensi pegawai dengan menggunakan hasil penilaian kinerja.
 - * Atasan memberikan umpan balik kepada bawahan.

3. Penelitian berikutnya dapat menelaah lebih lanjut proses pengukuran dan pasca pengukuran yang disarankan sehingga dapat diketahui efektivitas dari upaya penyempumaan sistem penilaian kinerja yang telah dilakukan. □

DAFTAR PUSTAKA

_____. 2002. <http://www.uji.ac.id>.

_____. 1996. Ery Arifuddin (editor). *Setengah Abad UJI*. Yogyakarta: UJI Press.

Dessler, G. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2*. Alih bahasa: Benyamin Molan. Jakarta. PT Dadi Kayana Abadi.

Dipboye, R.L., Smith, C.S. Howell, W.C. 1994. *Understanding Industrial and Organizational Psychology: An Integrated Approach*. Forth Worth: Harcourt Brace College Publishers.

Gomez-Meija, L.R. Balkin, D.B., Cady, R.L. *Managing Human Resource. 3rd ed* New Jersey: Prentice-Hall.

Pumamasari, A. 2001. Laporan Praktek Kerja Bidang Psikologi Industri dan Organisasi di KOPMA UGM. *Laporan* (tidak diterbitkan). Yogyakarta: F. Psikologi UGM.

Riyono, B. 1998. Rethinking The Performance Appraisal. *Psikologika*. Volume 5, halaman 5-12.

