

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat kritis sebagai aset utama dalam perusahaan. Keberadaannya di dalam sistem kerja dengan segala keunikannya yang sangat menentukan keberhasilan dalam sistem kerja menjadi sangat penting untuk diperhatikan oleh perusahaan. Untuk itu, perusahaan harus menyusun strategi pengelolaannya secara baik dan tertata dengan rapi. Adapun faktor kemampuan manusia dalam melakukan pekerjaannya tersebut sangat dipengaruhi oleh kompetensi yang ada di dalam setiap dirinya masing-masing sehingga Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis pada pengelolaan kompetensi melihat bahwa kebutuhan terhadap output dari setiap pekerja membuat kompetensi sebagai pondasi utama bagi seluruh fungsi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia.

Kompetensi menggerakkan proses perancangan sistem kerja, rekrutmen, placement, performance management, dan dengan seluruh fungsi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. Oleh karena itu, setiap jabatan yang dalam hal ini dipegang oleh setiap karyawan tentu memiliki kriteria dan ukuran kompetensi yang masing-masing berbeda dan memiliki ciri khas tersendiri. Keadaan tersebut menjadi tantangan tersendiri bagi Biro Sumber Daya Manusia untuk mengidentifikasi, menentukan, dan mengelola kompetensi setiap jabatan, serta berusaha untuk mencari dan menempatkan orang-orang yang memiliki kompetensi sesuai dengan yang ada di masing-masing jabatan.

Namun demikian, belum semua orang dapat memenuhi tuntutan kompetensi jabatan yang diembannya. Untuk itu, perlu juga dilakukan identifikasi, pengukuran, dan analisis terhadap kompetensi-kompetensi tersebut dan pengelolaannya agar fungsi program-program pengembangan kompetensi terhadap sumber daya manusia dapat disusun melalui program-program peningkatan kompetensi yang sesuai, misalnya dengan program training, *coaching*, dan atau *counselling*.

Salah satu strategi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia adalah melalui mekanisme penilaian kinerja karyawan yang efektif, karena tujuan dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja. Hasil dari penilaian kinerja dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan. Sasaran penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu secara obyektif dan dilakukan secara berkala. Sementara itu bagi karyawan, penilaian kinerja dapat digunakan untuk melihat sejauh mana prestasi mereka dan seberapa jauh dari standar yang ditetapkan perusahaan. Oleh karena itu penilaian kinerja yang efektif memerlukan adanya umpan balik.

Perusahaan tidak cukup hanya memiliki sistem penilaian kinerja, tetapi sistem penilaian tersebut haruslah efektif, diterima, dapat digunakan dengan baik. Dengan begitu penilaian kinerja dapat mengidentifikasi apa yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang berhubungan dengan analisa pekerjaan dan desain, struktur, penempatan, pelatihan, pengembangan, serta perencanaan karir.

Penilaian kinerja digunakan untuk menilai hasil karya karyawan dalam suatu organisasi melalui sebuah instrumen penilaian kinerja (Ilyas, 2002). Pendapat lain menurut Amstrong dan Baron dalam Mooney (Mooney, 2009) kinerja bukanlah hanya sebatas apa yang dihasilkan seseorang, tetapi juga bagaimana caranya menghasilkan.

Pengaruh kompetensi sumber daya manusia pada kinerja dapat dilihat dari tingkat kompetensinya yang mempunyai implikasi praktis dalam perencanaan sumber daya manusia, hal ini dapat dilihat dari gambaran bahwa kompetensi pengetahuan dan keahlian cenderung lebih nyata dan relatif berada di permukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki karyawan.

Penilaian kinerja karyawan sebagai pelaku dalam organisasi dengan membuat ukuran kinerja yang sesuai dengan tujuan organisasi. Standar penilaian kinerja suatu organisasi harus dapat diproyeksikan dalam standar kinerja para karyawan sesuai dengan unit kerjanya. Evaluasi kinerja harus dilaksanakan secara terus-menerus agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Untuk itu perlu dilakukan kegiatan penilaian kinerja secara periodik yang berorientasi pada masa lalu atau masa yang akan datang. Organisasi perlu mengetahui kelemahan atau kelebihan karyawan sebagai landasan untuk memperbaiki kelemahan atau menguatkan kelebihan dalam rangka meningkatkan produktivitas karyawan.

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu : (1) pimpinan memerlukan evaluasi yang obyektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang ; dan (2) pimpinan memerlukan alat yang

memungkinan untuk membantu karyawan memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karir dan memperkuat hubungan antara pimpinan yang bersangkutan dengan karyawannya.

Konsep Sistem Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi (*Competency Based Performance*) merupakan bagian integral yang tak terpisahkan dari Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (MSDM-BK) atau *Competency Based Human Resource Management (CB-HRM)*. Sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi ini secara tegas dapat lebih mengintegrasikan kebutuhan untuk menilai kinerja dan menghargai para pegawai yang berkemampuan di atas rata-rata.

Sehubungan dengan hal tersebut, jajaran manajemen serta praktisi Sumber Daya Manusia dan bagian perencanaan/pengembangan perusahaan dan unit bisnis perlu mengenal konsep dan langkah-langkah pengembangan Sistem Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi ini.

Karyawan yang memiliki potensi dan kompetensi yang sesuai dengan kualifikasi jabatan yang ditentukan oleh perusahaan pun tidak dapat mendukung pencapaian sasaran perusahaan apabila tidak dikelola secara tepat. Salah satu tugas praktisi sumber daya manusia sebagai partner perusahaan adalah memfasilitasi pencapaian sasaran perusahaan melalui *performance management system*. Output yang diharapkan dengan adanya *performance management system* adalah pencapaian sasaran perusahaan/organisasi sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Penilaian kinerja berbasis kompetensi adalah penilaian kinerja yang lebih menekankan pada penilaian kualitatif terhadap proses kerja individu dalam mencapai hasil (*the how of performance*) bukan hasil kerjanya sendiri (*the "what" of performance*). Hasil penilaian kinerja berbasis kompetensi memberi informasi yang lebih kaya tentang perilaku, proses dan cara kerja karyawan, sebagai masukan untuk pengambilan keputusan berkaitan dengan pengembangan diri karyawan maupun organisasi di masa depan. Kendati model penilaian kinerja berbasis kompetensi lebih menekankan penilaian pada proses kerja, bukan berarti hasil kerja tidak penting. Hasil kerja merupakan kontribusi mutlak kinerja karyawan terhadap kelangsungan bisnis perusahaan/ organisasi. Oleh karenanya, studi ini pun mengusulkan suatu sistem penilaian yang mengakomodasi aspek proses dan hasil sebagai total penilaian kinerja.

Penilaian kinerja yang diberlakukan di lingkungan Universitas Widyatama pada awalnya dengan yang menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang digunakan dalam sistem Pegawai Negeri Sipil. Berdasarkan hasil evaluasi, Widyatama merasa perlu untuk mengembangkan sistem penilaian pegawai. Hal ini adalah suatu usaha untuk mengurangi unsur subjektivitas dari sistem tersebut. Widyatama mengembangkan aspek penilaiannya dalam suatu indikator yang bisa diterjemahkan secara kuantitatif.

Perbaikan sistem penilaian kinerja pada intinya adalah penilaian kinerja yang dikaitkan dengan system *reward*, kenaikan pangkat, dan lain-lain. Pengembangan ini diharapkan lebih bisa terstruktur dan mendorong semua pegawai yang ada di Widyatama bisa lebih berkompetisi dalam meningkatkan kerjanya. Hasil perancangan penilaian kinerja untuk staf administrasi adalah

sistem yang menetapkan bahwa atasan langsung akan memberikan nilai berdasarkan unsur-unsur: (1) Usaha Kerja, (2) Hasil Kerja, (3) Kepemimpinan, (4) Pengembangan Diri, dan (5) Kedisiplinan. Masing-masing unsur diberikan bobot yang berbeda-beda sesuai dengan jenjang jabatan. Penilaian kinerja telah dilaksanakan oleh Biro SDM mulai akhir tahun 2006.

Tabel 1.1.
Perbandingan Aspek Penilaian
(untuk Staf Administrasi)

No	DP3	UTAMA CBMS
1	Kepemimpinan	Kepemimpinan & Kerjasama:
2	Kerjasama	<input type="checkbox"/> Kemampuan koordinasi, monitoring dan pembinaan kepada bawahan <input type="checkbox"/> Kemampuan melakukan evaluasi dan penilaian kinerja bawahan <input type="checkbox"/> Kemampuan kerjasama dengan orang lain/mitra kerja/unit kerja lain
3	Prakarsa	Pengembangan Diri
4	Tanggung Jawab	Usaha Kerja/Inisiatif
5	Prestasi Kerja	Hasil Kerja
6	Kesetiaan *	Kehadiran
7	Ketaatan*	<input type="checkbox"/> Tingkat Disiplin Bekerja
8	Kejujuran*	<input type="checkbox"/> Tingkat Kehadiran Bekerja

Namun dalam perjalanannya, setelah sistem penilaian kinerja ini diimplementasikan selama kurang lebih 7 tahun, masih banyak permasalahan yang timbul, antara lain :

- 1) Belum adanya standar penilaian yang jelas dan spesifik, sehingga seringkali proses pemberian nilai bersifat perkiraan kepantasan dan sangat subyektif.
- 2) Tidak ada mekanisme *feedback* atau umpan balik pada proses penilaian kinerja, padahal proses umpan balik merupakan hal yang sangat penting, sehingga pihak yang dinilai bisa memahami hasil penilaian atasan. Fungsi umpan balik yang lain adalah diketahuinya kekuatan dan kelemahan bawahan, yang nantinya dapat digunakan sebagai keputusan kepegawaian lainnya, apakah seorang bawahan memiliki kekurangan sehingga perlu diberikan bimbingan, penyuluhan atau pelatihan, atau apakah bawahan memiliki kelebihan sehingga perlu diberikan penghargaan (*reward*) atau bahkan promosi. Mekanisme umpan balik juga merupakan perwujudan dari keterbukaan dan komunikasi yang transparan antara atasan dan bawahan, yang justru akan menambah besar kepercayaan (*trust*) dan komitmen antara kedua belah pihak, yang ujungnya dapat meningkatkan prestasi kerja.
- 3) Karena adanya ketidakjelasan pada sistem penilaian, terutama karena tidak adanya standar kinerja yang jelas, maka seringkali dalam proses penilaian terjadi kesalahan penilaian akibat unsur subyektivitas. Kesalahan penilaian tersebut antara lain :
 - a) Bias *central tendency*, atau penilai seringkali memberikan nilai sedang atau di tengah-tengah.
 - b) Bias *leniency*, atau memberikan penilaian yang terlalu tinggi, apabila dibandingkan dengan kenyataan kinerja yang sebenarnya.

- c) Bias *strichness*, atau memberikan penilaian terlalu rendah apabila dibandingkan dengan kenyataan kinerja yang sebenarnya.

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, dirasa perlu untuk melakukan evaluasi kembali atas pelaksanaan sistem penilaian kinerja pegawai yang sekarang sedang berlaku untuk kesempurnaan dan kebaikan sistem tersebut, sehingga apa yang diharapkan dari hasil penilaian tersebut memberikan keuntungan yang bisa dirasakan oleh pegawai yang dinilai baik berupa penghargaan, pengakuan maupun untuk pengembangan karirnya.

Dari uraian di atas, dipandang perlu untuk melakukan pengembangan model penilaian kinerja pegawai yang dinamis, fleksibel dan objektif melalui kajian teoritis, analisis dan evaluasi terhadap unsur-unsur ataupun kriteria-kriteria penilaian yang dilakukan pegawai non akademik di lingkungan Universitas Widyatama secara keseluruhan. Dengan melihat permasalahan-permasalahan yang terjadi terkait dengan penilaian kinerja pegawai, penulis merasa perlu untuk memberikan sumbang saran dengan tulisan yang berjudul : **“Pengembangan Model Sistem Penilaian Kinerja Tenaga Kependidikan Berbasis Kompetensi dengan Pendekatan Sistem Umpan Balik 360 Derajat”**.

1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah

Universitas Widyatama telah melaksanakan penilaian kinerja karyawan secara formal setiap semester. Dalam pengambilan keputusan kepegawaian belum dapat sepenuhnya didasari dari hasil penilaian kinerja. Selain itu kondisi yang dilihat saat ini di lapangan adalah penilaian kinerja kurang menggambarkan kondisi kinerja karyawan sebenarnya. Padahal hasil dari sebuah penilaian kinerja

yang baik sangat bermanfaat dalam pengambilan keputusan kepegawaian yang tepat.

Untuk mencapai tujuan dari penilaian kinerja yang seharusnya, ada baiknya kita melihat kondisi nyata di lapangan tentang pelaksanaan penilaian kinerja. Pendapat karyawan sebagai penilai ataupun yang dinilai sangat dibutuhkan untuk mendapatkan sebuah penilaian kinerja yang berkualitas. Pendapat karyawan dapat dijadikan bahan evaluasi penilaian kinerja yang selama ini sudah berlangsung sehingga yang menjadi masalah dalam penelitian ini adalah :

- a. Bagaimanakah sistem penilaian kinerja tenaga kependidikan yang diterapkan di Universitas Widyatama
- b. Bagaimana hirarki sistem penilaian kinerja tenaga kependidikan yang mencakup faktor apa yang berpengaruh, para pelaku yang terlibat, serta alternatif sistem penilaian.
- c. Sistem penilaian kinerja apa yang sebaiknya digunakan oleh Universitas Widyatama untuk dapat mengatasi permasalahan penilaian yang ada.

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

- a. Mereview kembali sistem penilaian kinerja tenaga kependidikan yang berlaku di Universitas Widyatama.
- b. Menyusun hirarki (struktur) sistem penilaian kinerja tenaga kependidikan dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang berpengaruh, para pelaku yang terlibat, serta alternatif sistem penilaian yang dapat dilakukan.

- c. Merekomendasikan strategi penerapan sistem penilaian kinerja 360 derajat pada penilaian kinerja tenaga kependidikan Universitas Widyatama.

1.4. Manfaat Penelitian.

Hasil dari penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi bagi Universitas Widyatama dalam menyikapi berbagai permasalahan kepegawaian yang terkait dengan proses penilaian kinerja tenaga kependidikan. Penelitian ini juga diharapkan dapat digunakan dalam menentukan usaha perbaikan dan peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia di Universitas Widyatama.

