

# *Bab I*

## *Pengertian, Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja*

---

### **A. Pendahuluan**

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang demikian pesat mengakibatkan perubahan peran guru dalam pembelajaran. Peran guru sebagai sumber pengetahuan berubah menjadi fasilitator, motivator, konsultan, pembimbing, dan mitra belajar. Pembelajaran yang berpusat pada guru berubah menjadi pembelajaran yang berpusat pada siswa.

Model pembelajaran kolaboratif merupakan salah satu model yang banyak digunakan, karena jika ditinjau dari perspektif sosial, maka seseorang akan saling membutuhkan satu sama lain jika sedang menghadapi masalah yang kompleks. Konsep belajar kolaboratif sering diidentikkan dengan konsep belajar kooperatif, tetapi ada yang secara tegas membedakan antara keduanya. Pada proses pembelajaran kooperatif belum tentu ada peristiwa kolaboratif, tetapi pada setiap peristiwa kolaboratif diperlukan suasana kerjasama atau kooperatif (Suratno, 2009: 77). Ada banyak alasan yang mendukung penggunaan pembelajaran kolaboratif, antara lain: peningkatan pencapaian prestasi siswa, mengembangkan hubungan antar kelompok, penerimaan terhadap teman sekelas yang lemah dalam bidang akademik, dan meningkatkan rasa kepercayaan diri. Selain itu tumbuhnya kesadaran pada guru bahwa siswa perlu belajar untuk berfikir, menyelesaikan masalah dan mengintegrasikan serta mengaplikasikan kemampuan dan pengetahuannya melalui belajar kelompok.

Keberhasilan proses pembelajaran akan sangat ditentukan oleh tingkat keberhasilan yang dicapai oleh siswa atau peserta didik diakhir kegiatan pembelajaran. Sementara dipahami bersama bahwa pembelajaran adalah proses interaksi antara peserta didik dan pendidik pada sumber belajar yang menjadi tujuan pembelajaran yang terjadi dilingkungan belajar. Pembelajaran itu sendiri membutuhkan penilaian dan penilaian adalah proses untuk mendapatkan informasi tentang kemajuan belajar dari peserta didik atau siswa. Jika dilihat dari prinsip penilaian maka ada beberapa cara penilaian hasil belajar yang memiliki keunggulan masing-masing. Penilaian kinerja adalah salah satu bentuk penilaian yang dipandang relatif tepat mengukur hasil belajar siswa atau mahasiswa. Penilaian kinerja akan memberikan kesempatan kepada mahasiswa atau siswa untuk menunjukkan karya belajarnya secara menyeluruh mulai dari proses sampai pada akhir yang dapat dinilai oleh orang lain dalam hal ini guru atau dosen. Pelajaran Matematika yang memiliki ciri sains dimana karakteristik pembelajarannya membutuhkan tahapan penilaian yang membutuhkan perilaku kemampuan pengetahuan, sikap dan psikomotor. Penilaian kinerja menjadi alternatif penilaian yang baik untuk dilaksanakan dalam pembelajaran matematika. Sebagai suatu ilmu, Matematika memerlukan penalaran yang cukup tinggi untuk dipahami. Olehnya orang yang memiliki inteligensi yang tinggi mempengaruhi hasil belajar Matematika. Intelegensi sebagai kemampuan menyesuaikan diri dengan lingkungan atau belajar dari pengalaman. Dimana manusia hidup dan berinteraksi di dalam lingkungannya yang kompleks untuk itu ia memerlukan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan.

Berdasarkan uraian di atas, model pembelajaran kolaboratif memberikan peluang bagi siswa untuk meningkatkan interaksi pembelajaran, baik dengan sesama teman maupun dengan guru. Model pembelajaran ini cocok diterapkan jika guru ingin melatih kemampuan pemecahan masalah karena siswa bisa saling bertukar pendapat dan bertukar informasi. Penilaian berbasis kelas (PBK)

merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam model pembelajaran ini. Jenis PBK antara lain adalah asesmen kinerja (performance assessment).

## **B. Penilaian Kinerja (*Performance Assessment*)**

### **1. Pengertian Penilaian**

Penilaian merupakan bagian integral dari sebuah pembelajaran. Dalam setiap pembelajaran, penilaian berfungsi untuk mengukur sejauh mana siswa dapat mencapai tujuan-tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan. Penilaian di dalam pembelajaran membantu guru dalam mengevaluasi keefektifan kurikulum, strategi mengajar dan kegiatan belajar yang mencakup kompetensi pengetahuan, sikap dan keterampilan siswa. Menurut Arifin (2013:4), penilaian adalah suatu proses atau kegiatan yang sistematis dan berkesinambungan untuk mengumpulkan informasi tentang proses dan hasil belajar siswa dalam rangka membuat keputusan-keputusan berdasarkan kriteria dan pertimbangan tertentu. Penilaian bukan hanya sebatas nilai saja, namun melalui penilaian guru dapat merayakan pencapaian dan mendukung siswa dalam menghadapi tantangan belajar.

Menurut Linn dan Gronlund (Uno dan Satria, 2012), asesmen (penilaian) merupakan suatu istilah umum yang meliputi tentang belajar siswa (observasi, rata-rata pelaksanaan tes tertulis) dan format penilaian kemajuan belajar. Selain itu, asesmen didefinisikan juga sebagai sebuah proses yang ditempuh untuk mendapatkan informasi yang digunakan dalam rangka membuat keputusan-keputusan mengenai para siswa, kurikulum, program-program, dan kebijakan pendidikan, metode atau instrumen pendidikan lainnya oleh suatu badan, lembaga, organisasi atau institusi resmi yang menyelenggarakan suatu aktivitas tertentu

Menurut Angelo dan Croos (Abidin, 2014), penilaian merupakan sebuah proses yang didesain untuk membantu guru menemukan hal-hal yang telah dipelajari siswa di dalam kelas dan tingkat keberhasilannya dalam pembelajaran. Sedangkan,

menurut Propham (Abidin, 2014), penilaian merupakan usaha formal yang dilakukan untuk menjelaskan status siswa dalam variabel penting pendidikan yang meliputi ranah pengetahuan, keterampilan, dan sikap.

Sehingga dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian merupakan suatu cara dimana membantu guru mendapatkan informasi mengenai perkembangan dari siswa sehingga dapat mengambil eputusan berdasarkan kriteria-kriteria yang sudah ditentukan.

## **2. Pengertian Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan bentuk pengamatan dan penilaian secara langsung dan sistimatis dari kinerja para siswa dengan mengacu pada kriteria kinerja yang telah ditetapkan . Penilaian kinerja sering dipertukakan dengan penilaian autentik. Pengertian dasarnya adalah penilaian (assessment), yang mengharuskan siswa mempertunjukkan kinerja, bukan menjawab atau memilih jawab dari sederetan kemungkinan jawaban yang sudah tersedia. Misalnya dalam penilaian kinerja (Performance Assessment), siswa diminta untuk menjelaskan secara rinci dengan caranya sendiri tentang penyelesaian penerapan hukum Newton dengan menggunakan katrol. Melalui cara tersebut siswa diharapkan dapat menunjukkan penguasaannya tentang memecahkan suatu masalah fisika dengan cara dan hasil belajar yang benar.

Penilaian kinerja adalah bukan dimita siswa untuk menjawab pertanyaan pilihan ganda pada kertas jawaban, para pendukung penilaian kinerja akan meminta siswa mendemonstrasikan bahwa siswa dapat melakukan tugas-tugas tertentu, seperti menulis suatu karangan, melakukan suatu eksperimen, menginterpretasikan jawaban terhadap suatu masalah, memainkan suatu lagu, atau melukis suatu gambar. Ini menunjukkan telah terjadi gerakan meninggalkan tes kertas dan pencil kearah penilaian kinerja, yang

memungkinkan siswa menunjukkan apa yang dapat siswa lakukan jika dihadapkan dengan situasi masalah nyata.

Penilaian unjuk kerja membutuhkan unjuk kerja seseorang yang secara kualitatif berbeda dengan tes pilihan ganda. Salah satu perbedaannya adalah prinsip kebergantung butir secara lokal. Pada tes tradisional, butir satu dengan lainnya adalah independen, dalam pengertian besarnya peluang menjawab benar butir satu dengan lainnya adalah independen. Tidak demikian halnya dengan penilaian unjuk kerja, butir satu dengan butir yang lain saling bergantung.

Penilaian unjuk kerja, seseorang dapat disuruh untuk melakukan respon ganda terhadap suatu pertanyaan sesuai dengan suatu ketentuan tertentu. Respon ganda ini merupakan informasi yang dibutuhkan untuk menentukan unjuk kerja seseorang dalam bidang tertentu. Oleh karena itu pada penilaian unjuk kerja, dimensi yang diukur adalah ganda, tidak satu dimensi seperti tes tradisional.

Penilaian kinerja adalah penilaian terhadap proses perolehan data, penerapan pengetahuan dan keterampilan, melalui proses pembelajaran yang menunjukkan kemampuan mahasiswa dalam proses maupun produk. Pernyataan lain menyebutkan bahwa penilaian kinerja lebih dekat dengan menunjukkan penerapan dan aplikasi pada kehidupan nyata jika dibanding dengan penilaian tes tertulis (kertas dan pensil).

Penilaian kinerja juga memungkinkan guru untuk mengamati prestasi, kebiasaan mental, cara kerja dan perilaku nilai dalam dunia nyata dimana uji konvensional bisa salah dan dengan cara dimana pengamat luar tidak menyadari bahwa suatu 'ujian (test)' sedang berlangsung. Uji kinerja bisa memasukkan pengamatan dan pemberian nilai kepada pelajar pada saat dilakukan dialog dalam bahasa asing, melakukan percobaan ilmu pengetahuan, mengubah komposisi, mempresentasikan pertunjukan, bekerja dengan kelompok pelajar yang lain dalam perencanaan survey

sikap dari pelajar atau penggunaan peralatan. Dengan kata lain para guru mengamati dan mengevaluasi kemampuan pelajar dalam melaksanakan kegiatan yang kompleks yang digunakan dan dinilai diluar batas dari ruang kelas.

Popham mengatakan bahwa, penilaian kinerja adalah suatu pendekatan kearah pengukuran status siswa berdasarkan hasil pekerjaan atau melengkapi suatu tugas yang di tetapkan. Lebih lanjut dijelaskan bahwa, untuk menilai langkah-langkah atau keseluruhan proses pekerjaan siswa, maka terdapat tiga cirri yang harus dimiliki adalah: 1) Kriteria ganda: yaitu untuk menilai kinerja siswa dilakukan dengan cara keseluruhan kemampuan siswa harus dipertimbangkan dengan menggunakan lebih dari satu kriteria. Misalnya untuk menentukan kemampuan siswa dalam berbahasa Inggris maka harus menilainya berdasarkan kemampuan dalam intonasi, tata bahasa, dan kosa kata disamping penguasaan terhadap struktur kata yang disusun, 2) Penentuan standar kualitas: yaitu untuk memperoleh hasil yang berkuaitas dari kinerja siswa setiap kiteria kemampuan yang akan diukur harus diperjelas agar memudahkan dalam mengukur kualitas yang dimaksud dan 3) Pertimbangan nilai: yaitu berbeda dengan cara pensekoran pada tes objektif yang dilakukan dengan menggunakan bantuan komputer, pada penilaian kinerja tergantung pada pertimbangan manusia dalam hal ini guru, yaitu bagaimana menentukan kinerja siswa yang benar untuk dapat diterima.

Pada penilaian kinerja hal yang mendapat perhatian penting adalah dalam hal pensekorannya. Ketika penilaian kinerja akan diberi skor untuk menyimpulkan tingkat pencapaian kinerja peserta tes, maka biasa digunakan dua pendekatan, yaitu: metode holistik dan metode analytic. Metode holistik digunakan apabila para penskor hanya memberikan satu buah skor atau nilai (single ranting) berdasarkan penilaian secara keseluruhan dari hasil

kinerja peserta tes. Metode analytic para penskor (rater) memberikan penilaian pada berbagai aspek yang berbeda yang berhubungan dengan kinerja yang dinilai.

Beberapa alasan penggunaan penilaian kinerja menurut Popham adalah: (1) Ketidakpuasan terhadap tes obyektif para ahli tes percaya bahwa tes pilihan ganda dan tes benar salah hanya menuntut sebagian dari pengetahuan siswa, tes seperti itu tidak mampu mengukur kemampuan berpikir tingkat tinggi, seperti kemampuan memecahkan masalah, sintesis, atau berpikir secara independen. (2) Pengaruh aliran psikologi kognitif, para penganut psikologi kognitif percaya bahwa dalam pembelajaran tercakup isi dan prosedur pengetahuan, ahli menganjurkan agar tugas-tugas kognitif harus mencakup kedua jenis pengetahuan ini, sebab keduanya mempunyai penekanan yang berbeda. Karena secara khusus pengetahuan yang berhubungan prosedur (pelaksanaan) tidak dapat diukur dengan bentuk tes biasa, maka para ahli menganjurkan peningkatan penggunaan penilaian kinerja dalam pendidikan untuk melengkapi bentuk-bentuk tes yang lazim digunakan. (3) Pengaruh penggunaan tes konvensional yang membahayakan pembelajaran: guru cenderung menekankan pembelajaran pada materi yang tercakup dalam tes.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja mengharuskan siswa untuk melakukan kemampuan kognitifnya tetapi juga harus disertai dengan keterampilan yang berkaitan dengan penguasaan terhadap konsep yang dipelajari. Oleh karena itu dalam menilai kinerja siswa perlu disusun kriteria yang dapat disepakati terlebih dahulu. Kriteria yang menyeluruh disebut rubrik, dengan demikian wujud penilaian kinerja yang utama adalah tugas (task) dan rubrik diartikan sebagai kriteria penilaian.

### 3. Tujuan Penilaian Kinerja

Meskipun penyelia merupakan bagian yang paling integral dari proses penilaian kinerja. Banyak penyelia yang mengeluh bahwa penilaian perilaku karyawan mereka merupakan tugas yang paling sulit dan tidak menyenangkan yang harus mereka laksanakan. Penyelia acapkali mencari cara-cara untuk menghindari penilaian kinerja.

Mengapa manajemen harus melakukan penilaian kinerja jikalau memang aktivitas ini merupakan proses yang tidak menyenangkan dan memakan waktu? Ada beberapa tujuan penting dari program penilaian kinerja yang tidak dapat dicapai oleh metode yang lain. Tujuan utama sistem penilaian kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan sah tentang perilaku dari kinerja anggota organisasi. Semakin akurat dan sah informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar potensi nilainya bagi organisasi.

Kendatipun semua organisasi sama-sama memiliki tujuan utama tersebut untuk sistem penilaian kinerja mereka, terdapat variasi yang sangat besar dalam penggunaan khusus yang dibuat organisasi dari informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian mereka. Tujuan khusus itu dapat digabungkan kedalam dua bagian besar. (1) evaluasi dan (2) pengembangan. (*development*). Kedua tujuan tadi tidaklah saling terpisah, tetapi memang secara tidak langsung berbeda dari segi orientasi waktu, metode, dan peran atasan dan bawahan. Penilaian untuk kedua tujuan itu harus dilaksanakan dalam konteks program konseling, perencanaan karier, penentuan tujuan, dan pemantauan kinerja yang berkelanjutan.

Dengan memadukan aspek evaluasi maupun aspek pengembangan, penilaian kinerja haruslah (1) menyediakan basis bagi keputusan-keputusan sumber daya manusia, termasuk promosi, transfer, demosi atau pemberhentian, dan (2) meningkatkan pendayagunaan sumber daya manusia melalui



penempatan pekerjaan yang lebih baik dan spesifikasi kebutuhan pelatihan.

Salah satu masalah utama yang ditemui oleh perusahaan dalam menilai kinerja karyawan adalah tujuan ganda dari penilaian kinerja. Di satu pihak perusahaan memerlukan evaluasi yang obyektif dari kinerja masa lalu individu dalam mengambil keputusan personalia. Di satu pihak perusahaan membutuhkan alat-alat untuk memberdayakan manajer dalam membantu para karyawan meningkatkan kinerja mereka, merencanakan pekerjaan mendatang, mengembangkan keahlian dan kemampuan bagi pertumbuhan karier, dan mempererat kualitas hubungan mereka bagi manajer dan karyawan.

Menurut Alwi (2001) secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation* dan *development*.

Yang bersifat *evaluation* harus menyelesaikan :

- a. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi
- b. Hasil penilaian digunakan sebagai *staffing decision*
- c. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi

Sedangkan yang bersifat *development* penilai harus menyelesaikan :

- a. Prestasi riil yang dicapai individu
- b. Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja
- c. Prestasi-prestasi yang dikembangkan

#### **4. Syarat Efektivitas Penilaian Kinerja**

Dalam melakukan penilaian atau evaluasi kinerja yang efektif, ada beberapa syarat dalam efektivitas penilaian kinerja yaitu:

##### *1. Relevance*

Ada kaitan yang jelas antara standard tampilan kerja dari suatu tugas dan tujuan organisasi, dan ada kaitan yang jelas

antara elemen tugas dan dimensi-dimensi yang dinilai dalam lembaran penilaian.

2. *Sensitivity*

Sistem penilaian yang digunakan dapat membedakan antara pegawai yang efektif dan pegawai yang tidak efektif.

3. *Reliability*

Hasil penilaian yang diperoleh menunjukkan konsistensi yang tinggi. system yang digunakan harus dapat diandalkan, dipercaya bahwa menggunakan tolok ukur yang objektif, shaheh, akurat, konsisten dan stabil;

4. *Acceptability*

Jenis dan tingkat perilaku kerja yang dinilai dapat diterima oleh kedua belah pihak (atasan dan bawahan)

5. *Practicality*

Mudah dimengerti dan digunakan oleh manajer dan pegawai tidak rumit dan tidak terbelit-belit.

## 5. Elemen Penilaian Kinerja

Elemen-elemen utama dalam sistem penilaian kinerja *Werther & Davis (1996)* adalah:

1. Performance Standart

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

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

- a) *Validity* adalah keabsahan standar tersebut sesuai dengan jenis pekerjaan yang dinilai. Keabsahan yang dimaksud di sini adalah standar tersebut memang benar-benar sesuai atau relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai tersebut.

- b) *Agreement* berarti persetujuan, yaitu standar penilaian tersebut disetujui dan diterima oleh semua pegawai yang akan mendapat penilaian. Ini berkaitan dengan prinsip *validity* di atas.
- c) *Realism* berarti standar penilaian tersebut bersifat realistis, dapat dicapai oleh para pegawai dan sesuai dengan kemampuan pegawai.
- d) *Objectivity* berarti standar tersebut bersifat obyektif, yaitu adil, mampu mencerminkan keadaan yang sebenarnya tanpa menambah atau mengurangi kenyataan dan sulit untuk dipengaruhi oleh bias -bias penilai.

## 2. Kriteria Manajemen Kinerja (*Criteria for Managerial Performance*)

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

- a) Kegunaan fungsional bersifat krusial, karena hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk melakukan seleksi, kompensasi, dan pengembangan pegawai, maka hasil penilaian kinerja harus valid, adil, dan berguna sehingga dapat diterima oleh pengambil keputusan.
- b) Valid atau mengukur apa yang sebenarnya hendak diukur dari penilaian kinerja tersebut.
- c) Bersifat empiris, bukan berdasarkan perasaan semata.
- d) Sensitivitas kriteria. Kriteria itu menunjukkan hasil yang relevan saja, yaitu kinerja, bukan hal-hal lainnya yang tidak berhubungan dengan kinerja.
- e) Sistematis kriteria. Hal ini tergantung dari kebutuhan organisasi dan lingkungan organisasi. Kriteria yang sistematis tidak selalu baik. Organisasi yang berada pada

lingkungan yang cepat berubah mungkin justru lebih baik menggunakan kriteria yang kurang sistematis untuk cepat menyesuaikan diri dan begitu juga sebaliknya.

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

## 6. Pengukuran Kinerja (*Performance Measures*)

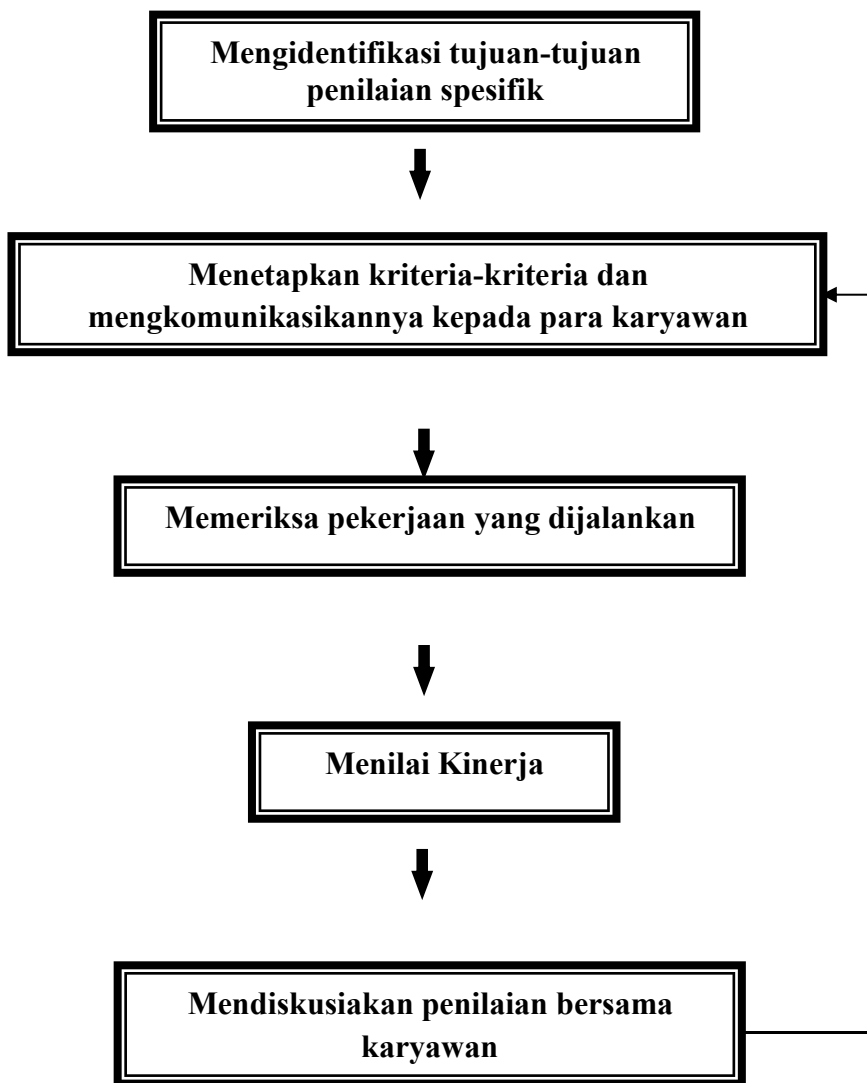
Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan sistem penilaian (*rating*) yang relevan. Rating tersebut harus mudah digunakan sesuai dengan yang akan diukur, dan mencerminkan hal-hal yang memang menentukan kinerja Werther dan Davis (1996:346). Pengukuran kinerja juga berarti membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan kinerja sebenarnya yang terjadi.

Pengukuran kinerja dapat bersifat subyektif atau obyektif. Obyektif berarti pengukuran kinerja dapat juga diterima, diukur

oleh pihak lain selain yang melakukan penilaian dan bersifat kuantitatif. Sedangkan pengukuran yang bersifat subyektif berarti pengukuran yang berdasarkan pendapat pribadi atau standar pribadi orang yang melakukan penilaian dan sulit untuk diverifikasi oleh orang lain.

## **7. Proses Penyusunan Penilaian Kinerja**

Sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1.1, titik awal proses penilaian kinerja adalah pengidentifikasian sasaran-sasaran kinerja. Sebuah sistem penilaian mungkin tidak dapat secara efektif memenuhi setiap tujuan yang diinginkan, sehingga manajemen harus memiliki tujuan-tujuan yang spesifik yang diyakini paling penting dan secara realitas bias dicapai. Sebagai contoh, beberapa perusahaan mungkin ingin menekankan pengembangan karyawan, sementara organisasi-organisasi lainnya mungkin ingin fokus pada keputusan-keputusan administratif, seperti penyesuaian bayaran. Terlalu banyak sistem penilaian kinerja yang gagal karena manajemen berharap terlalu banyak pada suatu metode dan tidak menetapkan secara spesifik apa yang ingin dicapainya dari sistem tersebut.



**Gambar 1. Proses Penilaian Kinerja**

Langkah berikutnya dari siklus yang terus-menerus ini berlanjut dengan menetapkan kriteria-kriteria (standar-standar) kinerja dan mengkomunikasikan ekspektasi-ekspektasi kinerja tersebut kepada mereka yang berkepentingan. Kemudian pekerjaan dijalankan dan atasan menilai kinerja. Pada akhir periode penilaian, penilaian dan karyawan bersama-sama menilai kinerja dalam pekerjaan dan mengevaluasinya berdasarkan standar-standar kinerja yang telah ditetapkan. Penilaian ini membantu menentukan penyebab kegagalan, dan mengembangkan rencana untuk memperbaiki masalah-masalah. Pada pertemuan tersebut tujuan-tujuan ditetapkan untuk periode evaluasi berikutnya dan siklus tersebut berulang kembali.

## **8. Metode Penilaian Kinerja**

Para manajer bisa memilih dari sejumlah metode penilaian. Jenis system penilaian kinerja yang digunakan bergantung pada tujuannya. Jika penekanan utamanya pada pemilihan karyawan untuk promosi, pelatihan, dan peningkatan bayaran berdasarkan prestasi, metode tradisional seperti *skala penilaian* mungkin tepat. Metode-metode kolaboratif, termasuk input dari para karyawan itu sendiri, mungkin terbukti lebih cocok untuk pengembangan karyawan.

### **1. Metode Penilaian Umpan Balik 360-Derajat**

**Metode penilaian umpan balik 360-derajat** adalah metode penilaian kinerja populer yang melibatkan masukan evaluasi dari banyak level dalam perusahaan sebagaimana pula dari sumber-sumber eksternal.

Dalam metode ini, orang-orang disekitar karyawan yang dinilai bias ikut serta memberikakan nilai, antara lain manajer senior, karyawan itu sendiri, atasan, bawahan, anggota tim. Dan pelanggan internal atau eksternal. Perusahaan-perusahaan yang menggunakan umpan balik 360 derajat meliputi McDonnell-Douglas, AT&T, Allied Signal, Dupont, Honeywell, Boeing, dan

intel. Perusahaan-perusahaan tersebut menggunakan umpan balik 360-derajat guna memberikan evaluasi-evaluasi untuk penggunaan konvensional. Banyak perusahaan menggunakan hasil dari program 360-derajat bukan hanya untuk penggunaan konvensional namun juga untuk perencanaan suksesi, pelatihan, pengembangan profesional, dan manajemen kinerja.

Menurut beberapa manajer, metode umpan balik 360-derajat memiliki masalah-masalah. Ilene Gochman, direktur praktik efektivitas organisasi Watson Wyatt, berkata, “kami menemukan bahwa penggunaan 360 sebenarnya berkorelasi negative dengan hasil-hasil finansial.” Mantan CEO GE Jack Welch berpendapat bahwa system 360-derajat diperusahaannya telah *dimainkan* dan bahwa orang-orang mengatakan hal-hal baik satu sama lain, menghasilkan nilai-nilai yang baik. Pandangan penting lainnya dengan arah yang berlawanan adalah bahwa masukan dari rekan-rekan kerja, yang bias menjadi pesaing untuk kenaikan bayaran dan promosi, bias dengan sengaja mendistorsi data dan mensabotase rekan kerja. Namun karena banyak perusahaan menggunakan evaluasi umpan balik 360-derajat, termasuk hampir semua perusahaan *Fortune* 100, tampaknya banyak perusahaan yang telah menemukan cara untuk menghindari sisi-sisi buruk evaluasi tersebut.

## **2. Metode Skala Penilaian**

**Metode skala penilaian (*rating scales method*)** adalah metode penilaian kinerja yang menilai para karyawan berdasarkan factor-faktor yang telah ditetapkan.

Menggunakan pendekatan ini, para evaluator mencatat penilaian mereka mengenai kinerja pada sebuah skala. Skala tersebut meliputi beberapa kategori, biasanya dalam angka 5 sampai 7, yang didefinisikan dengan kata sifat seperti *luar biasa*, *memenuhi harapan*, atau *butuh perbaikan*. Meskipun system-system seringkali memberikan penilaian keseluruhan, metode ini



secara umum memungkinkan penggunaan lebih dari satu kriteria kinerja.

Untuk dapat menerima nilai *luar biasa* untuk factor seperti *kualitas kerja*. Seseorang harus secara konsisten melampaui tuntutan-tuntutan kerja yang ditetapkan. Meskipun contoh formulir tersebut kurang dalam hal ini, semakin rinci definisi mengenai factor-faktor dan tingkat-tingkat, semakin akurat penilai bias mengevaluasi kinerja karyawan.

### **3. Metode Insiden Kritis**

**Metode insiden kritis (*critical incident method*)** adalah metode penilaian kinerja yang membutuhkan pemiliharaan dokumen-dokumen tertulis mengenai tindakan-tindakan karyawan yang sangat positif dan sangat negatif.

Ketika tindakan tersebut, yang disebut *insiden kritis*, mempengaruhi efektivitas departemen secara signifikan, secara positif ataupun negative, manajer mencatatnya. Pada akhir periode penilaian, penilaian menggunakan catatan-catatan tersebut bersama dengan data-data lainnya untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Dengan cara tersebut, penilaian akan lebih cenderung mencakup keseluruhan periode evaluasi dan tidak berfokus pada minggu-minggu atau bulan-bulan terakhir saja.

### **4. Metode Esai**

**Metode esai (*essay method*)** adalah metode penilaian kinerja dimana penilai menulis narasi singkat yang menggambarkan kinerja karyawan.

Metode ini cenderung berfokus pada perilaku ekstrim dalam pekerjaan karyawan dan bukan kinerja rutin harian. Penilaian jenis ini sangat bergantung pada kemampuan menulis dari evaluator. Para atasan dengan ketrampilan menulis yang sangat baik, jika mau, bisa membuat seseorang karyawan yang biasa-biasa saja terdengar seperti seorang berprestasi terbaik. Membandingkan evaluasi-evaluasi esai bias menjadi sulit karena tidak ada kriteria umum. Namun, beberapa manajer yakin bahwa

metode esai bukan hanya yang paling sederhana tetapi juga pendekatan yang dapat diterima untuk evaluasi karyawan.

## **5. Metode Standar Kerja**

**Metode standar kerja (*work standards method*)** adalah penilaian kinerja yang membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standard yang telah ditetapkan atau tingkat output yang diharapkan.

Standard-standar mencerminkan output normal dari seorang karyawan rata-rata yang bekerja dengan kecepatan normal. Perusahaan-perusahaan bisa menerapkan standard kerja untuk hampir semua jenis pekerjaan., namun pekerjaan-pekerjaan produksi umumnya mendapat perhatian lebih besar. Beberapa metode tersedia untuk menentukan standard kerja, termasuk studi waktu (*time study*) dan pengambilan sampel pekerjaan (*work sampling*). Manfaat nyata penggunaan standard sebagai kriteria penilaian adalah objektifitas. Namun, agar para karyaawan mempersepsikan bahwa standard-standar tersebut objektif, mereka harus memahami dengan jelas cara standard-standar tersebut ditetapkan. Manajemen juga harus menjelaskan alasan dari setiap perubahan pada standard-standar.

## **6. Metode Peringkat**

**Metode peringkat (*ranking metode*)** adalah metode penilaian kinerja dimana penilai menempatkan seluruh karyawan dari sebuah kelompok dalam urutan kinerja keseluruhan.

Sebagai contoh, karyawan terbaik dalam kelompok diberikan peringkat tertinggi, dan yang terburuk diberi peringkat terendah. Anda mengikuti prosedur ini hingga anda memeringkat semua karyawan. Kesulitan timbul ketika semua orang kerja pada tingkat yang sebanding (sebagaimana dipersepsikan oleh si evaluator).

*Perbandingan berpasangan (*paired comparison*)* adalah variasi dari metode peringkat dimana kinerja tiap karyawan dibandingkan dengan setiap karyawan lainnya dalam kelompok.

Sebuah kriteria tunggal. Seperti kinerja keseluruhan, seringkali menjadi dasar perbandingan tersebut. Karyawan yang memperoleh angka perbandingan positif terbanyak mendapatkan peringkat tertinggi.

## **7. Metode Distribusi Dipaksakan**

**Metode distribusi dipaksakan (*forced distribution method*)** adalah metode penilaian kinerja yang mengharuskan penilai untuk membagi orang-orang dalam sebuah kelompok kinerja kedalam sejumlah kategori terbatas, mirip suatu distribusi frekuensi normal

System distribusi dipaksakan sudah ada sejak beberapa dekade dan perusahaan-perusahaan seperti General Electric, Microsoft, dan JPMorgan menggunakannya saat ini. Disebabkan adanya peningkatan focus pada bayaran untuk kinerja (*pay for performance*), semakin banyak perusahaan mulai menggunakan distribusi dipaksakan. Para pendukung distribusi dipaksakan yakin bahwa system tersebut memfasilitasi penganggaran dan mencegah para manajer yang terlalu ragu-ragu untuk menyingkirkan mereka yang berprestasi buruk. Mereka berpikir bahwa peringkat yang dipaksakan mengharuskan para manajer bersikap jujur kepada para karyawan mengenai prestasi mereka.

## **8. Metode Skala Penilaian Berjangkar Keperilakuan**

**Metode skala penilaian berjangkar keperilakuan (*behaviourally anchored rating scale/BARS*)** adalah metode penilaian kinerja yang menggabungkan unsur-unsur skala penilaian tradisional dengan metode insiden kritis; berbagai tingkat kinerja ditunjukkan sepanjang sebuah skala dengan masing-masing dideskripsikan menurut perilaku kerja spesifik seorang karyawan.

Sistem BARS berbeda dengan skala penilaian karena, alih-alih menggunakan istilah-istilah seperti *tinggi*, *Menengah*, dan *rendah* pada setiap poin skala, sistem tersebut menggunakan jangkar-jangkar keperilakuan yang berhubungan dengan standard yang sedang diukur. Modifikasi ini memperjelas makna dari

setiap poin pada skala serta mengurangi bias dan kesalahan penilai dengan menjangkar nilai tersebut pada contoh-contoh perilaku spesifik yang didasarkan pada informasi analisis pekerjaan. Alih-alih memberikan ruang untuk memasukan angka penilai untuk kategori seperti di *atas harapan*, metode BARS memberikan contoh-contoh perilaku tersebut.

Adapun metode penilaian kinerja menurut *Mathis dan Jackson (2006)* yaitu :

**a. Metode Penelitian Kategori**

Metode yang paling sederhana dalam penilaian kinerja adalah metode penelitian kategori.

Metode penelitian yang paling umum adalah :

- a. Skala penelitian grafis: skala yang me ungkinkan penilai untuk menandai kinerja karyawan pada rangkaian kesatuan.
- b. *Checklist*: alat penilai kinerja yang menggunakan daftar pernyataan atau kata-kata yang diberi tanda oleh penilai.

**b. Metode Komparatif**

Metode komparatif memerlukan para manajer untuj membandibgkab secara langsung kinerja karyawan mereka terhadap satu sama lain. Metode komparatif terdiri dari :

- a. Peningkatan peringkat: menentukan daftar semua karyawan dari yang tertinggi sampai yang terendah dalam kinerja.
- b. Distribusi paksa: metode penilaian kinerja dimana penilai dari kinerja karyawan didistribusikan sepanjang kurva berbentuk lonceng.

**c. Metode Naratif**

Dokumentasi dan diskripsi adalah inti dari metode kejadian penting, esai, dan tinjauan lapangan. Metode ini menguraikan tindakan karyawan dan juga dapat mengidentifikasi penilaian actual. Metode naratif terdiri dari :

- a. Metode kejadian penting, dalam metode ini kejadian penting manajer menyimpan catatan tertulis mengenai tindakan dalam

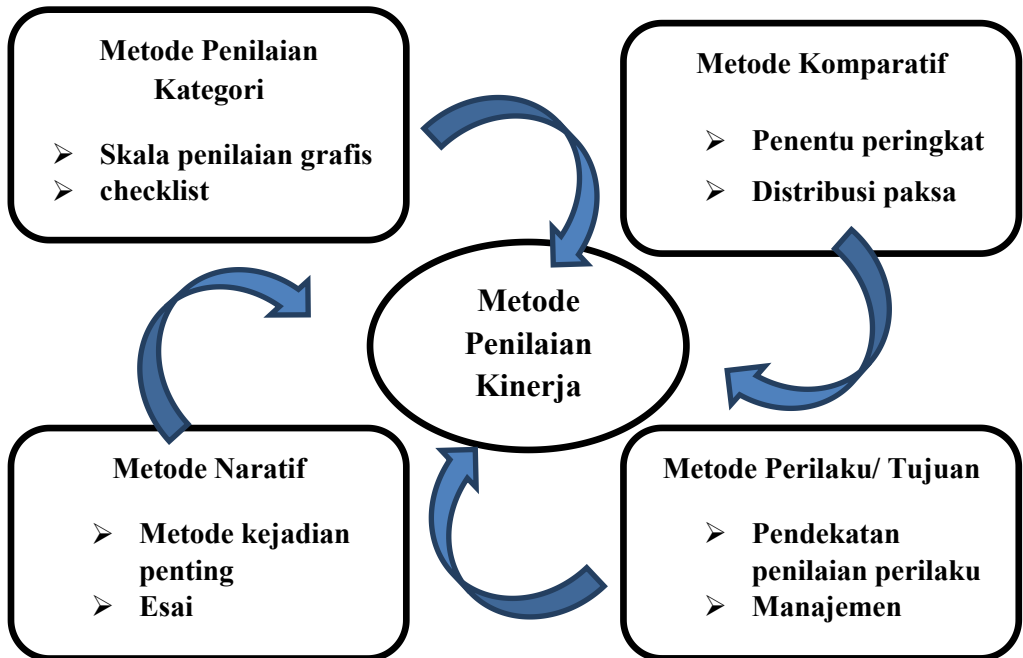
kinerja karyawan baik yang menguntungkan maupun yang merugikan selama periode penilaian.

- b. Esai, atau metode penilaian “bentuk bebas”, mengharuskan seorang manajer untuk menulis esai pendek yang menguraikan kinerja setiap karyawan selama periode penilaian.
- c. Tinjauan lapangan, tinjauan lapangan lebih berfokus pada siapa yang melakukan evaluasi dalam penggunaan metode ini. Batasan utama dari tinjauan lapangan adalah sejauh mana tingkat kendali pihak luar dalam melakukan proses penilaian ini.

**d. Metode Perilaku / Tujuan**

Metode perilaku / tujuan ini terdiri dari:

- a. Pendekatan penilaian perilaku: menilai lebih pada perilaku karyawan dibandingkan karakteristik lainnya.
- b. Manajemen berdasarkan tujuan: menentukan tujuan-tujuan kinerja yang di sepakati oleh seorang karyawan dan manajernya untuk dicapai dalam jangka waktu tertentu.



Gambar 2. Metode Penilaian Kinerja

## 9. Masalah dalam Penilaian Kinerja

Sebagaimana telah disinggung pada permulaan bab ini, penilaian kinerja terus menerus berada dibawah gempuran kritik. Metode skala penilaian tampaknya menjadi sasaran paling retan. Namun sesungguhnya, banyak dari masalah-masalah yang umum dikemukakan tidaklah melekat pada metode itu sendiri, namun, lebih mencerminkan implementasi yang tidak tepat. Sebagai contoh, perusahaan-perusahaan mungkin gagal memberikan pelatihan untuk penilai yang cukup, atau perusahaan-perusahaan tersebut mungkin menggunakan kriteria penilaian yang terlalu subjektif dan tidak memiliki keterkaitan dengan pekerjaan.

Bagian berikut ini menitik beratkan perhatian pada beberapa bidang permasalahan yang paling umum.

### 1. Ketidaknyamanan Penilai

Melaksanakan penilaian kinerja seringkali menjadi tugas manajemen sumber daya manusia yang membuat frustrasi.

Salah satu guru manajemen, Edward Lawler, mencatat dokumentasi penting yang menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja tidak memotivasi orang-orang dan tidak pula mengarahkan pengembangan mereka secara efektif. Menurutnya, sistem tersebut justru menciptakan konflik antara atasan dan bawahan serta menyebabkan perilaku-perilaku yang merugikan. Peringatan ini penting. Jika sebuah sistem penilaian kinerja memiliki desain yang salah, atau pelaksanaan yang tidak tepat, para karyawan akan takut mendapatkan penilaian dan para manajer tidak akan suka melakukannya. Dalam kenyataannya, beberapa manajer selalu membenci waktu, prosedur, pilihan-pilihan sulit, dan ketidaknyamanan yang sering menyertai proses penilaian. Menjalankan prosedur penilaian menyela beban kerja berprioritas tinggi seorang manajer dan pengalaman tersebut bisa menjadi sangat tidak menyenangkan jika karyawan yang dinilai tidak bekerja dengan baik. Menurut sumber di Inggris, satu dari delapan manajer akan lebih suka mengunjungi dokter gigi daripada melaksanakan penilaian kinerja.

## **2. Ketiadaan Obyektivitas**

Kelemahan potensial dari metode-metode penilaian kinerja tradisional adalah tidak adanya obyektivitas. Dalam metode skala penilaian, misalnya, faktor-faktor yang umum digunakan seperti sikap, penampilan, dan kepribadian sulit untuk diukur. Disamping itu, faktor-faktor tersebut mungkin memiliki keterkaitan yang sangat kecil dengan kinerja pekerjaan seorang karyawan. Meskipun subjektivitas akan selalu ada dalam metode-metode penilaian, penilaian karyawan yang didasarkan terutama pada karakteristik-karakteristik pribadi bisa menempatkan evaluator dan perusahaan dalam posisi yang lemah terhadap karyawan dan ketentuan peluang kerja setara. Perusahaan bisa mendapat tekanan berat untuk

membuktikan bahwa faktor-faktor tersebut berhubungan dengan pekerjaan (*job related*).

### 3. Halo/Horn Error

Halo error muncul ketika manajer menggeneralisasikan satu unsur atau insiden kinerja *positif* kepada seluruh aspek kinerja karyawan, menghasilkan nilai yang lebih tinggi.

Sebagai contoh, Rodney Pirkle, *accounting supervisor*, menempatkan nilai tinggi pada *kerapian*, sebuah faktor yang digunakan dalam sistem penilaian kinerja perusahaan. Ketika Rodney mengevaluasi kinerja *senior accounting clerk*-nya, Jack Hicks, ia memperhatikan bahwa Jack adalah seorang yang sangat rapi dan memberinya nilai tinggi pada faktor tersebut. Disamping itu, sadar atau tidak sadar, Rodney membiarkan peringkat tinggi pada kerapian melekat pada faktor-faktor lainnya, memberi Jack nilai tinggi yang tidak berdasar pada semua faktor. Tentunya, jika Jack tidak rapi, hal yang berlawanan bisa terjadi. Fenomena ini dikenal sebagai *horn error*, kesalahan evaluasi yang muncul ketika manajer menggeneralisasikan satu unsur atau insiden kinerja *negatif* kepada seluruh aspek kinerja karyawan, menghasilkan nilai yang lebih rendah.

### 4. Sikap Lunak/Sikap Keras

Memberikan nilai tinggi tanpa alasan yang bisa diterima disebut sikap lunak (*leniency*). Perilaku ini seringkali dimotivasi oleh keinginan untuk menghindari kontroversi mengenai penilaian. Hal ini paling umum terjadi ketika kriteria yang sangat subjektif (dan sulit untuk dipertanggungjawabkan) digunakan, dan penilai harus mendiskusikan hasil evaluasi dengan para karyawan. Sebuah studi riset menemukan bahwa ketika para manajer mengetahui mereka mengevaluasi para karyawan untuk keperluan administratif, seperti kenaikan bayaran, mereka akan cenderung melunak dibandingkan ketika mengevaluasi kinerja untuk mewujudkan



pengembangan karyawan. Namun, sikap lunak bisa menyebabkan kegagalan untuk mengenali kekurangan-kekurangan yang bisa diperbaiki. Praktik tersebut juga menurunkan anggaran prestasi dan mengurangi imbalan yang tersedia bagi para karyawan unggul. Di samping itu, organisasi akan mendapatkan kesulitan untuk memberhentikan para karyawan berprestasi rendah yang terus menerus memperoleh evaluasi positif.

Terlalu kritis terhadap kinerja karyawan dalam bekerja disebut sebagai sikap keras (*strictness*).

Meskipun sikap lunak biasanya lebih umum dibandingkan sikap keras, beberapa manajer atas inisiatif mereka sendiri, menerapkan evaluasi secara lebih ketat dibandingkan standar perusahaan. Perilaku ini bisa dikarenakan tidak adanya pemahaman atas berbagai faktor evaluasi. Situasi terburuk terjadi ketika perusahaan memiliki para manajer lunak dan keras sekaligus dan tidak melakukan apapun untuk menyamakan ketidaksetaraan. Di sini, mereka yang berprestasi rendah mendapatkan kenaikan bayaran yang relatif tinggi dan promosi dari atasan yang lunak, sementara manajer yang keras kurang menghargai para karyawan yang lebih berprestasi. Hal ini akan memiliki pengaruh merugikan pada semangat kerja dan motivasi orang-orang berprestasi terbaik.

## 5. Central Tendency Error

**Central tendency error** adalah kesalahan penilaian evaluasi yang muncul ketika para karyawan secara tidak benar dinilai mendekati rata-rata atau pertengahan skala.

Praktik ini bisa didorong oleh beberapa sistem skala penilaian yang mengharuskan evaluator untuk memberi alasan penilaian ekstrim tinggi dan ekstrim rendah. Delapan sistem tersebut, penilai bisa menghindari kemungkinan munculnya kontroversi atau kritik dengan hanya memberikan nilai rata-rata. Namun karena penilaian tersebut cenderung mengumpul

dalam rentang *benar-benar memuaskan*, para karyawan jarang mengeluhkan hal ini. Bagaimanapun juga, kesalahan tersebut ada dan mempengaruhi ketetapan evaluasi.

#### **6. Bias Perilaku Terakhir**

Setiap orang yang pernah mengamati perilaku anak – anak kecil beberapa minggu menjelang Natal bisa langsung mengenai adanya masalah bias perilaku terakhir ( *recent behavior bias* ). Tiba – tiba, anak – anak paling nakal di pemukiman mengembangkan kepribadian saleh dalam antisipasinya terhadap hadiah yang mereka harap diberikan oleh Old Saint Nick. Orang – orang dalam angkatan kerja bukanlah anak – anak, namun mereka adalah manusia. Hampir semua karyawan mengetahui dengan tepat kapan penilaian kinerja di jadwalkan. Meskipun tindakan mereka mungkin tidak di sadari, perilaku karyawan seringkali menjadi lebih baik dan produktivitas cenderung meningkat beberapa hari atau minggu sebelum evaluasi terjadwal. Wajar bagi seorang penilai untuk mengingat perilaku terakhir secara lebih jelas dibandingkan tindakan – tindakan yang lebih jauh di masa lampau. Namun, penilaian kerja formal umumnya

#### **7. Bias Peribadi (*Stereotyping*)**

Kekurangan ini muncul ketika para manajer membiarkan perbedaan – perbedaan individual seperti jender, ras, atau usia mempengaruhi penilaian yang mereka berikan. Masalah ini bukan saja menghancurkan semangat kerja karyawan, namun juga jelas – jelas ilegal dan dapat menimbulkan proses hukum yang memakan biaya. Pengaruh Bias Budaya, atau *stereotyping*, secara pasti bisa mempengaruhi penilaian. Para manejer memunculkan gambaran – gambaran mental mengenai apa yang dianggap sebagai karyawan ideal dan para karyawan yang tidak sesuai dengan gambaran tersebut bisa dinilai secara tidak adil.

Diskriminasi dalam penilaian bisa pula didasarkan pada faktor – faktor lain. Sebagai contoh, karyawan – karyawan yang bergaya tenang bisa dinilai secara lebih baik sewenang – wenang karena mereka tidak terlalu keberatan dengan hasilnya. Jenis perilaku ini sangat bertolak belakang dengan karyawan yang lebih terus terang, yang seringkali mempertegas ungkapan : *the squeaky wheel gets the grease* ( roda yang bergesekan terus harus diberi minyak ). Dalam contoh lain, sebuah studi menyimpulkan bahwa orang – orang yang di persepsikan sebagai perokok menerima evaluasi kinerja yang lebih rendah dibandingkan mereka yang bukan perokok, implikasinya adalah bahwa jika mereka berhenti merokok, mereka akan mendapatkan nilai lebih tinggi.

#### **8. Manipulasi Evaluasi**

Dalam beberapa kasus , para manejer mengendalikan hampir semua aspek proses penilaian dan dengan demikian berada dalam posisi yang bisa memanipulasi sistem. Sebagai contoh, seorang atasan mungkin ingin memberikan kenaikan bayaran kepada karyawan tertentu. Guna membenarkan tindakan tersebut, sang atasan bisa tanpa dasar yang kuat memberikan nilai yang rendah kepada si karyawan. Dalam kedua kasus tersebut, sistem sistim terdistrosi dan tujuan penilaian kinerja tidak dapat dicapai. Di samping itu, pada contoh yang terakhir di pengadilan. Jika organisasi tersebut tidak mampu secara layak mendukung evaluasi tersebut, organisasi itu bisa menderita kerugian finansial yang signifikan.

#### **9. Kecemasan Karyawan**

Proses penilaian juga bisa menciptakan kecemasan bagi karyawan yang dinilai. Peluang – peluang promosi, penugasan – penugasan kerja yang lebih baik, dan peningkatan kompetensi bisa bergantung pada hasil penilaian. Hal tersebut menimbulkan bukan hanya kegelisahan, namun juga penolakan total. Sebuah pendapat menyatakan bahwa

jika anda menyurvei para karyawan pada umumnya, mereka akan mengatakan kepada anda bahwapenilaian kinerja adalah cara manajemen untuk mengungkapkan semua hal buruk yang mereka lakukan sepanjang tahun.

## **10. Berbagai Bias dalam Penilaian Kinerja**

Tidak jarang para karyawan merasa kecewa karena dinilai tidak memiliki kinerja yang standar. Mereka menganggap telah terjadi manipulasi data oleh penilai. Bisa saja itu terjadi kalau penilaian kinerja terhadap karyawan dilakukan dengan ukuran subyektif. Dengan kata lain terjadi peluang munculnya bias. Di sini, bias merupakan distorsi pengukuran yang tidak akurat. Meskipun pelatihan bagaimana melakukan penilaian kerja dapat mengurangi bias, maka bias sering terjadi ketika penilaian tetap tidak lepas dari unsur emosional para penilai.

Bentuk bias penilai meliputi hal – hal berikut.

### **1. Halo Effect**

Bias ini terjadi ketika opini personal penilai terhadap karyawan mempengaruhi ukuran kinerja. Sebagai contoh, jika seorang penilai menyukai seorang karyawan, maka opini tersebut bisa jadi mengalami distorsi estimasi terhadap kinerja karyawan itu. Masalah ini sering meringankan atau memberatkan ketika para penilai harus menilai karakter kepribadian teman–teman mereka, atau seseorang yang sangat tidak disukainya.

### **2. Kesalahan Kecenderungan Penilaian Berlebihan**

Beberapa penilai tidak menyukai untuk menilai karyawan apakah dalam kondisi efektif atau dalam kondisi rata–rata. Dalam bentuk penilaian, distorsi ini menyebabkan para penilai untuk menghindari penilaian ekstrem, seperti nilai amat buruk dan sempurna. Sebagai gantinya mereka menempatkan angka–angka penilaiannya dekat dengan rata–

rata. Inilah yang disebut bias atau kesalahan menilai. Padahal ini mengakibatkan kerugian pada karyawan yang memang secara obyektif memiliki kinerja tinggi.

### **3. Bias Kemurahan dan Ketegasan Hati**

Bias kemurahan hati terjadi ketika para penilai cenderung begitu mudah dalam menilai kinerja para karyawan. Beberapa penilai melihat semua karyawan adalah baik dan memberikan penilaian yang menyenangkan. Bias ketegasan hati merupakan hal yang sebaliknya. Hal itu merupakan hasil dari para penilai yang begitu keras dalam evaluasinya. Sering disebut “kikir” dalam menilai. Kedua bentuk bias ini lebih umum terjadi ketika standar kinerja tidak jelas.

### **4. Bias Lintas Budaya**

Tiap penilai memiliki harapan tentang perilaku manusia yang didasarkan pada budayanya. Ketika orang-orang diharapkan untuk mengevaluasi yang lainnya dari kultur yang berbeda, mereka mungkin menggunakan harapan budayanya kepada seseorang yang memiliki kepercayaan atau perilaku yang berbeda. Dengan keragaman budaya yang lebih besar dan tingginya mobilitas karyawan melintas batas internasional, sumber bias potensial menjadi lebih mungkin muncul.

### **5. Prasangka Personal (Contrast Effect)**

Ketidaksukaan penilai terhadap sebuah kelompok orang dapat mendistorsi penilaian yang orang terima. Sebagai contoh, beberapa departemen SDM telah memperhatikan penyelia pria boleh jadi memberikan penilaian rendah yang tidak semestinya diberikan pada perempuan yang memegang pekerjaan atau jabatan yang secara tradisi dipegang kaum laki-laki. Kadang-kadang para penilai tidak sadar akan prasangkanya, dan hal ini membuat bias lebih sulit untuk dibatasi.

Meskipun demikian, para ahli hendaknya memberi perhatian dalam membuat pola penilaian tanpa adanya unsur prasangka. Prasangka akan mengabaikan penilaian efektif dan dapat melanggar hukum antidiskriminasi. Hal ini akan melanggar persamaan hak dalam pekerjaan.

## **Rangkuman**

- Penilaian kinerja merupakan bentuk pengamatan dan penilaian secara langsung dan sistimatis dari kinerja para siswa dengan mengacu pada kriteria kinerja yang telah ditetapkan . Penilaian kinerja sering dipertukarkan dengan penilaian autentik. Pengertian dasarnya adalah penilaian (assessment), yang mengharuskan siswa mempertunjukkan kinerja, bukan menjawab atau memilih jawab dari sederetan kemungkinan jawaban yang sudah tersedia.
- Tujuan utama sistem penilaian kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan sah tentang perilaku dari kinerja anggota organisasi. Semakin akurat dan sah informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar potensi nilainya bagi organisasi. Tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat evaluation dan development.

Yang bersifat evaluation harus menyelesaikan :

1. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi
2. Hasil penilaian digunakan sebagai staffing decision
3. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi

Sedangkan yang bersifat development penilai harus menyelesaikan :

1. Prestasi rill yang dicapai individu
2. Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja
3. Prestasi-prestasi yang dikembangkan

- Dalam melakukan penilaian atau evaluasi kinerja yang efektif, ada beberapa syarat dalam efektivitas penilaian kinerja yaitu:
  1. *Relevance*  
Ada kaitan yang jelas antara standard tampilan kerja dari suatu tugas dan tujuan organisasi, dan ada kaitan yang jelas antara elemen tugas dan dimensi-dimensi yang dinilai dalam lembaran penilaian.
  2. *Sensitivity*  
Sistem penilaian yang digunakan dapat membedakan antara pegawai yang efektif dan pegawai yang tidak efektif.
  3. *Reliability*  
Hasil penilaian yang diperoleh menunjukkan konsistensi yang tinggi. system yang digunakan harus dapat diandalkan, dipercaya bahwa menggunakan tolok ukur yang objektif, shaheh, akurat, konsisten dan stabil;
  4. *Acceptability*  
Jenis dan tingkat perilaku kerja yang dinilai dapat diterima oleh kedua belah pihak (atasan dan bawahan)
  5. *Practicality*  
Mudah dimengerti dan digunakan oleh manajer dan pegawai tidak rumit dan tidak berbelit-belit.
- Macam-macam metode penilaian kinerja adalah sebagai berikut :
  1. **Metode penilaian umpan balik 360-derajat** adalah metode penilaian kinerja populer yang melibatkan masukan evaluasi dari banyak level dalam perusahaan sebagaimana pula dari sumber-sumber eksternal.
  2. **Metode skala penilaian (*rating scales method*)** adalah metode penilaian kinerja yang menilai para karyawan berdasarkan faktor-faktor yang telah ditetapkan, dimana para evaluator mencatat penilaian mereka mengenai kinerja pada sebuah skala.
  3. **Metode insiden kritis (*critical incident method*)** adalah metode penilaian kinerja yang membutuhkan pemiliharaan

dokumen-dokumen tertulis mengenai tindakan-tindakan karyawan yang sangat positif dan sangat negatif.

4. **Metode esai (*essay method*)** adalah metode penilaian kinerja dimana penilai menulis narasi singkat yang menggambarkan kinerja karyawan. Metode ini cenderung berfokus pada perilaku ekstrim dalam pekerjaan karyawan dan bukan kinerja rutin harian.
5. **Metode standard kerja (*work standards method*)** adalah penilaian kinerja yang membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standard yang telah ditetapkan atau tingkat output yang diharapkan.
6. **Metode peringkat (*ranking metode*)** adalah metode penilaian kinerja dimana penilai menempatkan seluruh karyawan dari sebuah kelompok dalam urutan kinerja keseluruhan.
7. **Metode distribusi dipaksakan (*forced distribution method*)** adalah metode penilaian kinerja yang mengharuskan penilai untuk membagi orang-orang dalam sebuah kelompok kinerja kedalam sejumlah kategori terbatas, mirip suatu distribusi frekuensi normal
8. **Metode skala penilaian berjangkar keperilakuan (*behaviourally anchored rating scale/BARS*)** adalah metode penilaian kinerja yang menggabungkan unsur-unsur skala penilaian tradisional dengan metode insiden kritis; berbagai tingkat kinerja ditunjukkan sepanjang sebuah skala dengan masing-masing dideskripsikan menurut perilaku kerja spesifik seorang karyawan.



### **Soal**

1. Jelaskan pengertian penilaian kinerja menurut perspektif anda pribadi!
2. Jelaskan bagaimana peran penilaian kinerja pada prestasi siswa agar dapat mencapai tujuan-tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan!
3. Sebutkan beberapa karakteristik penilaian kinerja yang menjadi pembeda dari penilaian autentik!
4. Bagaimanakah penilaian kinerja yang baik untuk pembelajaran kolaboratif?

## *Bab II*

# *Penilaian Kinerja Dalam Pembelajaran Kolaboratif*

---

### **A. Pendahuluan**

Pembelajaran yang terpusat pada guru mengakibatkan peserta didik kurang aktif, oleh karena itu perlu digeser sedemikian rupa sehingga menjadi lebih terpusat pada peserta didik. Demikian pula adanya asumsi bahwa seluruh peserta didik di kelas mempunyai karakteristik sama membawa konsekuensi pada pemberian perlakuan belajar yang serba sama pula pada mereka, sehingga mengurangi kesempatan mereka untuk berkembang sesuai perbedaan yang dimilikinya. Menurut Murphy, seorang psikolog kenamaan, berpandangan bahwa proses belajar terjadi karena adanya interaksi antara organisme yang dasarnya bersifat individual dengan lingkungan khusus tertentu (Suryabrata, 2002). Salah satu model pembelajaran yang dapat diterapkan guru adalah pembelajaran kooperatif kolaboratif.

### **B. Pengertian pembelajaran kooperatif kolaboratif**

Pembelajaran kolaboratif menekankan pada ketergantungan positif yang terjadi manakala rekan sesama anggota tim saling mendorong satu sama lain untuk meraih yang terbaik, dan ketika kesuksesan kelompok menjadi perhatian tiap-tiap anggota kelompoknya. Pembelajaran kolaboratif umumnya berbentuk kelompok-kelompok kecil dengan jumlah anggota 4 sampai 5 orang. Penempatan siswa dalam kelompok belajar sebaiknya diatur oleh guru dengan memperhatikan hiterogenitas anggota.

Secara umum, pembelajaran kolaboratif terbagi dalam dua kategori, yakni: (1) *action-oriented collaborative systems*, dan (2) *text-production oriented systems*. Pembelajaran fisika meliputi dua kategori tersebut, *action-oriented* berlangsung pada saat siswa melaksanakan proses praktikum dan mempresentasikan hasil kinerja mereka. Sedangkan *text-production oriented* terjadi saat tugas yang diberikan guru berupa tes tertulis, latihan soal yang berupa hitungan maupun penjelasan konsep.

Beberapa kriteria berikut cocok untuk diterapkan dalam pembelajaran kolaboratif, yakni: (1) tugas yang diberikan kompleks dan bersifat konseptual, (2) menginginkan adanya pemecahan masalah, (3) memerlukan kreativitas atau pemikiran yang berbeda (*divergent thinking*), (4) penguasaan konsep dan pengulangan merupakan suatu yang penting, (5) diharapkan tumbuhnya kualitas kinerja, (6) diperlukan kemampuan berfikir kritis dan strategi argumentasi tingkat tinggi.

Kriteria-kriteria pembelajaran kolaboratif tersebut sejalan dengan kriteria yang diharapkan muncul dalam pembelajaran matematika. Oleh karena itu, pembelajaran kolaboratif dapat dianggap sebagai model pembelajaran yang sesuai untuk dapat meningkatkan kemampuan pemecahan masalah Matematika siswa.

Konsep belajar kolaboratif sering diidentikkan dengan konsep belajar kooperatif, tetapi ada yang secara tegas membedakan antara keduanya. Pendukung konsep kooperatif, <sup>1</sup>Slavin (1990:2) mengatakan belajar kooperatif mengacu pada variasi metode mengajar dimana pebelajar bekerja dalam kelompok-kelompok kecil, saling membantu belajar materi pelajaran, berdiskusi dan saling adu argumentasi, saling mengases pengetahuan-pengetahuan baru dan dapat saling mengisi kekurangan pengertian yang dialami. Keberhasilan diukur dari kemampuan mereka untuk meyakinkan

---

<sup>1</sup> Slavin, R. (1990). *Cooperative Learnin, Research and practice*. Bolton: Allyn & Bacon

bahwa tiap-tiap individu telah menangkap pokok-pokok materi dan ide-ide kunci yang diajarkan. Meskipun belajar kooperatif bukan ide baru dalam pendidikan, tetapi hingga kini masih sedikit pengajar-pengajar menggunakan dan hanya untuk tujuan-tujuan tertentu, misalnya hanya untuk kegiatan tugas proyek atau membuat laporan tugas bersama.

Slavin (1990) lebih setuju penggunaan istilah belajar kooperatif daripada istilah belajar kolaboratif, karena berbagai hasil penelitian terdahulu telah mengidentifikasi bahwa belajar kooperatif dapat digunakan secara efektif pada berbagai jenjang pendidikan untuk berbagai jenis isi pengajaran, mulai yang matematis hingga membaca, science, dari ketrampilan dasar hingga pemecahan masalah yang kompleks. Selain itu dapat digunakan sebagai cara utama pengajar untuk mengorganisasikan pengajaran di kelas.

Para ahli lain berpandangan, dalam belajar kooperatif belum tentu ada peristiwa kolaboratif, tetapi memang setiap peristiwa kolaboratif diperlukan suasana kerjasama atau kooperatif. Berikut pandangan-pandangan itu memperkuat perbedaan kolaboratif terhadap kooperatif. Meminjam pernyataan <sup>2</sup>Kreijns, Kirschner dan Jochems (2003) menyatakan, bahwa: *“Just placing students in groups doesn't guarantee collaboration... The incentive to collaborate has to be structured within the groups.”* Artinya jika sekedar membagi-bagi pebelajar dalam kelompok-kelompok tidak menjamin adanya kolaborasi; yang memicu adanya kolaborasi itu harus dibangun dari dan oleh dalam kelompok sendiri.

Beberapa penulislain menyebutkan bahwa pembelajaran kooperatif merupakan salah satu aspek dalam pembelajaran kolaboratif, sebagaimana <sup>3</sup>Lang & Evans (2006), menyatakan bahwa *“the term of collaborative learning is an umbrella term that included*

---

<sup>2</sup> Kitchen, D., & McDougall, D. (1998–1999). Collaborative learning on the Internet. *Journal of Educational Technology Systems*, 27(3), 245–258.

<sup>3</sup> Lang, R.H dan Evans, N.D. (2006). *Models strategies, and Methods*. New York: person

*various interactive approach and methods for group work. Cooperative learning is an aspek of collaborative learning that takes a very specialist approach to group work*". Artinya pembelajaran kolaboratif merupakan istilah umum yang mencakup berbagai pendekatan interaktif dan metode untuk kerja kelompok. Pembelajaran kooperatif merupakan aspek pembelajaran kolaboratif yang mengambil pendekatan yang sangat spesialis untuk kerja kelompok ". Demikian juga <sup>4</sup>Wiersma.(2000) juga menganggap bahwa kolaborasi lebih dari kooperasi. Menurutny: ... *that co-operation is technique to finish a certain product together: the faster, the better, the less work for each, the better. Collaboration refers to the whole process of learning, to students teaching each other, students teaching the teacher (why not?) and of course the teacher teaching the students too.* artinya bahwa kerjasama adalah teknik untuk menyelesaikan produk tertentu bersama-sama: lebih cepat, lebih baik, semakin sedikit pekerjaan untuk masing-masing, lebih baik. Kolaborasi mengacu pada seluruh proses pembelajaran, siswa mengajar satu sama lain, siswa mengajar guru (mengapa tidak?) Dan tentu saja guru mengajar siswa juga.

<sup>5</sup>Sato (2007) menyebutkan pembelajaran kolaboratif berbeda dari pembelajaran kooperatif. Perbedaan terbesar antara pembelajaran kolaboratif dan pembelajaran kooperatif adalah sebagai berikut; pembelajaran kooperatif berfokus pada kesatuan dalam kelompok, sedang pembelajaran kolaboratif, unit yang ditekankan adalah pada

---

<sup>4</sup> Wiersma, W., 2000. Research Methods in Education: An Introduction. 7th Edn., Allyn and Bacon,

Massachussetts, ISBN: 0-205-15654-1, pp: 311.

<sup>5</sup> Sato, Manabu. (2007). *tantangan yang harus dihadapi guru*. Dalam bacaan rujukan untuk lesson study: Sistems (Strengthening In-service Training Of Mathematics and Scinse Education at junior @secondary level). Dirjen PMPTL-Depdikn as dan JICa

setiap individu. Tujuan dari kegiatan kelompok adalah bukan untuk mencapai kesatuan yang didapat melalui kegiatan kelompok, namun, para siswa dalam kelompok didorong untuk menemukan beragam pendapat atau pemikiran yang dikeluarkan oleh setiap individu dalam kelompok. Dalam melaksanakan pembelajaran kolaboratif dalam kelompok kecil, guru tidak boleh berusaha untuk menyatukan pendapat dan ide para siswa dalam kelompok kecil tersebut, serta tidak boleh meminta mereka untuk menyatakan pendapat mereka sebagai perwakilan pendapat dari kelompok, seperti yang dilakukan dalam pembelajaran kooperatif.

Disimpulkan bahwa pada intinya perbedaan tersebut terletak pada cara kerja dalam kelompok, dimana didalam model pembelajaran kooperatif aktivitas kelompok lebih terstruktur dan setiap siswa memainkan peranan spesifik dengan tujuan menyelesaikan tugas kelompok, sedangkan dalam model pembelajaran kolaboratif aktifitas siswa dalam kelompok adalah belajar bersama untuk mendapatkan dan meningkatkan pemahaman masing-masing.

Jelaslah bahwa pembelajaran kolaboratif lebih daripada sekadar kooperatif. Jika pembelajaran kooperatif merupakan teknik untuk mencapai hasil tertentu secara lebih cepat, lebih baik, setiap orang mengerjakan bagian yang lebih sedikit dibandingkan jika semua dikerjakannya sendiri, maka pembelajaran kolaboratif mencakup keseluruhan proses pembelajaran, siswa saling mengajar sesamanya. Bahkan bukan tidak mungkin, ada kalanya siswa mengajar gurunya juga.

### **C. Karakteristik pembelajaran kooperatif kolaboratif**

1. Siswa belajar dalam satu kelompok dan memiliki rasa ketergantungan dalam proses belajar, penyelesaian tugas kelompok mengharuskan semua anggota bekerja bersama.
2. Interaksi intensif secara tatap muka antar anggota kelompok.
3. Dalam situasi belajar dikelas, skor yang diperoleh seorang individu akan mempengaruhi skor terhadap kelompoknya,

sehingga seorang individu akan bertanggung jawab terhadap keberhasilan dan kegagalan kelompok.

4. Siswa harus belajar dan memiliki keterampilan komunikasi interpersonal.
5. Peran guru sebagai mediator.
6. Adanya *sharing* pengetahuan dan interaksi antara guru dan siswa, atau siswa dan siswa.
7. Adanya evaluasi proses kelompok.

#### **D. Kelebihan dan kekurangan pembelajaran kooperatif kolaboratif**

##### ➤ Kelebihan

1. Pembelajaran tidak membosankan karena setiap siswa aktif untuk memaparkan konsep-konsep menurut pemikirannya.
2. Pengetahuan yang diperoleh melalui diskusi antar anggota yang saling berperan sebagai tutor untuk anggota kelompoknya akan berusaha menjelaskan konsep sesuai dengan pengertiannya masing-masing sehingga akan lebih mudah dipahami karena bahasa yang dipergunakan lebih sederhana dan pengetahuan yang diperoleh dengan cara ini akan bertahan lama.
3. Memberi peluang kepada siswa yang berbeda latar belakang untuk bekerja dalam tugas sehingga timbul penerimaan yang luas terhadap anggota yang beda kemampuan, kelas sosial dan budayanya.
4. Saling menyumbangkan pemikiran dan bertanggung jawab terhadap pencapaian hasil belajar secara kelompok maupun individu.
5. Dapat saling belajar dan berubah bersama serta maju bersama pula
6. Dapat saling membina

➤ Kekurangan

1. Membutuhkan waktu yang lama bagi siswa, sehingga sulit mencapai target kurikulum.
2. Berpotensi menimbulkan perselisihan kecil.
3. Membutuhkan waktu yang lama untuk guru sehingga kebanyakan guru tidak mau menggunakan strategi kooperatif.
4. Menuntut sifat tertentu dari siswa, misalnya sifat suka bekerja sama.
5. Bila para siswa di dalam suatu kelompok tidak saling menyumbangkan pikiran dan bertanggung jawab terhadap pencapaian hasil belajar secara kelompok maupun individu, kelompok itu tak dapat digolongkan sebagai kelompok pembelajaran kolaboratif.

### **E. Macam-macam pembelajaran kooperatif kolaboratif**

<sup>6</sup>Beberapa macam pembelajaran kooperatif kolaboratif diantaranya :

1. Learning Together. Dalam metode ini kelompok-kelompok sekelas beranggotakan siswa-siswa yang beragam kemampuannya. Tiap kelompok bekerjasama untuk menyelesaikan tugas yang diberikan oleh guru. Satu kelompok hanya menerima dan mengerjakan satu set lembar tugas. Penilaian didasarkan pada hasil kerja kelompok.
2. Teams-Games-Tournament (TGT). Setelah belajar bersama kelompoknya sendiri, para anggota suatu kelompok akan berlomba dengan anggota kelompok lain sesuai dengan tingkat kemampuan masing-masing. Penilaian didasarkan pada jumlah nilai yang diperoleh kelompok.
3. Group Investigation (GI). Semua anggota kelompok dituntut untuk merencanakan suatu penelitian beserta perencanaan

---

<sup>6</sup> M. Nafiur Rofiq, *pembelajaran koperatif (cooperative learning) dalam pengajaran pendidikan Agama*. Vol. 1 no.1 maret 2010



pemecahan masalah yang dihadapi. Kelompok menentukan apa saja yang akan dikerjakan dan siapa saja yang akan melaksanakannya berikut bagaimana perencanaan penyajiannya di depan forum kelas. Penilaian didasarkan pada proses dan hasil kerja kelompok.

4. Academic-Constructive Controversy (AC). Setiap anggota kelompok dituntut kemampuannya untuk berada dalam situasi konflik intelektual yang dikembangkan berdasarkan hasil belajar masing-masing, baik bersama anggota sekelompok maupun dengan anggota kelompok lain. Kegiatan pembelajaran ini mengutamakan pencapaian dan pengembangan kualitas pemecahan masalah, pemikiran kritis, pertimbangan, hubungan antarpribadi, kesehatan psikis dan keselarasan. Penilaian didasarkan pada kemampuan setiap anggota maupun kelompok mempertahankan posisi yang dipilihnya.
5. Jigsaw Prosedure (JP). Dalam bentuk pembelajaran ini, anggota suatu kelompok diberi tugas yang berbeda-beda tentang suatu pokok bahasan. Agar setiap anggota dapat memahami keseluruhan pokok bahasan, tes diberikan dengan materi yang menyeluruh. Penilaian didasarkan pada rata-rata skor tes kelompok.
6. Student Team Achievement Divisions (STAD). Para siswa dalam suatu kelas dibagi menjadi beberapa kelompok kecil. Anggota-anggota dalam setiap kelompok saling belajar dan membelajarkan sesamanya. Fokusnya adalah keberhasilan seorang akan berpengaruh terhadap keberhasilan kelompok dan demikian pula keberhasilan kelompok akan berpengaruh terhadap keberhasilan individu siswa. Penilaian didasarkan pada pencapaian hasil belajar individual maupun kelompok.
7. Complex Instruction (CI). Metode pembelajaran ini menekankan pelaksanaan suatu proyek yang berorientasi pada penemuan, khususnya dalam bidang sains, matematika dan pengetahuan sosial. Fokusnya adalah menumbuhkembangkan ketertarikan

semua anggota kelompok terhadap pokok bahasan. Metode ini umumnya digunakan dalam pembelajaran yang bersifat bilingual (menggunakan dua bahasa) dan di antara para siswa yang sangat heterogen. Penilaian didasarkan pada proses dan hasil kerja kelompok.

8. Team Accelerated Instruction (TAI). Bentuk pembelajaran ini merupakan kombinasi antara pembelajaran kooperatif/kolaboratif dengan pembelajaran individual. Secara bertahap, setiap anggota kelompok diberi soal-soal yang harus mereka kerjakan sendiri terlebih dulu. Setelah itu dilaksanakan penilaian bersama-sama dalam kelompok. Jika soal tahap pertama telah diselesaikan dengan benar, setiap siswa mengerjakan soal-soal tahap berikutnya. Namun jika seorang siswa belum dapat menyelesaikan soal tahap pertama dengan benar, ia harus menyelesaikan soal lain pada tahap yang sama. Setiap tahapan soal disusun berdasarkan tingkat kesukaran soal. Penilaian didasarkan pada hasil belajar individual maupun kelompok.
9. Cooperative Learning Structures (CLS). Dalam pembelajaran ini setiap kelompok dibentuk dengan anggota dua siswa (berpasangan). Seorang siswa bertindak sebagai tutor dan yang lain menjadi tutee. Tutor mengajukan pertanyaan yang harus dijawab oleh tutee. Bila jawaban tutee benar, ia memperoleh poin atau skor yang telah ditetapkan terlebih dulu. Dalam selang waktu yang juga telah ditetapkan sebelumnya, kedua siswa yang saling berpasangan itu berganti peran.
10. Cooperative Integrated Reading and Composition (CIRC). Model pembelajaran ini mirip dengan TAI. Sesuai namanya, model pembelajaran ini menekankan pembelajaran membaca, menulis dan tata bahasa. Dalam pembelajaran ini, para siswa saling menilai kemampuan membaca, menulis dan tata bahasa, baik secara tertulis maupun lisan di dalam kelompoknya.

## **F. Dasar pertimbangan pemilihan pembelajaran kooperatif kolaboratif**

Pembelajaran kolaboratif dapat menyediakan peluang untuk menuju pada kesuksesan praktek-praktek pembelajaran. Sebagai teknologi untuk pembelajaran (technology for instruction), pembelajaran kolaboratif melibatkan partisipasi aktif para siswa dan meminimisasi perbedaan-perbedaan antar individu. Pembelajaran kolaboratif telah menambah momentum pendidikan formal dan informal dari dua kekuatan yang bertemu, yaitu :

1. Realisasi praktek, bahwa hidup di luar kelas memerlukan aktivitas kolaboratif dalam kehidupan di dunia nyata.
2. Menumbuhkan kesadaran berinteraksi sosial dalam upaya mewujudkan pembelajaran bermakna.

Metode kolaboratif didasarkan pada asumsi-asumsi mengenai siswa dalam proses belajar sebagai berikut <sup>7</sup>(Smith & macgregor, 1992) :

1. Belajar itu aktif dan konstruktif  
Untuk mempelajari bahan pelajaran, siswa harus terlibat secara aktif dengan bahan itu. Siswa perlu mengintegrasikan bahan baru ini dengan pengetahuan yang telah dimiliki sebelumnya. Siswa membangun makna atau mencipta sesuatu yang baru yang terkait dengan bahan pelajaran.
2. Belajar itu bergantung konteks  
Kegiatan pembelajaran menghadapkan siswa pada tugas atau masalah menantang yang terkait dengan konteks yang sudah dikenal siswa. Siswa terlibat langsung dalam penyelesaian tugas atau pemecahan masalah itu.
3. Siswa itu beraneka latar belakang

---

<sup>7</sup> Smith, B. L., & MacGregor, J. T. (1992) "what is collaborative learning" In Goodsell, A. S., Maher, M. R., and Tinto, V. (eds), *Collaborative learning: A sourcebook for Higher Education. National Center on Postsecondary Teaching, Learning, & Assessment, Syracuse University.*

Para siswa mempunyai perbedaan dalam banyak hal, seperti latar belakang, gaya belajar, pengalaman, dan aspirasi. Perbedaan-perbedaan itu diakui dan diterima dalam kegiatan kerjasama, dan bahkan diperlukan untuk meningkatkan mutu pencapaian hasil bersama dalam proses belajar.

#### 4. Belajar itu bersifat sosial

Proses belajar merupakan proses interaksi sosial yang di dalamnya siswa membangun makna yang diterima bersama.

Menurut Piaget dan Vigotsky, strategi pembelajaran kolaboratif didukung oleh adanya tiga teori, yaitu :

##### 1. Teori Kognitif

Teori ini berkaitan dengan terjadinya pertukaran konsep antar anggota kelompok pada pembelajaran kolaboratif sehingga dalam suatu kelompok akan terjadi proses transformasi ilmu pengetahuan pada setiap anggota.

##### 2. Teori Konstruktivisme Sosial

Pada teori ini terlihat adanya interaksi sosial antar anggota yang akan membantu perkembangan individu dan meningkatkan sikap saling menghormati pendapat semua anggota semua kelompok.

##### 3. Teori Motivasi

Teori ini terapkan dalam struktur pembelajaran kolaboratif karena pembelajaran tersebut akan memberikan lingkungan yang kondusif bagi siswa untuk belajar, menambah keberanian anggota untuk memberi pendapat dan menciptakan situasi saling memerlukan pada seluruh anggota dalam kelompok.

Piaget dengan konsepnya “active learning” berpendapat bahwa para siswa belajar lebih baik jika mereka berpikir secara kelompok, menurut pikiran mereka maka oleh sebab itu menjelaskan sebuah pekerjaan lebih baik menampilkan di depan kelas. Piaget juga

berpendapat bila suatu kelompok aktif kelompok tersebut akan melibatkan yang lain untuk berpikir bersama, sehingga dalam belajar lebih menarik.

### **G. Langkah pelaksanaan strategi pembelajaran kooperatif kolaboratif**

Langkah-langkah pembelajaran kooperatif kolaboratif terdapat 6 yaitu:

1. Menyampaikan tujuan dan memotivasi siswa. Guru menyampaikan tujuan pembelajaran dan mengomunikasikan kompetensi dasar yang akan dicapai serta memotivasi siswa
2. Menyajikan informasi. Guru menyajikan informasi kepada siswa
3. Mengorganisasikan siswa ke dalam kelompok-kelompok belajar. Guru Memberikan penjelasan kepada siswa tentang tata cara pembentukan tim belajar dan membantu kelompok melakukan transisi yang efisien
4. Membimbing kelompok belajar. Guru memotivasi serta memfasilitasi kerja siswa dalam kelompok belajar.
5. Evaluasi. Guru mengevaluasi hasil belajar tentang materi pembelajaran yang telah dilaksanakan.
6. Memberikan penghargaan. Guru memberikan penghargaan hasil belajar individual dan kelompok.

# *Bab III*

## *Perangkat Penilaian Kinerja*

### *Dalam Pembelajaran*

#### *Matematika*

---

#### **A. Pendahuluan**

Penilaian kinerja adalah proses mengumpulkan data dengan cara pengamatan yang sistematis untuk membuat keputusan tentang individu. Penilaian kinerja terutama sangat sesuai dalam menilai keterampilan. Keterampilan peserta didik yang dapat dinilai meliputi keterampilan proses intelektual (seperti keterampilan observasi, berhipotesis, menerapkan konsep, merencanakan serta melakukan penelitian, dan lain-lain). Penilaian kinerja sangat tepat bila digunakan dalam kegiatan praktikum. Bentuk penilaian kinerja yaitu kinerja klasikal, asesmen kinerja kelompok, asesmen kinerja personal.

Penilaian kinerja tidak menggunakan kunci jawaban dalam menentukan skor, melainkan menggunakan pedoman penskoran berupa rubrik. Untuk menjamin reliabilitas, keadilan dan kebenaran penilaian maka perlu dikembangkan kriteria atau rubrik untuk pedoman menilai hasil kerja. Penilaian kinerja tidak hanya bergantung pada jawaban benar atau salah. Sebagaimana halnya dengan asesmen bentuk essay, observasi yang dilakukan oleh guru dalam rangka melakukan pertimbangan-pertimbangan subjektif berkenaan dengan level prestasi yang dicapai siswa. Evaluasi ini

didasarkan pada perbandingan kinerja siswa dalam mencapai standar excellent (keunggulan, prestasi) yang telah dicapai sebelumnya (UPI, 2011).

Penilaian kinerja merupakan salah satu bentuk penilaian yang mencoba melihat kompetensi siswa tidak hanya dari segi kognitif saja, akan tetapi dilihat dari sudut pandang psikomotorik siswa. Sehingga dengan penilaian ini upaya untuk menilai siswa seutuhnya semakin baik, sehingga sesuai dengan prinsip penilaian yaitu yang harus bersifat menyeluruh. Berdasarkan para peneliti sebelumnya, penilaian kinerja merupakan salah satu bentuk penilaian yang lebih menuntut siswa untuk menampilkan keterampilan kinerjanya. Pengertian dasar penilaian kinerja adalah penilaian yang mengharuskan peserta didik untuk mempertunjukkan kinerja, bukan menjawab atau memilih jawaban dari sejumlah jawaban yang ada. (Zainul, 1999).

Penilaian kinerja adalah suatu bentuk tes dimana siswa diminta untuk melakukan aktivitas khusus dibawah pengawasan penguji (guru), yang akan mengobservasi penampilannya dan memuat keputusan tentang kualitas hasil belajar yang didemonstrasikan. (Herdiana, 2006).

Penilaian kinerja merupakan penilaian yang pelaksanaannya melibatkan siswa didalam suatu kegiatan yang menuntun siswa untuk menunjukkan kemampuannya baik berupa proses maupun produk. Penilaian ini menginginkan siswa untuk dapat mendemonstrasikan bahwa mereka dapat mengerjakan tugas tertentu, seperti menulis esai, melakukan eksperimen, menginterpretasi sesuatu. Penilaian kinerja adalah berbagai macam tugas dan situasi dimana peserta tes diminta untuk mendemonstrasikan pemahaman dan pengaplikasian pengetahuan yang mendalam. (Setiadi, 2006). Selain itu juga, penilaian kinerja secara sederhana didefinisikan

sebagai penilaian terhadap proses perolehan, penerapan pengetahuan, dan keterampilan, melalui proses pembelajaran. (Zainul, 2007).

Sejalan dengan itu, beberapa ahli juga mempunyai pendapat lain seperti “Penilaian kinerja adalah pencapaian yang dilakukan oleh siswa dengan menunjukkan bahwa mereka telah menguasai kemampuan dan keterampilan spesifik dengan melakukan atau memproduksi sesuatu”. (Nazaruddin, 2009:). Penilaian kinerja merupakan salah satu penilaian yang menghendaki siswa untuk mendemonstrasikan keterampilan spesifik (tertentu) dan kompetensi yang dikuasainya melalui unjuk kerja atau memproduksi suatu produk tertentu.

Penilaian kinerja juga merupakan pencapaian yang melibatkan siswa didalam aktivitas yang memerlukan demonstrasi tentang keterampilan tertentu atau ciptaan produk yang telah ditetapkan. (Sukmana, 1994). Dengan penilaian kinerja, guru dapat mengobservasi secara langsung mengenai kinerja yang ditunjukkan siswa sekaligus dapat membuat keputusan tentang kualitas hasil belajar yang ditunjukkannya.

Penilaian kinerja dapat dijadikan dasar evaluasi terhadap kemampuan yang ditampilkan oleh siswa baik berupa proses maupun berupa hasil. Asesmen kinerja juga dapat memperbaiki proses pembelajaran karena asesmen kinerja membantu guru untuk membuat keputusan selama proses pembelajaran masih berjalan”. (Zainul, 2007). Penilaian kinerja mempunyai dua karakteristik dasar, yaitu: (Setiadi, 2004)

- a. Peserta tes diminta untuk mendemonstrasikan kemampuannya dalam mengkreasikan suatu produk atau terlibat dalam suatu aktivitas (perbuatan).
- b. Produk dari penilaian kinerja lebih penting daripada perbuatannya.



Selain itu tiga ciri utama asesmen kinerja yang setidaknya harus dimiliki adalah: (1) multi kriteria, kinerja siswa harus menggunakan penilaian yang lebih dari satu kriteria; (2) standar kualitas yang spesifik; (3) adanya judgment penilaian. (Zainul, 2007). Asesmen kinerja membutuhkan penilaian yang bersifat manusiawi untuk menilai bagaimana kinerja siswa dapat diterima secara nyata (real).

Penilaian kinerja merupakan salah satu alternatif penilaian yang difokuskan pada suatu aktivitas pokok, yaitu observasi pada saat berlangsungnya unjuk keterampilan dan evaluasi hasil cipta atau produk. (Herdiana, 2006). Proses penilaian kinerja dilakukan dengan mengamati saat siswa melakukan aktivitas di kelas atau menciptakan suatu hasil karya yang sesuai dengan tujuan pembelajarannya. Kecakapan yang ditampilkan siswa adalah yang dinilai. Penilaian kecakapan siswa didasarkan pada perbandingan antara kinerja siswa dengan target yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, kinerja siswa disesuaikan dengan standar kinerja yang telah ditetapkan.

Tahapan yang perlu diperhatikan dalam membuat dan mengembangkan penilaian kinerja yang baik antara lain :

- a. Identifikasi semua langkah-langkah yang penting yang diperlukan atau yang akan mempengaruhi hasil akhir yang terbaik
- b. Tuliskan perilaku kemampuan-kemampuan spesifik yang penting dan diperlukan untuk menyelesaikan tugas dan menghasilkan hasil akhir (output) yang terbaik.
- c. Membuat kriteria-kriteria kemampuan yang akan diukur tidak terlalu banyak agar semua criteria dapat diobservasi selama peserta tes melaksanakan tugas.
- d. Definisikan dengan jelas kriteria kemampuan yang akan diukur berdasarkan kemampuan peserta diklat yang harus dapat diamati atau karakteristik produk yang dihasilkan

Hal lain yang penting dalam penilaian kinerja adalah cara mengamati dan menskor kemampuan kinerja peserta tes. Guna meminimumkan faktor subjektivitas keadilan dalam menilai kemampuan kinerja peserta tes, biasanya rater jumlahnya lebih dari satu orang sehingga diharapkan hasil penilaian mereka menjadi lebih valid dan reliable. Permasalahan yang sering muncul dalam mendesain dan menggunakan penilaian kinerja adalah permasalahan tentang validitas, reliabilitas, dan fairness.

Validitas berkenaan dengan karakteristik dan complexity dari penilaian kinerja biasanya menimbulkan masalah dalam mengumpulkan data untuk membuktikan validitas (validitas evidence) tidak seperti pengembangan tes pilihan ganda.

Reliabilitas terkait dengan pertanyaan kunci sampai sejauhmana skor peserta tes dapat merefleksikan kemampuan peserta didik yang sebenarnya (true ability) dan bukan akibat kesalahan pengukuran (error measurement). Kesalahan yang disebabkan oleh rater dapat diminimalkan apabila pedoman penskoran di buat dan didefinisikan sebaik mungkin dan juga sebelum di mulai penskoran diadakan pelatihan rater terlebih dahulu.

Sedangkan fairness berkenaan dengan tiga permasalahan dalam penilaian kinerja, yaitu: (1) perbandingan dalam penulisan, (2) ketersediaan alat-alat yang diperlukan, (3) kesempatan untuk belajar atau berlatih. Apabila tugas dalam penilaian kinerja ada beberapa pilihan, harus ada bukti validitas perbandingan dari tugas-tugas tersebut.

Guna mengevaluasi apakah penilaian kinerja sudah dapat dianggap berkualitas, maka paling tidak harus diperhatikan tujuh kriteria yang dikemukakan sebagai berikut: (Popham, 1995).

- a. Generability, artinya apakah kinerja peserta tes (students' performance) dalam melakukan tugas yang diberikan sudah memadai untuk digeneralisasi kepada tugas-tugas yang lain.
- b. Authenticity, artinya tugas yang diberikan sudah serupa dengan apa yang sering dihadapi dalam praktek kehidupan sehari-hari.
- c. Multiple foci, artinya tugas yang diberikan sudah mengukur lebih dari satu kemampuan yang diinginkan.
- d. Teachability, tugas yang diberikan merupakan tugas yang hasilnya semakin baik karena adanya usaha pembelajaran. Jadi tugas yang diberikan adalah tugas-tugas yang relevan dengan apa yang diajarkan guru.
- e. Fairness, artinya tugas yang diberikan sudah adil untuk semua peserta tes.
- f. Feasibility, artinya tugas yang diberikan relevan untuk dapat dilaksanakan mengingat faktor-faktor seperti biaya, ruangan (tempat) waktu, serta peralatannya.
- g. Scorability, tugas yang diberikan dapat di skor dengan akurat dan reliabel.

Penilaian kinerja dapat menilai proses dan produk pembelajaran (Marzano, 1994). Penilaian kinerja memiliki kekuatan apabila dibandingkan dengan penilaian tradisional. Kekuatan tersebut dapat dirangkum sebagai berikut : (Airasian, 1991; Stiggins, 1994; Popham, 1995; Grondlund, 1998, Zainul, 2001)

- a. Siswa dapat mendemonstrasikan suatu proses.
- b. Proses yang didemonstrasikan dapat diobservasi langsung.

- c. Menyediakan evaluasi lebih lengkap dan alamiah untuk beberapa macam penalaran, kemampuan lisan dan keterampilan-keterampilan fisik.
- d. Adanya kesepakatan antara guru dan siswa tentang kriteria penilaian dan tugastugas yang akan dikerjakan.
- e. Menilai outcomes pembelajaran dan keterampilan-keterampilan kompleks.
- f. Memberi motivasi yang besar bagi siswa
- g. Mendorong aplikasi pembelajaran pada situasi kehidupan yang nyata.

## **B. Asesmen Kinerja**

Tidak dapat dipungiri bahwa bahwa dalam suatu pembelajaran tidak akan terlepas dari kegiatan asesmen. Asesmen merupakan suatu proses pengumpulan informasi yang dilakukan secara sistematis tanda merujuk pada suatu keputusan tentang nilai. Informasi ini bisa bersifat kualitatif maupun kuantitatif. Asesmen digunakan sebagai cara untuk menginformasikan kepada para siswa tentang bagaimana yang mereka kerjakan atau sebaik apa yang telah mereka lakukan dalam pembelajaran (Garfield, 1994).

Istilah evaluasi dan asesmen seringkali dipertukarkan, namun sebenarnya terdapat perbedaan yang esensial di antara keduanya. Asesmen dalam hal ini dinyatakan sebagai suatu cara yang tepat untuk mengungkap proses dan kemajuan belajar. Asesmen dapat memberikan umpan balik secara berkesinambungan tentang siswa untuk perbaikan pembelajaran. Sementara itu evaluasi dinyatakan sebagai pemberian nilai (judgement) terhadap hasil belajar berdasarkan data yang diperoleh melalui asesmen (Kumano, 2001; Mehrens & Lehman, 1989). Selain dari itu, terdapat pula beberapa

istilah lainnya yaitu tes, testing, dan pengukuran yang juga seringkali dipertukarkan oleh guru.

Asesmen kinerja merupakan suatu asesmen yang menitikberatkan pada proses. Asesmen kinerja adalah asesmen yang memberi kesempatan siswa menunjukkan kinerja, bukan menjawab atau memilih jawaban dari sederetan kemungkinan jawaban yang sudah tersedia. Asesmen kinerja adalah penilaian berdasarkan hasil pengamatan penilai terhadap aktivitas siswa sebagaimana yang terjadi. Penilaian dilakukan terhadap unjuk kerja, tingkah laku, atau interaksi siswa (Depsiknas, 2004). Asesmen kinerja sebagai metode pengujian yang meminta siswa untuk meminta jawaban atau hasil yang menunjukkan pengetahuan dan keahlian mereka. Asesmen kinerja merupakan pemahaman terbaik yang dapat berupa respon siswa dari yang paling sederhana sampai yang paling kompleks (Elliot, 1995).

Asesmen kinerja adalah bentuk asesmen yang memungkinkan siswa mendemonstrasikan keterampilan atau perilaku, produk, serta dalam konteks tertentu yang mendemonstrasikan keduanya. Target asesmen kinerja, yakni pengetahuan, penalaran, keterampilan, produk, dan afektif (Stiggins, 1994).

Asesmen kinerja meminta siswa untuk “menyelesaikan tugas-tugas kompleks dan nyata, dengan mengerahkan pengetahuan awal, pembelajaran yang baru diperoleh, dan keterampilan-keterampilan yang relevan untuk memecahkan masalah-masalah realistik atau autentik.”

Dengan demikian, asesmen kinerja merupakan salah satu bentuk asesmen yang meminta siswa untuk menunjukkan kinerja mereka sehingga dapat diketahui pengetahuan mereka. Asesmen kinerja menuntut siswa untuk aktif karena yang dinilai bukan hanya produk tetapi yang lebih penting adalah keterampilan yang mereka punya.

Asesmen dalam pembelajaran matematika merupakan proses memperoleh informasi tentang pengetahuan kemampuan matematika siswa, kemampuan menggunakan matematika, dan kemampuan membuat kesimpulan untuk berbagi tujuan (NCTM, 1995). Asesmen kinerja dalam matematika meliputi presentasi tugas matematika, proyek atau investigasi, observasi, wawancara (interview), dan melihat hasil (product).

### **C. Cara Mendesain Asesmen Kinerja**

Menurut Stiggins (1994), mendesain asesmen kinerja melalui tiga langkah utama, yaitu sebagai berikut.

#### **1. Memilih kinerja**

Kinerja dapat berupa serangkaian keterampilan atau perilaku yang harus mendemonstrasikan siswa, produk yang harus dibuat, serta konteks tertentu yang mendemonstrasikan keduanya. Asesmen kinerja difokuskan pada observasi dan judgement terhadap fungsi kinerja siswa dalam kelompok. Selanjutnya putuskan kriteria kinerja (kriteria yang jelas dan memadai hal krusial dalam asesmen kinerja).

#### **2. Penyiapan dan pengembangan sarana latihan (exercise) untuk unjuk kerja**

Ada berbagai macam cara yang dapat digunakan dalam langkah ini, yaitu:

- a) dengan menyajikan latihan terstruktur untuk jenis kinerja yang diinginkan, atau
- b) dengan mengobservasi dan mengevaluasi berbagai jenis kinerja selama pembelajaran pengumpulan informasi tentang kinerja “tipikal” siswa, atau

c) mengkombinasikan keduanya.

Selanjutnya, putuskan seberapa banyak latihan yang diperlukan.

### 3. Pensekoran dan pencatatan

Perhatikan tingkat rincian hasil, apakah dengan menganalisis tiap kinerja secara terpisah ataukah secara holistik. Selanjutnya, pilih metode (sistem pencatatan) untuk mentransformasikan kriteria menjadi informasi yang berguna, misalnya ceklis, skala bertingkat, catatan anekdot, dan catatan mental. Terakhir, perlu diputuskan siapa yang akan mengamati dan mengevaluasinya (umumnya guru).

## **D. Rubrik atau Pedoman Penyusunan Asesmen Kinerja**

Untuk menjaga objektivitas asesmen kinerja diperlukan penetapan rubrik. Rubrik ini disusun berdasarkan tujuan asesmen. Dalam melaksanakan asesmen dengan menggunakan rubrik sebaiknya siswa mengetahui tentang kriteria apa saja yang akan dinilai sehingga mereka dapat memaksimalkan kemampuan yang dimilikinya.

Rubrik atau kriteria penilaian adalah suatu deskripsi tentang dimensi-dimensi untuk memutuskan kinerja siswa, suatu skala nilai untuk menilai dimensi-dimensi yang telah ditetapkan, dan standar untuk memutuskan kinerja (Karim, 2003). Rubrik berarti hirarki dari standar yang digunakan untuk menilai kerja siswa. Rubrik membantu guru untuk menilai kinerja siswa dengan lebih akurat dan objektif dan memfokuskan guru untuk menilai kinerja bukan siswanya (Bush & Leinwald, 2000). Terdapat 2 macam rubrik, yaitu holistik dan analitik.

Rubrik holistik menggambarkan kualitas kinerja untuk tiap level sedangkan rubrik analitik memberikan nilai untuk komponen tugas. Kedua rubrik tersebut memiliki keuntungan masing-masing. Keuntungan rubrik holistik, antara lain pekerjaan dinilai melalui keseluruhan kualitas, semua proses diberikan bobot yang sama, serta menekankan pada proses berpikir dan berkomunikasi dalam matematika, serta perhitungannya secara menyeluruh. Keuntungan rubrik analitik, antara lain menekankan pada cara yang berbeda dalam penyelesaian tugas, beberapa proses

mungkin mendapatkan penekanan atau bobot yang berbeda, lebih mudah diterapkan, serta memberikan sebagian kredit, serta perhitungannya lebih terperinci (Bush & Leinwald, 2000). Contoh rubrik-rubrik asesmen dalam pembelajaran matematika, yaitu:

Tabel 1. Rubrik Holistik

<b>Nilai</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Kriteria Umum</b>
3	Sangat Memuaskan	Menunjukkan pemahaman konsep secara tepat dan teliti, perhitungan benar, menggunakan tabel, gambar, dan grafik secara benar dan teliti, menggunakan strategi yang tepat, serta alasan tepat dan masuk akal
2	Memuaskan	Menunjukkan pemahaman konsep secara tepat, perhitungan benar, menggunakan tabel, gambar, dan grafik secara benar dan teliti, penggunaan strategi tepat, serta alasan tepat tapi kurang masuk akal
1	Kurang memuaskan	Menunjukkan pemahaman konsep kurang tepat, perhitungan benar, menggunakan tabel, gambar, dan grafik secara benar tetapi kurang teliti, penggunaan strategi kurang tepat, serta alasan kurang tepat
0	Tidak memuaskan	Menunjukkan ketidakpemahaman terhadap konsep, perhitungan tidak tepat, tidak menggunakan tabel, gambar, ataupun grafik, menggunakan strategi tidak tepat, dan alasan tidak tepat.



Tabel 2. Rubrik Analitik

<b>Keterangan</b>	<b>Nilai dan Kriteria Umum</b>
Pemahaman masalah	Tidak memahami (0) Memahami sebagian (3) Dapat memahami (6)
Perencanaan strategi	Strategi salah (0) Sebagian strategi benar (3) Semua strategi tepat (6)
Jawaban yang didapat	Jawaban salah (0) Sebagian jawaban benar (3) Jawaban benar (6)

Tabel 3. Contoh Rubrik Tugas Proyek Matematika (Kelompok)

<b>No</b>	<b>Kriteria</b>	<b>Kelompok</b>											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Kreatifitas	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
2	Kejelasan atau keterangan jawaban lengkap	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
3	Kebenaran jawaban	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
4	Kerjasama dengan sesama anggota kelompok	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
5	Keakuratan jawaban/gambar	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
6	Penggunaan strategi benar dan tepat	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

7	Kerapian atau keindahan	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
---	-------------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

**Tabel 4. Contoh Rubrik Penilaian Presentasi Matematika (Individu)**

No	Kriteria	Nomor Absen												dst
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Pemahaman konsep	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	
	Menunjukkan pemahaman terhadap konsep matematika	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	
2	Kebenaran materi matematika yang disampaikan.													
	Kejelasan atau keterangan jawaban lengkap	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	
	Penyampaian atau jawaban pertanyaan jelas dan dapat dipahami	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	
	Menghargai pendapat yang berbeda	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	
	Penjelasan													

	materi terorganisasi dengan baik													
3	Kebenaran jawaban Penggunaan strategi benar dan tepat Memenuhi penyelesaian masalah yang diinginkan Kerapian atau keindahan	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

## DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Yunus. (2014). Desain Sistem Pembelajaran dalam Konteks Kurikulum 2013. Bandung: PT Refika aditama.
- Amatullah, Husna. (2015). penilaian autentik (Authentic Assessment).<http://husnaamatullah1919.blogspot.co.id/2015/05/p-enilaian-autentik-authentic-assessment.html> (30-11-2017, 11.00)
- Angraini Erda. (2013). Tujuan Asesmen Autentik. <http://www.renee.web.id/tujuan-asesmen-autentik.html> (28-11-2017 21.57)
- Anonym. (2015). Bahan Penilaian Auentik PLPG 2015. Retrieved Sepember 08, 2016, from Universitas Pakuan: [www.unpak.ac.id/plpg/bahan\\_penilaian\\_autentik\\_plpg\\_2015.pdf](http://www.unpak.ac.id/plpg/bahan_penilaian_autentik_plpg_2015.pdf)
- Arifin, Zainal (2013). Evaluasi Pembelajaran. “Prinsip, Teknik, Prosedur”. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Bambang Subali. (2012). Prinsip Asesmen & Evaluasi Pembelajaran. Yogyakarta: UNY Press
- Baskoro, & Wihaskoro. (2016). Evaluasi Pembelajaran Matematika. Cirebon: Tanpa Penerbit.
- Bush, W. dan Leinwand S. 2000. *Mathematic Assessment a Practical Handbook for Grade 6-8*. Virginia: The NCTM.
- Hamzah B. Uno dan Satria Koni. 2012. Assessment Pembelajaran. Jakarta: Bumi Aksara

- Hart, Diane. 1994. *Authentic Assessment: A Handbook For Educators*. USA: Addison-Wesley
- Haryono, A. (2009). *Authentic Assessment dan Pembelajaran Inovatif dalam Pengembangan Kemampuan Siswa*. Jurnal: JPE, 2(1), 1-12.
- Herdiana, Dian. (2008). *Implementasi Penilaian Kinerja (performance assesment) dalam Meningkatkan Aplikasi Pengetahuan Fisika*. Skripsi Sarjana Strata 1 pada FPMIPA UPI Bandung : tidak diterbitkan.
- Johnson Elaine B. (2009). *Contextual Teaching & Learning (terjemahan)*. Bandung: MLC
- Karim M. A., (2003) *Asesmen Autentik: Suatu Pengantar dan Implementasinya dalam Pembelajaran MIPA di Sekolah*, Makalah disampaikan pada Seminar Nasional Exchange Experience.
- Khafidzoh. (2016). *Implementasi Penilaian Autentik Dalam Pembelajaran Ekonomi di MA Se-Kabupaten Sleman Yogyakarta*. Skripsi. Universitas Negeri Yogyakarta
- Kunandar. (2013). *Penilaian Autentik (Penilaian Hasil Peserta Didik Berdasarkan Kurikulum 2013)*. Jakarta: Rajawali Press
- Laelasari, L. (2017). *Penilaian Autentik Dalam Pembelajaran Matematika*. Sosiohumaniora: Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial dan Humaniora, 3(2)
- Lindayani, D. A. (2014). *Penerapan Penilaian Autentik Dalam Kurikulum 2013*. Retrieved September 6, 2016, from Dinas

Pendidikan Kabupaten Probolinggo:  
<http://pendidikan.probolingkokab.go.id/penerapan-penilaian-autentik-dalam-kurikulum-2013/>

- M. Nafiur Rofiq. *Pembelajaran koperatif (cooperative learning) dalam pengajaran pendidikan agama*. Vol. 1 No.1 Maret 2010
- Marzano, R.J. et al. (1994). *Assessing Student Outcomes: Penilaian kinerja Using the Dimensions of Learning Model*. Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Masnur Muslich. (2011). *Authentik Assessment (Penilaian Berbasis Kelas dan kompetensi)*. Bandung: Refika Aditama
- Nazarudin, Mohamad Riza (2009). *Penggunaan Asesmen Kinerja Terhadap Siswa Sma Kelas X Dalam Praktikum Tik Pada Kompetensi Perangkat Lunak Pengolah Angka*. Skripsi strata 1 FPMIPA UPI Bandung: tidak diterbitkan
- Nurgiyantoro, B. (2011). *Penilaian otentik*. Cakrawala Pendidikan Edisi November 2008.
- Pantiwati, Y. (2016). *Hakekat asesmen autentik dan penerapannya dalam pembelajaran biologi*. *Jurnal Edukasi Matematika dan Sains*, 1(1), 18-27.
- Setiadi, H. (2006). *Penilaian Kinerja*. Jakarta: Pusat Penilaian Pendidikan Balitbang Depdiknas.
- Smith, B. L., & MacGregor, J. T. (1992) “*what is collaborative learning*” In Goodsell, A. S., Maher, M. R., and Tinto, V. (eds), *Collaborative learning: A sourcebook for Higher Education*.

*National Center on Postsecondary Teaching, Learning, & Assessment, Syracuse University.*

Sudjana, N. (2012). *Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar*. Bandung: PT REMAJA RODAKARYA.

Surapranata, Sumarna (2004). *Analisis, Validitas, Reliabilitas, dan Interpretasi Hasil Tes. Implementasi kurikulum 2004*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

Zainul. A. (1999). *Diklat Kuliah Assesmen Pendidikan*. Bandung: UPI

Zainul. A. (2005). *Asesmen Alternatif untuk Mendukung Belajar dan Pembelajaran*. Makalah disampaikan dalam Seminar HEPI di Yogyakarta.