

**HAMBATAN DALAM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN PADA KPRI
SEJAHTERA GLAGAH**

Nama_1 Hirdha Dwi Ariyanti¹, Nama_2 M. Aminur Rokhman², Nama_2 Adi
Lukman Hakim³

Institusi/lembaga Penulis ¹Manajemen FEB UMLA

Institusi / lembaga Penulis ²Manajemen FEB UMLA

Institusi / lembaga Penulis ³Manajemen FEB UMLA

Alamat e-mail : hirdhadwiaranti@gmail.com ,

Alamat e-mail : m.aminur2003@gmail.com ,

Alamat e-mail : adilukmanhakim@umla.ac.id

ABSTRACT

This study aims to evaluate the challenges faced by the Republic of Indonesia Employees' Cooperative (KPRI) Sejahtera Glagah in implementing a performance appraisal system and to design improvement strategies to make the system more effective and objective. The method used was descriptive qualitative, using in-depth interviews, observation, and document analysis. The results indicate that the implementation of performance appraisals is still hampered by unclear indicators, a lack of assessor competence, minimal communication and feedback, and the influence of a family culture that hinders professionalism. These conditions reduce the effectiveness of evaluations and follow-up human resource development. The study recommends the development of measurable performance indicators, training for assessors, the implementation of digital systems, and strengthening a professional culture to sustainably increase organizational transparency and accountability.

Keywords: Performance Appraisal 1, Challenges 2, Cooperative 3, Human Resources 4, Improvement Strategy 5.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi tantangan yang dihadapi Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) Sejahtera Glagah dalam penerapan sistem penilaian kinerja, serta merancang strategi perbaikan agar sistem tersebut lebih efektif dan objektif. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif melalui wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan penilaian kinerja masih terkendala oleh ketidakjelasan indikator, kurangnya kompetensi penilai, minimnya komunikasi dan umpan balik, serta pengaruh budaya kekeluargaan yang menghambat profesionalisme. Kondisi ini menurunkan efektivitas evaluasi dan tindak lanjut pengembangan sumber daya manusia. Penelitian merekomendasikan pembentukan indikator kinerja yang terukur, pelatihan bagi penilai, penerapan sistem digital, dan penguatan budaya profesional agar transparansi dan akuntabilitas organisasi meningkat secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Penilaian Kinerja 1, Tantangan 2, Koperasi 3, Sumber Daya Manusia 4, Strategi Perbaikan 5

A. Pendahuluan

Dalam zaman globalisasi, perubahan digital, dan perubahan struktur ekonomi yang semakin cepat, organisasi menghadapi tekanan untuk memiliki sistem manajemen sumber daya manusia (SDM) yang profesional, fleksibel, dan berbasis pada kinerja. Salah satu hal krusial dalam pengelolaan SDM masa kini adalah sistem penilaian kinerja yang efisien. Penilaian kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk administrasi dalam menetapkan gaji, promosi, atau penghargaan, tetapi juga memiliki peran strategis dalam pengembangan kompetensi karyawan, peningkatan motivasi kerja, dan penguatan akuntabilitas terhadap pencapaian tujuan perusahaan (Wibowo, 2022; Dessler, 2022).

Sistem penilaian kinerja yang efektif dapat memberikan umpan balik yang konstruktif bagi para karyawan dan manajemen, sehingga hasil evaluasi bisa menjadi pijakan dalam proses pengambilan keputusan strategis untuk pengembangan karir dan peningkatan produktivitas. Menurut Armstrong (2021), penilaian kinerja seharusnya objektif, terukur, dan berlandaskan pada indikator yang

relevan dengan tujuan organisasi. Namun, banyak organisasi di Indonesia, termasuk koperasi, masih mengalami kesulitan dalam menerapkan sistem penilaian kinerja yang terstandarisasi dan sistematis. Masalah yang sering dihadapi meliputi ketidakjelasan dalam indikator penilaian, subjektivitas dari penilai, keterbatasan kompetensi SDM, dan kurangnya tindakan lanjut untuk hasil evaluasi (Rivai dan Sagala, 2023).

Dalam konteks koperasi, tantangan ini menjadi lebih rumit karena koperasi memiliki ciri khas sebagai lembaga ekonomi berbasis anggota yang mengutamakan nilai kebersamaan dan kekeluargaan. Koperasi tidak hanya berorientasi pada keuntungan, tetapi juga bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan anggotanya. Hal ini membuat budaya organisasi berperan besar dalam penerapan sistem manajemen, termasuk penilaian kinerja. Budaya keluarga yang kuat di dalam koperasi seringkali menghalangi objektivitas penilaian karena penilai cenderung enggan menciptakan konflik sosial dengan sesama anggota (Utami dan Hasan, 2023). Akibatnya, proses evaluasi

sering kali dilakukan secara informal, bersifat subjektif, dan tanpa kriteria yang jelas, sehingga hasilnya tidak selalu mencerminkan kinerja sebenarnya dari karyawan.

Selain aspek budaya, keterbatasan sumber daya manusia cūng menjadi hambatan dalam pelaksanaan sistem penilaian yang profesional di koperasi. Mayoritas pengurus koperasi memiliki latar belakang pendidikan dan pelatihan yang tidak spesifik pada manajemen SDM, sehingga pelaksanaan penilaian kinerja lebih sering didasarkan pada pengalaman pribadi dan intuisi. Menurut Mangkunegara (2022), penilai yang tidak memiliki kompetensi dalam evaluasi cenderung memunculkan bias seperti leniency effect (penilaian yang terlalu lembut) dan halo effect (penilaian yang dipengaruhi secara berlebihan oleh kesan umum terhadap individu). Bias ini mengurangi validitas hasil penilaian dan dapat mengakibatkan menurunnya motivasi dan kepercayaan karyawan terhadap sistem yang diterapkan.

Seiring dengan perkembangan teknologi, ada kesempatan untuk mengatasi kelemahan ini melalui penerapan sistem evaluasi kinerja

berbasis digital. Kurniawan dan Rahmawati (2024) menunjukkan bahwa digitalisasi dalam proses penilaian kinerja bisa meningkatkan akurasi data, mempercepat proses evaluasi, serta mengurangi subjektivitas karena hasil evaluasi dapat dicatat dan diakses secara transparan. Namun, penerapan sistem digital ini masih belum banyak dilakukan oleh koperasi di daerah akibat keterbatasan infrastruktur dan pemahaman teknologi di kalangan pengurus. Kondisi ini mencerminkan adanya kesenjangan antara teori dan praktik dalam penerapan manajemen kinerja di sektor koperasi.

Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) Sejahtera Glagah adalah sebuah koperasi yang aktif di Kabupaten Lamongan dengan peranan penting dalam meningkatkan kesejahteraan pegawai di Kecamatan Glagah. Koperasi ini menawarkan berbagai jenis usaha, seperti simpan pinjam, penjualan barang kebutuhan, dan layanan keuangan untuk anggotanya. Meskipun sudah beroperasi cukup lama, hasil dari pengamatan dan wawancara menunjukkan bahwa proses evaluasi kinerja di KPRI Sejahtera Glagah masih dilakukan dengan cara yang

seederhana dan manual. Penilaian terhadap karyawan umumnya hanya berdasarkan kehadiran, disiplin, dan hasil kerja yang terlihat, tanpa adanya indikator kinerja yang terukur dan terdokumentasi dengan baik. Selain itu, pengurus belum pernah mengikuti pelatihan khusus terkait teknik penilaian kinerja, sehingga proses evaluasi cenderung bersifat subjektif dan tidak konsisten antar bagian.

Kondisi ini sejalan dengan penelitian dari Nugroho (2023) serta Sari dan Prasetyo (2023) yang menyebutkan bahwa mayoritas koperasi di tingkat daerah belum memiliki sistem evaluasi yang formal dan terstandarisasi. Tidak adanya mekanisme umpan balik yang sistematis mengakibatkan hasil penilaian tidak dimanfaatkan secara maksimal untuk pengembangan pegawai. Sebagian besar data penilaian hanya disimpan dalam dokumen tanpa adanya tindak lanjut seperti pelatihan, promosi, atau penghargaan (Rivai, 2023). Akibatnya, sistem penilaian kehilangan fungsi sebagai alat dalam pengembangan dan pembinaan sumber daya manusia.

Dalam penelitian akademis, masih sedikit penyelidikan yang

mengkaji tantangan dalam pelaksanaan penilaian kinerja di koperasi, khususnya yang berkaitan dengan pegawai di sektor publik. Sebagian besar kajian sebelumnya lebih banyak membahas perusahaan swasta atau entitas besar yang memiliki sistem evaluasi yang lebih terstruktur. Oleh karena itu, penelitian ini menciptakan celah penelitian yang signifikan dalam memahami dampak nilai-nilai kekeluargaan, keterbatasan sumber daya, dan sistem kerja koperasi terhadap efektivitas penilaian kinerja di tingkat lokal.

Dengan demikian, penelitian ini berfokus untuk menganalisis kendala yang ada dalam penerapan penilaian kinerja di KPRI Sejahtera Glagah dan menyusun strategi perbaikan yang dapat diterapkan agar sistem evaluasi menjadi lebih objektif, terukur, dan berkelanjutan. Dari segi teori, diharapkan penelitian ini dapat menambah khazanah literatur manajemen sumber daya manusia di sektor koperasi dengan menyoroti dampak budaya organisasi dan teknologi terhadap efektivitas penilaian kinerja. Sedangkan dari sisi praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pengurus koperasi dalam

merumuskan kebijakan evaluasi kinerja yang profesional, transparan, serta sesuai dengan nilai-nilai koperasi. Dengan penerapan sistem penilaian yang tepat, diharapkan koperasi dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia, memperkuat kinerja organisasi, dan mampu beradaptasi dengan tantangan era digital yang semakin kompetitif.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk mendalami adanya kendala dalam penerapan penilaian kinerja di Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) Sejahtera Glagah. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan gambaran yang alami dan kontekstual mengenai fenomena sosial yang berlangsung di dalam organisasi. Lokasi penelitian adalah KPRI Sejahtera Glagah, yang terletak di Kecamatan Glagah, Kabupaten Lamongan, Jawa Timur, dengan alasan koperasi ini aktif namun belum memiliki sistem penilaian kinerja yang teratur.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan pengumpulan dokumen. Wawancara

melibatkan pengurus, kepala divisi, dan karyawan yang terlibat langsung dalam penilaian kinerja. Observasi dipakai untuk melihat kondisi kerja serta interaksi antarpegawai, sedangkan dokumentasi diambil dari arsip internal koperasi, seperti laporan kinerja, struktur organisasi, dan catatan administrasi. Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yang berarti memilih responden yang diduga memiliki pengetahuan dan pemahaman tentang masalah yang diteliti. Jumlah informan mencapai tiga belas orang, terdiri dari pengurus, kepala bagian, dan karyawan pelaksana dengan pengalaman kerja minimal dua tahun di koperasi.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan model interaktif Miles dan Huberman, yang meliputi tahap reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data bertujuan untuk menyaring informasi yang relevan dan hasilnya disajikan dalam format deskriptif agar lebih mudah diinterpretasikan. Sementara proses penarikan kesimpulan dilakukan secara induktif, dengan memberikan arti pada data dan memverifikasi hasil temuan berulang kali hingga diperoleh pemahaman

yang tepat. Untuk memastikan keabsahan data, digunakan teknik triangulasi sumber dan metode, dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi agar hasil penelitian memiliki validitas yang lebih baik.

Sepanjang proses penelitian, peneliti juga menjunjung tinggi prinsip etika penelitian, termasuk meminta izin dari informan, menjaga kerahasiaan identitas mereka, dan memastikan partisipasi yang sukarela. Dengan metode ini, diharapkan hasil penelitian dapat memberikan gambaran yang nyata tentang hambatan dan solusi strategis dalam pelaksanaan penilaian kinerja di KPRI Sejahtera Glagah.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil dari penelitian yang dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan analisis dokumen menunjukkan bahwa pelaksanaan penilaian kinerja di Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) Sejahtera Glagah masih menemui berbagai masalah yang rumit dan saling terkait. Masalah tersebut tidak hanya berasal dari aspek teknis dan prosedural, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor individual,

komunikasi, budaya organisasi, serta kelemahan sistematis dalam pengelolaan hasil penilaian. Secara umum, pelaksanaan penilaian kinerja di KPRI Sejahtera Glagah belum memiliki dasar yang jelas dalam bentuk pedoman atau standar evaluasi tertulis yang bisa menjadi acuan bagi semua pihak. Proses evaluasi kinerja masih dikerjakan secara manual, sederhana, dan cenderung subjektif, di mana penilaian terhadap karyawan lebih didasarkan pada pengamatan langsung terhadap kehadiran, disiplin, serta perilaku kerja sehari-hari. Berdasarkan wawancara dengan salah satu pengurus, diketahui bahwa penilaian yang dilakukan selama ini tidak memiliki standar formal. Karyawan dinilai hanya berdasarkan tanggung jawab dan tingkat kehadiran tanpa merujuk pada indikator kinerja yang terukur. Situasi ini menunjukkan bahwa sistem penilaian yang ada masih tradisional dan belum memenuhi prinsip akuntabilitas serta objektivitas seperti yang dianjurkan dalam teori manajemen kinerja modern.

Ketidakadaan indikator yang spesifik dalam sistem penilaian mengakibatkan kesulitan dalam menilai produktivitas kerja secara

objektif. Menurut Wibowo (2022), indikator kinerja yang baik harus memiliki kriteria yang jelas, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terbatas waktu (kriteria SMART). Namun, data lapangan menunjukkan bahwa KPRI Sejahtera Glagah belum menerapkan prinsip tersebut. Akibatnya, hasil penilaian menjadi tidak konsisten dan lebih dipengaruhi oleh faktor kedekatan personal antara penilai dan karyawan. Selain itu, metode penilaian yang masih dilakukan secara manual menggunakan formulir kertas memperlambat proses administrasi dan meningkatkan risiko kesalahan pencatatan. Kurniawan dan Rahmawati (2024) mengungkapkan bahwa penggunaan sistem digital dalam evaluasi kinerja bisa meningkatkan efisiensi dan akurasi data karena memungkinkan hasil penilaian untuk disimpan dan diolah secara otomatis. Dengan demikian, keterlambatan dalam penyusunan laporan evaluasi di KPRI Sejahtera Glagah menunjukkan adanya kebutuhan mendesak untuk mendigitalisasi sistem penilaian.

Dari segi sumber daya manusia, terungkap bahwa sebagian besar pengurus yang berfungsi sebagai penilai belum memiliki

kompetensi yang cukup dalam melakukan evaluasi kinerja. Berdasarkan wawancara dengan kepala bagian, diketahui bahwa tidak ada pelatihan khusus yang pernah diberikan kepada pengurus tentang cara melakukan penilaian kinerja secara sistematis. Sebagian besar penilai hanya mengandalkan pengalaman pribadi dan intuisi saat memberikan penilaian kepada karyawan. Kurangnya pelatihan ini berdampak pada munculnya berbagai jenis bias dalam proses penilaian, seperti halo effect, di mana ada kecenderungan memberikan penilaian tinggi kepada individu yang disukai, serta leniency bias, yaitu kecenderungan untuk menilai terlalu lembut guna menghindari konflik interpersonal. Robbins dan Judge (2022) menekankan bahwa bias dari penilai merupakan salah satu penghalang paling umum dalam sistem evaluasi kinerja karena mengurangi tingkat keadilan dan menurunkan kepercayaan karyawan terhadap sistem yang ada. Ketika penilaian dianggap tidak adil, motivasi kerja karyawan biasanya juga menurun, yang pada akhirnya mempengaruhi produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, penelitian menemukan bahwa interaksi komunikasi antara pengurus yang bertugas menilai dan karyawan yang dinilai belum berjalan secara efektif. Hasil penilaian jarang disampaikan secara langsung kepada karyawan, sehingga mereka tidak tahu apakah kinerja mereka baik atau tidak. Beberapa karyawan bahkan menyatakan bahwa mereka tidak pernah menerima umpan balik terkait hasil evaluasi. Dalam wawancara, seorang staf administrasi mengungkapkan bahwa hasil penilaian biasanya hanya diketahui saat pembagian bonus atau ketika mendapat teguran, tanpa penjelasan mengenai dasar penilaian tersebut. Situasi ini menunjukkan bahwa kurangnya sesi umpan balik menjadi kelemahan signifikan dalam proses evaluasi di koperasi. Padahal, Rivai (2023) menekankan pentingnya adanya komunikasi dua arah dalam penilaian kinerja. Proses umpan balik yang efektif memungkinkan karyawan untuk memahami kelebihan dan kekurangan mereka serta memberi kesempatan untuk memperbaiki kinerja di masa depan. Tanpa adanya komunikasi yang terbuka, sistem penilaian kehilangan fungsi utamanya

sebagai alat untuk membina dan mengembangkan sumber daya manusia.

Budaya organisasi juga merupakan faktor utama yang mempengaruhi efektivitas pelaksanaan penilaian kinerja di KPRI Sejahtera Glagah. Berdasarkan pengamatan, koperasi ini memiliki budaya kekeluargaan yang kuat, di mana hubungan antarpegawai sangat dekat dan harmonis. Meskipun kondisi ini menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, namun di sisi lain juga mengganggu objektivitas dalam penilaian. Pengurus sering merasa ragu untuk memberikan nilai rendah kepada karyawan yang telah lama bekerja atau memiliki hubungan pribadi yang dekat. Salah satu pengurus mengekspresikan bahwa penilaian yang terlalu ketat dikhawatirkan bisa menimbulkan ketegangan di antara anggota. Hal ini sejalan dengan pandangan Utami dan Hasan (2023) yang menyatakan bahwa budaya kekeluargaan yang berlebihan bisa merusak prinsip profesionalisme karena mengaburkan batas antara hubungan sosial dan tanggung jawab pekerjaan. Dalam konteks koperasi, nilai-nilai kekeluargaan memang penting untuk

menjaga solidaritas, tetapi jika tidak diimbangi dengan objektivitas, maka efektivitas manajemen kinerja akan berkurang. Oleh karena itu, diperlukan keseimbangan antara pendekatan kekeluargaan dan penerapan prinsip profesionalisme agar sistem evaluasi bisa berjalan secara transparan tanpa menghilangkan esensi kebersamaan yang menjadi ciri khas koperasi.

Selain masalah budaya, terdapat juga kendala sistemik yang terlihat dalam bentuk tidak adanya tindakan lanjutan dari hasil penilaian. Melalui dokumentasi dan wawancara, ditemukan bahwa hasil evaluasi yang dilakukan oleh pengurus umumnya hanya disimpan dalam dokumen tanpa ada pemanfaatan lebih lanjut. Tidak ada langkah nyata yang diambil untuk menindaklanjuti hasil evaluasi, baik berupa pelatihan, perubahan posisi, promosi, atau pemberian penghargaan. Hal ini membuat sistem penilaian di KPRI Sejahtera Glagah hanya menjadi prosedur formal yang tidak memberikan kontribusi berarti terhadap peningkatan kinerja karyawan. Menurut Rivai dan Sagala (2023), penilaian kinerja yang tidak dilanjutkan kehilangan arti strategisnya sebagai alat untuk pengembangan organisasi. Hasil

evaluasi seharusnya menjadi acuan bagi pengembangan kompetensi karyawan melalui program pelatihan atau pendampingan yang terarah. Tanpa adanya tindakan lanjutan, penilaian hanya menghasilkan angka tanpa memberikan makna manajerial yang berharga.

Temuan lainnya dalam penelitian ini menunjukkan adanya perbedaan pandangan antara pengurus dan karyawan terkait tujuan penilaian kinerja. Pengurus melihat penilaian lebih sebagai alat untuk mengontrol kedisiplinan dan tanggung jawab kerja, sementara karyawan menganggap penilaian sebagai evaluasi pribadi yang dapat mempengaruhi hubungan sosial di tempat kerja. Perbedaan pandangan ini mencerminkan tidak adanya sosialisasi mengenai tujuan penilaian kinerja. Kebanyakan karyawan tidak menyadari bahwa evaluasi seharusnya digunakan sebagai dasar untuk pengembangan diri, bukan hanya sebagai alat pengawasan. Menurut Sutrisno (2022), pandangan yang keliru mengenai penilaian kinerja dapat menyebabkan perlawanan dari karyawan, terutama jika prosesnya tidak berlangsung secara transparan dan adil. Oleh karena itu, penting bagi

organisasi untuk memberikan penjelasan yang jelas tentang manfaat dan tujuan evaluasi agar semua pihak dapat berperan secara positif.

Secara umum, hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa hambatan dalam sistem penilaian kinerja di KPRI Sejahtera Glagah disebabkan oleh kombinasi antara kelemahan struktural dan faktor budaya organisasi. Kelemahan struktural tercermin dari tidak adanya sistem yang terstandarisasi, minimnya pelatihan bagi penilai, serta kurangnya mekanisme tindak lanjut. Di sisi lain, faktor budaya memengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi terhadap penilaian. Dalam hal ini, hasil penelitian menguatkan teori yang diungkapkan oleh Robbins dan Judge (2022) bahwa efektivitas sistem penilaian kinerja sangat bergantung pada kesesuaian antara struktur organisasi dan nilai-nilai budaya yang dipegang. Jika struktur organisasi tidak mendukung penerapan sistem yang objektif, maka nilai-nilai budaya yang terlalu longgar akan semakin melemahkan fungsi penilaian.

Peneliti juga menemukan bahwa terdapat jurang antara

kebijakan dan praktik di lapangan. Meskipun dalam dokumen resmi dinyatakan bahwa penilaian kinerja dilakukan setiap tahun, namun prakteknya seringkali evaluasi tidak dilakukan secara konsisten. Kendala waktu dan beban administrasi menjadi alasan utama tertundanya pelaksanaan penilaian. Selain itu, kurangnya sistem pemantauan internal membuat pengurus tidak merasakan tekanan untuk melaksanakan evaluasi secara teratur. Hal ini menunjukkan pentingnya peran kepemimpinan dalam menciptakan disiplin dalam organisasi. Pemimpin koperasi perlu aktif dalam memastikan pelaksanaan evaluasi dan memastikan bahwa hasilnya digunakan untuk kepentingan pengembangan organisasi. Menurut Suryadi (2022), kepemimpinan yang efektif dalam konteks organisasi berbasis nilai seperti koperasi harus mampu mengimbangi antara aspek manusiawi dan rasional dalam pengambilan keputusan.

Dari analisis yang mendalam, dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan efektivitas sistem penilaian kinerja di KPRI Sejahtera Glagah, diperlukan sejumlah perbaikan strategis yang mencakup

aspek teknis, personal, dan budaya organisasi. Secara teknis, koperasi harus merumuskan indikator kinerja yang jelas dan dapat diukur agar setiap penilaian memiliki dasar yang objektif. Dalam aspek personal, perlu diadakan pelatihan khusus untuk para penilai agar mereka memahami teknik evaluasi yang adil dan tanpa bias. Sementara itu, dari segi budaya organisasi, penting untuk membangun kesadaran bersama bahwa penilaian kinerja bukanlah bentuk kritik, namun suatu sarana untuk pengembangan. Dengan memperkuat komunikasi dua arah, koperasi bisa menciptakan suasana kerja yang lebih terbuka terhadap evaluasi. Selain itu, mengimplementasikan sistem penilaian berbasis digital yang sederhana, seperti formulir online atau spreadsheet terintegrasi, dapat menjadi langkah awal untuk meningkatkan transparansi dan efisiensi dalam proses evaluasi.

Secara konseptual, hasil penelitian ini sejalan dengan pandangan yang disampaikan oleh Herzberg (1959) yang menekankan bahwa keadilan dalam evaluasi adalah salah satu faktor motivasi yang utama bagi karyawan. Ketika penilaian dilakukan dengan objektif

dan terbuka, karyawan merasa dihargai atas kontribusinya, yang akan meningkatkan motivasi mereka untuk bekerja. Di sisi lain, jika sistem penilaian dipenuhi dengan ketidakjelasan dan bias, hal ini dapat menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berdampak buruk pada kinerja. Oleh karena itu, transparansi dalam setiap tahap evaluasi menjadi hal yang sangat penting untuk membangun kepercayaan serta loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Pada akhirnya, keberhasilan pengimplementasian sistem penilaian kinerja di KPRI Sejahtera Glagah sangat tergantung pada komitmen dari manajemen dalam melakukan perubahan. Sebuah sistem yang baik tidak hanya ditentukan oleh adanya dokumen atau panduan tertulis, tetapi juga oleh sikap dan perilaku para pelaksana dalam proses tersebut. Diperlukan kepemimpinan yang dapat mendorong profesionalisme, mengurangi bias pribadi, dan menanamkan nilai-nilai integritas dalam setiap proses evaluasi. Dengan cara demikian, penilaian kinerja dapat berfungsi tak hanya sebagai alat administratif, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk membangun

budaya kerja yang produktif, transparan, dan berkelanjutan.

E. Kesimpulan

Penelitian ini menemukan bahwa pelaksanaan penilaian kinerja di KPRI Sejahtera Glagah masih mengalami sejumlah tantangan yang bersifat teknis, personal, dan budaya organisasi. Tantangan utama meliputi ketidakjelasan dalam indikator penilaian kinerja, kurangnya keterampilan dan objektivitas dari para penilai, serta adanya komunikasi dan umpan balik yang kurang efektif antara manajemen dan karyawan. Selain itu, budaya kekeluargaan yang kuat juga berkontribusi terhadap kurang profesionalnya proses penilaian, sehingga sulit untuk dilakukan secara objektif. Kondisi ini mengakibatkan sistem penilaian belum dapat berfungsi secara maksimal sebagai alat untuk pengembangan sumber daya manusia dan peningkatan produktivitas kerja.

Dari aspek struktural dan prosedural, kurangnya pedoman tertulis serta pembatasan dalam penggunaan teknologi menyebabkan proses evaluasi masih dilakukan dengan cara manual dan tradisional. Hal ini berujung pada hasil penilaian

yang tidak konsisten, lambat, dan kurang tersarip dengan baik. Selain itu, tidak adanya tindakan lanjutan terhadap hasil evaluasi seperti pelatihan, promosi, atau penghargaan membuat sistem penilaian kehilangan nilai strategis sebagai sarana untuk pengembangan dan pembinaan karier pegawai. Akibatnya, penilaian kinerja di KPRI Sejahtera Glagah lebih cenderung menjadi formalitas administrasi yang belum memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut, koperasi perlu melakukan perbaikan dengan menyusun indikator kinerja yang jelas dan terukur, mengadakan pelatihan bagi para penilai, menerapkan sistem evaluasi digital, serta menciptakan budaya organisasi yang seimbang antara nilai kekeluargaan dan profesionalisme. Lebih jauh, diperlukan komunikasi yang terbuka dan dua arah antara pengurus dan karyawan agar hasil penilaian bisa digunakan sebagai dasar untuk pengembangan kinerja di masa yang akan datang. Dengan adanya komitmen dari manajemen dan penerapan strategi ini, diharapkan sistem penilaian kinerja di KPRI

Sejahtera Glagah dapat berjalan dengan lebih objektif, transparan, dan berkelanjutan sehingga mampu meningkatkan motivasi, akuntabilitas, serta produktivitas organisasi secara menyeluruh.

DAFTAR PUSTAKA

Buku :

Dessler, G. (2021). Human Resource Management (17th ed.).

Pearson Education.

Fauzi, A., & Hidayat, M. (2020).

Manajemen Sumber Daya

Manusia Modern. Mitra

Wacana Media.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., &

Donnelly, J. H. (2021).

Organizations: Behavior,

Structure, Processes.

McGraw-Hill.

Hasibuan, M. S. P. (2022).

Manajemen Sumber Daya

Manusia. Bumi Aksara.

Herzberg, F. (1959). The Motivation

to Work. John Wiley & Sons.

Mangkunegara, A. A. (2020).

Manajemen Sumber Daya

Manusia Perusahaan. Remaja

Rosdakarya.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H.

(2021). Human Resource

Management (16th ed.).

Cengage Learning.

McClelland, D. C. (1961). The

Achieving Society. Princeton.

Miles, M. B., & Huberman, A. M.

(1994). Qualitative Data

Analysis. Sage Publications.

Moleong, L. J. (2021). Metodologi

Penelitian Kualitatif. Remaja

Rosdakarya.

Patton, M. Q. (2015). Qualitative

Research and Evaluation

Methods (4th ed.). Sage

Publications.

Rivai, V. (2023). Manajemen Sumber

Daya Manusia untuk

Perusahaan: Dari Teori ke

Praktik (4th ed.). Rajawali

Pers.

Rivai, V., & Sagala, E. J. (2023).

Manajemen Kinerja dan

Perilaku Organisasi. Raja

Grafindo Persada.

Wibowo. (2022). Manajemen Kinerja

(6th ed.). Rajawali Pers.

Artikel in Press :

Meawad, F. (2021). Reimagining

Performance Reviews. arXiv

preprint arXiv:2103.06245.

Jurnal :

Adeniyi, S. L. (2024). Performance

Appraisal and Employees'

Performance: A Study of Civil

- Servants in Ogun State,
Nigeria. *International Journal
of Research and Innovation in
Social Science*, 8(7), 672–
687.*
- Greenberg, J. (1990). *Organizational
Justice: Yesterday, Today, and
Tomorrow*. *Journal of
Management*, 16(2), 399–
432.*
- Kurniawan, D., & Rahmawati, T.
(2024). *Teknologi dan
Transparansi dalam Sistem
Penilaian Kinerja*. *Jurnal Ilmu
Administrasi dan Organisasi*,
11(2), 98–112.*
- Nwokolo, E. P. (2021). *Performance
Management Best Practices
and Human Resource
Performance in the
Organization*. *International
Journal of Advanced Studies in
Economics and Public Sector
Management*, 9(2).*
- Rahman, M. A., & Tanjung, D. (2023).
*Komitmen Organisasi terhadap
Efektivitas Sistem Penilaian
Kinerja*. *Jurnal Manajemen
dan Pembangunan*, 5(1), 76–
88.*
- Sari, P., & Nugroho, F. (2022). *The
Impact of Fairness Perception
on Employee Engagement in
Performance Appraisal.
Human Resource
Development Journal*, 10(4),
55–70.*
- Thuy, N., & Trinh, E. (2020). *Human
Resource Development:
Overview of Performance
Evaluation and Appraisal
Viewpoints*. *Journal La
Bisecoman*, 1(5), 15–19.*
- Utami, L., & Hasan, R. (2023).
*Keadilan Organisasi dalam
Proses Penilaian Kinerja*.
*Jurnal Psikologi Industri dan
Organisasi*, 6(2), 201–214.*
- Yuliani, N., & Prasetyo, A. (2024).
*Integrasi Budaya Kerja dalam
Sistem Penilaian Kinerja*.
*Jurnal Ekonomi dan Bisnis
Kontemporer*, 7(2), 89–103.*
- Suryadi, D. (2022). *Manajemen
Koperasi dan Tantangan
Profesionalisme*. UMM Press.