

**LAPORAN
PENELITIAN KEBIJAKAN FAKULTAS MATEMATIKA
DAN ILMU PENGETAHUAN ALAM**



**PENILAIAN KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN FMIPA
UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA**

OLEH:

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------|
| 1. Dr. Toeti Koestiari, M.Si. | NIP. 195008241977022001 |
| 2. Dr. Z.A. Imam Supardi | NIP. 196307071990071001 |
| 3. Dr. Prima Retno Wikandari, M.Si. | NIP. 196411151991032001 |
| 4. Dra. Fida Rachmadiarti, M.Kes. | NIP. 196502181988032001 |

**Dilaksanakn melalui Dana BOPTN FMIPA Unesa Tahun Anggaran 2013
Berdasarkan Surat Keputusan Rektor Nomor: 197/UN38/HK/LT/2013
Tanggal: 28 Juni 2013**

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT
UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA
TAHUN 2013**

HALAMAN PENGESAHAN PENELITIAN KEBIJAKAN

Judul Kegiatan : Pengembangan Instrumen Penilaian Kinerja Tenaga Kependidikan FMIPA Unesa

Ketua Peneliti :

- a. Nama : Dr. Toeti Koestiari, M.Si
b. NIDN : 0024085003
c. Jabatan Fungsional : Lektor Kepala
d. Program Studi : Kimia
e. No HP : 0818379868
f. e mail : toeti.kustiari@gmail.com

Anggota Peneliti (1):

- a. Nama : Dr.Prima Retno Wikandari, M.Si
b. NIDN : 0015116402
c. Perguruan Tinggi : Unesa

Anggota Peneliti (2):

- a. Nama : Dr. Z.A Imam Supardi
b. NIDN : 0007076302
c. Perguruan Tinggi : Unesa

Anggota Peneliti (3)

- a. Nama : Dra.Fida Rachmadiarti, M.Kes
b. NIDN : 0018026505
c. Perguruan Tinggi : Unesa

Lama Penelitian Keseluruhan: 6 (enam) bulan mulai Juli – Desember 2013.

Biaya tahun berjalan : Rp.20.000.000,- (dua puluh juta rupiah)

Surabaya, 27 Desember 2013

Ketua Peneliti

Trustaf

Dr. Toeti Koestiari, M.Si

NIP195008241977022001

Mengetahui,
Dekan FMIPA Unesa,

Prof. Dr. Székely, M. Pd

NIP 196006201985031003

Menyetujui,

Kepala LPPM Unesa.

Prof. Dr. Ir. I Wayan Susila, M.T

NIP 195312151980021001

DAFTAR ISI

Halaman Sampul.....	1
Halaman Pengesahan.....	2
Daftar Isi.....	3
ABSTRAK.....	4
BAB 1. PENDAHULUAN.....	5
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	7
BAB 3. METODE PENELITIAN.....	13
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	14
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN.....	19
DAFTAR PUSTAKA.....	20
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
1. Hasil Angket Pengisian Uraian Jabatan.....	21
2. Aspek Penilaian dan Job Description Masing-masing Sub Bag. Adm.....	34
3. Manual Penilaian Kinerja Karyawan.....	42
4. Bio data Peneliti.....	45

ABSTRAK

Penilaian Kinerja sangat diperlukan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna dalam organisasi. Hasil penilaian kinerja diperlukan sebagai dasar kebijakan pimpinan dalam meningkatkan kinerja pada tahap berikutnya. Disamping itu, penilaian kinerja juga sangat diperlukan bagi karyawan untuk mendapatkan pengakuan dan penghargaan serta pengembangan kemampuannya semaksimal mungkin dan dapat dijadikan tolok ukur bagi program pengembangan yang dilakukan. Selama ini penilaian kinerja terhadap tenaga kependidikan di FMIPA-Unesa belum pernah dilakukan dan belum ada instrumen yang dapat digunakan untuk menilai kinerja secara karakteristik untuk tenaga kependidikan di FMIPA Unesa.

Penelitian ini telah berhasil mengembangkan perangkat/ instrument penilaian kinerja bagi tenaga kependidikan FMIPA dan dihasilkan instrumen penilaian kinerja tenaga kependidikan FMIPA Unesa yang dapat menggambarkan kemampuan kinerja untuk tenaga kependidikan. Terdapat 8 (delapan) aspek penilaian umum yang teridentifikasi berdasarkan uraian tugas, wawancara dengan Kepala Tata Usaha, dan hasil observasi yaitu pengetahuan kerja, tanggung jawab, inisiatif, disiplin, kerjasama, komunikasi, kualitas kerja dan kepemimpinan. Penilaian kinerja ditetapkan berdasarkan pada nilai criteria dikalikan bobot dan merupakan jumlah nilai dari ke 8 aspek yang dinilai dan dikategorikan dalam 5 rentang skala penilaian dari sangat baik hingga sangat kurang. Penetapan nilai criteria didasarkan pada manual mutu yang telah ditetapkan peneliti.

Kata kunci : instrumen penilaian kinerja, tenaga kependidikan.

BAB 1

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia adalah salah satu asset penting dalam suatu organisasi. sumber daya manusia penuh dedikasi dan berkompeten di bidangnya menjadi faktor utama dalam meningkatkan produktivitas kerja dan capaian tujuan organisasi lainnya. Diperlukan suatu manajemen khusus yang mengatur manusia di dalam suatu organisasi yang dikenal dengan manajemen personalia, yang diperlukan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna dalam organisasi.

Penilaian prestasi kerja karyawan adalah salah satu hal yang sangat diperlukan dalam manajemen personalia, dimana hasil penilaian ini diperlukan dalam rangka pengembangan sumber daya manusia. Penilaian kinerja tertuang dalam PP 20 UU no 8 tahun 1974 dan PP 10 /1979 yang menyatakan untuk lebih menjamin obyektivitas dalam mempertimbangkan dan menetapkan kenaikan pangkat dan pengangkatan dalam jabatan diadakan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan dan daftar untuk kepangkatan. Penilaian kinerja juga diatur dalam SE BAKN no 02/SE/1979 tentang penilaian pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil dan pp No 15 tahun 1979 dan SE BAKN no 03.SE/1980 tentang daftar urut kepangkatan PNS

Adanya hasil penilaian kinerja karyawan dapat digunakan sebagai dasar kebijakan pimpinan dalam meningkatkan kinerja pada tahap berikutnya. Disamping itu, penilaian kinerja juga sangat diperlukan bagi karyawan untuk mendapatkan pengakuan dan penghargaan serta pengembangan kemampuannya semaksimal mungkin. Penilaian kinerja juga dapat dijadikan tolok ukur bagi program pengembangan yang dilakukan. Prestasi kerja yang baik setelah dilakukan program pengembangan berarti proses pengembangan yang dilakukan telah tepat, sedangkan prestasi kerja yang tidak berubah setelah program pengembangan maka perlu adanya evaluasi terhadap program pengembangan yang telah ditetapkan.

Dalam penilaian kinerja harus memuat beberapa hal yaitu (1) sistim penilaian memerlukan standart kinerja yang mencerminkan seberapa jauh pekerjaan telah dilaksanakan dengan baik, (2) penilaian kinerja memerlukan ukuran kinerja yang dapat diandalkan, (3) penilaian kinerja harus praktis, punya kejelasan standart, obyektif, reliable, konsisten, relevan, sensitive dan praktis (Basri, 2004).

Selama ini penilaian kinerja karyawan di FMIPA yang disebut dengan tenaga kependidikan belum pernah dilakukan, dan bahkan belum dikembangkan suatu

instrument penilaian. Akibatnya tidak dapat membantu pimpinan untuk mengungkap kekurangan kinerja sehingga dapat diperbaiki ataupun tidak dapat mengukur kelebihan-kelebihan dalam kinerja sehingga dapat dikembangkan dalam bentuk mengikuti pelatihan dan pendidikan, atau upaya peningkatan kinerja lainnya dan pengembangan karir karyawan. Disamping itu bagi pegawai sendiri tidak dapat mengetahui tingkat efisiensi dan efektivitas kontribusinya dalam melaksanakan pekerjaan guna mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itu diperlukan upaya untuk mengembangkan instrument penilaian kinerja dan implementasinya untuk menilai kinerja tenaga kependidikan di FMIPA Unesa.

A. Permasalahan

1. Bagaimana bentuk instrumen penilaian kinerja tenaga kependidikan FMIPA Unesa yang dapat menggambarkan kemampuan kinerja?
2. Apakah instrumen yang dikembangkan dapat digunakan untuk menilai kinerja tenaga kependidikan FMIPA Unesa secara obyektif?

B. Tujuan

1. Mengembangkan instrumen penilaian kinerja tenaga kependidikan FMIPA Unesa
2. Mendapatkan instrumen penilaian kinerja yang efektif dan sesuai dengan tolok ukur penilaian kinerja, yang selanjutnya dapat diimplementasikan baik oleh pimpinan maupun tenaga kependidikan itu sendiri

C. Manfaat

1. Bagi Pimpinan

Hasil identifikasi berupa kekuatan dan kelemahan dapat digunakan untuk menentukan kebijakan dalam penetapan gaji/upah, kenaikan pangkat, promosi jabatan dan penugasan tertentu. Manfaat lain bagi pimpinan adalah memberi peluang komunikasi saat memberi umpan balik hasil penilaian, memberi motivasi kepada karyawan serta membangun kepercayaan karyawan terhadap atasan.

2. Bagi tenaga kependidikan

Memberikan umpan balik yang berguna untuk memperbaiki kinerja dimasa datang dan secara individu akan membantu karyawan dalam perencanaan karir dan pengembangan karyawan itu sendiri.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

1. Penilaian Kinerja

Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Apabila dikaitkan dengan *performance*, maka pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika ((Rivai & Basri, 2004)

Suatu kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan. Kinerja individu sendiri dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja itu sendiri adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan ini berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Dalam hal ini dibutuhkan suatu evaluasi, yang kemudian dikenal dengan penilaian kinerja.

Penilaian kinerja merupakan metode mengevaluasi dan menghargai kinerja yang paling umum digunakan. Penilaian kinerja dilakukan untuk memberi tahu karyawan apa yang diharapkan pengawas untuk membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain. Penilaian kinerja menitikberatkan pada penilaian sebagai suatu proses pengukuran sejauh mana kerja dari orang atau sekelompok orang dapat bermanfaat untuk mencapai tujuan yang ada. Menurut Simamora, 2001, penilaian kinerja tidak saja merupakan alat untuk mengevaluasi kinerja karyawan, akan tetapi juga untuk penetapan kebijakan pengembangan dan motivasi karyawan.

Tujuan penilaian kinerja menurut Rivai, 2006 dibedakan menjadi 2 yaitu:

1. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa lalu, yang bertujuan untuk :
 - a) Mengendalikan perilaku karyawan dengan menggunakannya sebagai instrumen untuk memberikan ganjaran, hukuman dan ancaman.
 - b) Mengambil keputusan mengenai kenaikan gaji dan promosi.
 - c) Menempatkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan tertentu.

2. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa depan, dirancang secara tepat agar sistem penilaian ini dapat membantu, yakni :
- a) Membantu tiap karyawan untuk semakin banyak mengerti tentang perannya dan mengetahui secara jelas fungsi-fungsinya.
 - b) Merupakan instrumen dalam membantu tiap karyawan mengerti kekuatan dan kelemahan sendiri yang dikaitkan dengan peran dan fungsi dalam perusahaan.
 - c) Menambah adanya kebersamaan antara masing-masing karyawan dengan penyelia yang mendorong motivasi serta kontribusi kerja pada perusahaan.
 - d) Merupakan instrumen bagi karyawan untuk mengevaluasi diri serta mengembangkan diri dalam perencanaan karir.
 - e) Membantu mempersiapkan karyawan untuk memegang pekerjaan pada jenjang yang lebih tinggi.
 - f) Membantu dalam berbagai keputusan SDM dengan memberikan data tiap karyawan secara berkala.

Adapun manfaat penilaian kinerja menurut Handoko, (1994) adalah sebagai berikut:

- 1) Perbaikan prestasi kerja
- 2) Penyesuaian kompensasi
- 3) Keputusan penempatan
- 4) Kebutuhan latihan dan pengembangan
- 5) Perencanaan dan pengembangan karir
- 6) Memperbaiki penyimpangan proses staffing
- 7) Mengurangi ketidak-akuratan informasi
- 8) Memperbaiki kesalahan desain pekerjaan
- 9) Kesempatan kerja yang adil
- 10) Membantu menghadapi tantangan eksternal

Dari manfaat yang telah disebutkan di atas maka adanya hasil penilaian kinerja sangat bermanfaat baik bagi karyawan ataupun pimpinan dan organisasi. Bagi karyawan penilaian kinerja akan dapat digunakan sebagai bahan evaluasi diri karyawan, sehingga akan meningkatkan motivasinya. Adanya peningkatan

motivasi akan dapat memperbaiki prestasi kerja karyawan sehingga menguntungkan organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Bagi pimpinan hasil penilaian dapat digunakan untuk membantu dalam menerapkan kebijakan dan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pengembangan karir karyawan antara lain untuk kebutuhan latihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, memberikan kesempatan kerja yang adil, keputusan penempatan dan sebagainya.

Penilaian kinerja yang baik jika tercakup 4 (empat) aspek yaitu praktis (mudah dipahami baik oleh tim penilai maupun yang dinilai), mempunyai kejelasan standart (penerapannya harus dapat digunakan sebagai pembanding antara pegawai yang satu dengan lainnya yang melakukan pekerjaan yang sama, obyektif (dapat memberikan informasi perilaku kritikal yang menentukan keberhasilan pekerjaan, reliable, konsisten, relevan, sensitive) (Basri, 2004).

Penilaian kinerja selama ini dilakukan dengan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang menyangkut kriteria tanggung jawab, kesetiaan, prestasi kerja, prakarsa, disiplin, kerja sama dan kepemimpinan. Sebagai alat ukur penilaian kinerja dengan DP3 dirasa belum memenuhi criteria penilaian kinerja yang ideal. Dari segi kepraktisan penilaian DP 3 penilai kemungkinan masih kurang memahami definisi ke delapan kriteria dan bagaimana tolok ukur kuantitatif untuk setiap aspek penilaian. Ditinjau dari aspek praktis, DP3 masih membutuhkan pemikiran untuk memahami arti dari setiap aspek yang dinilai dalam DP3 sehingga menyulitkan penilai dan kesulitan untuk kuantisasi penilaian. Dari segi kejelasan standart, komponen penilaian dalam DP3 masih belum didasarkan pada uaian tugas dan belum ada pembobotan untuk masing-masing aspek, sehingga penilai cenderung memberikan bobot yang sama untuk masing-masing aspek yang dinilai dan penilaian akan bersifat subyektif. Dari aspek obyektivitas, DP3 penilai masih dituntut untuk lebih teliti memberikan penilaian, sifat penilaiannya masih umum dan belum didasarkan atas jenis kinerja yang dilakukan karyawan.

2. Metode Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja yang baik adalah yang mampu untuk menciptakan gambaran yang tepat mengenai kinerja pegawai yang dinilai. Penilaian tidak

hanya ditujukan untuk menilai dan memperbaiki kinerja yang buruk, namun juga untuk mendorong para pegawai untuk bekerja lebih baik lagi. Berkaitan dengan hal ini, penilaian kinerja membutuhkan standar pengukuran, cara penilaian dan analisa data hasil pengukuran, serta tindak lanjut atas hasil pengukuran. Metode yang digunakan untuk penilaian kinerja menurut Gomes, 2003 adalah:

Metode Tradisional. Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi kerja dan diterapkan secara tidak sistematis maupun sistematis. Yang termasuk kedalam metode tradisional adalah : *rating scale*, *employee comparison*, *check list*, *free form essay*, dan *critical incident*.

- a) *Rating scale*. Metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusinya terhadap tujuan kerjanya.
- b) *Employee comparison*. Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pegawai dengan pegawai lainnya. Metode ini terdiri dari : (1) *Alternation ranking* : yaitu metode penilaian dengan cara mengurutkan peringkat (*ranking*) pegawai dim yaitu metode penilaian dengan cara mengurutkan peringkat (*ranking*) pegawai dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi berdasarkan kemampuan yang dimilikinya. (2) *Paired comparison* : yaitu metode penilaian dengan cara seorang pegawai dibandingkan dengan seluruh pegawai lainnya, sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah pegawai yang relatif sedikit. (3) *Porced comparison (grading)* : metode ini sama dengan *paired comparison*, tetapi digunakan untuk jumlah pegawai yang relative banyak.
- c) *Check list*. Metode ini hanya memberikan masukan/informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia.
- d) *Freeform essay*. Dengan metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang/karyawan/pegawai yang sedang dinilainya.

- e) *Critical incident* Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan kedalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya. Misalnya mengenai inisiatif, kerjasama, dan keselamatan.

Metode Modern. Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi kerja. Yang termasuk kedalam metode modern ini adalah : *assesment centre*, *Management By Objective* (MBO/MBS), dan *human asset accounting*.

- a) *Assessment centre*. Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Tim penilai khusus ini bisa dari luar, dari dalam, maupun kombinasi dari luar dan dari dalam.
- b) *Management by objective* (MBO = MBS). Dalam metode ini pegawai langsung diikutsertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sasarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.
- c) *Human asset accounting*. Dalam metode ini, faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

3. Langkah-langkah Penilaian Kinerja

Menurut Casio, 1991 langkah-langkah dalam Penilaian Kinerja adalah dimulai dari analisis jabatan. Jika belum tersedia maka langkah pertama dalam penyusunan penilaian kinerja adalah melakukan analisis jabatan. Langkah selanjutnya adalah menyusun format penilaian kinerja. Untuk keperluan penilaian maka perlu dilakukan penentuan tim penilai. Untuk menyamakan persepsi dalam penilaian maka juga diperlukan langkah untuk mengadakan pelatihan tim penilai. Selanjutnya dilakukan penilaian dan menyampaikan hasil penilaian sehingga dapat digunakan sebagai bahan evaluasi bagi karyawan untuk peningkatan kinerjanya.

Langkah-langkah penyusunan penilaian kinerja menurut Bernadin dan Russel, 1993 adalah:

1. Analisis jabatan

Pembuatan analisis jabatan dimulai dengan pengumpulan informasi tentang pekerjaan yang akan dinilai menyangkut pengetahuan, kemampuan, keterampilan, karakteristik serta tanggung jawab dan bagaimana lingkungan pekerjaan yang menunjang pekerjaan masing-masing.

2. Pengembangan Performance Level Descriptor (PLDs).

Yang dimaksud dengan PLDs adalah pengembangan aspek dan dimensi yang akan dinilai dan ukuran-ukuran yang relevan dengan penilaiannya.

3. Pembobotan dalam tiap dimensi PLDs

Bobot penilaian didasarkan atas uraian tugas sesuai pada bidang yang akan dinilai.

4. Pengembangan formulir Penilaian Kinerja dan penentuan scoring.

5. Validasi Instrumen Penilaian.

6. Pelatihan Penilai dan Uji coba terbatas penilaian kinerja.

Menggunakan teori yang tertera di atas, dilakukanlah penelitian dengan langkah-langkah seperti yang tertera pada bab 3 – metode penelitian- berikut ini.