EVALUASI KINERJA SDM

NAHIYAH JAIDI FARAZ
nahiyah@uny.ac.id

ISTILAH EVALUASI KINERJA

- **Pengertian:**
- Evaluasi Kinerja sebagai proses penilai- pejabat yang melakukan penilaian (appraiser) mengumpulkan informasi mengenai kinerja ternilai – pegawai yang dinilai (appraise) yang didokumentasikan secara formal untuk menilai kinerja ternilai dengan membandingkan nya dengan standarkinerja nya secara periodik untuk membantu pengambilan keputusan manajemen SDM.(Wirawan, 2009)
- Cynthia D. Fisher, Lyle F, Schoefeldt,& James B. Shaw.(1993) Performance appraisal is the process by which an employee's contribution to the organization during a specified period of time is assessed

ISTILAH EVALUASI KINERJA

Pengertian:

Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi hasil kerja para karyawannya. (Werther & Davis 1996)

- Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja para individu atau tim dalam menjalankan tugasnya. (Mondy 2008)
- Penilaian kinerja melibatkan evaluasi kinerja yang didasarkan pada penilaian dan pendapat dari para bawahan, rekan kerja, atasan, manajer lainnya, dan bahkan karyawan itu sendiri. (Schuler & Jackson 2006)

ISTILAH EVALUASI KINERJA

- **Fungsi Evaluasi Kinerja:**

1. Memberikan balikan kepada pegawai ternilai mengenai
   kinerjanya.;
2. Alat promosi dan demosi;
3. Alat memotivasi ternilai;
4. Sebagai alat pemutusan hubungan kerja dan merampingkan organisasi;
5. Menyediakan alasan hukum untuk pengambilan keputusan personalia;
6. Penetuan dan pengukuran tujuan kinerja;
7. Konseling kinerja buruk;

ISTILAH EVALUASI KINERJA

Fungsi Evaluasi Kinerja:

8.Mendukung perencanaan sumber daya manusia;

9.Menentukan kebutuhan pengembangan SDM;

10.Merencanakan dan memvalidasi perekrutan tenaga baru;

11.Alat manajemen kinerja organisasi;

12.Pemberdayaan pegawai;

13Menghukum anggota;

14.Penelitian. (Wirawan, 2009:24-25)

PENTING NYA EVALUASI KINERJA

- Teori Manajemen Tradisional:
- Evaluasi kinerja sangat diperlukan dan merupakan bagian yang esensial dari manajemen, khusus nya manajemen sumber daya manusia (SDM).
- Penilaian kinerja pada awal nya merupakan bagian dari kegiatan pengorganisasia dan pengontrolan. Evaluasi kinerja kemudian merupakan bagian dari manajemen kinerja(Performance management). (Wirawan,2009:33-34)

PENTING NYA EVALUASI KINERJA

- Untuk mengambil keputusan mengenai SDM seperti kenaikan gaji, pengangkatan dalam jabatan dan pengembangan karier.

  Belum ada alat lain untuk pengambilan keputusan dalam manajemen SDM, kecuali evaluasi kinerja.

- Teori Total Quality Manajemen (TQM):
- Perlu memahami prinsip-prinsip dasar TQM mengenai evaluasi kinerja yang dikembangkan oleh Deming. (Wirawan,2009:35)

MENGEMBANGKAN SISTEM EVALUASI KINERJA

1. **Membentuk Tim**

- konsultan manajemen SDM
- manajer SDM
- supervisor
- wakil dari karyawan.

2. **Analisis Pekerjaan**

- Jenis informasi yang dikumpulkan dalam analisis pekerjaan adalah sebagai berikut.
- Kewajiban dan tanggung jawab.
- Karakteristik yang disyaratkan untuk melakukan pekerjaan.
- Kondisi kerja.
- Keluaran kerja.

MENGEMBANGKAN SISTEM EVALUASI KINERJA

3. Menentukan Tujuan Evaluasi Kerja

- Tujuan evaluasi ada dua yaitu :
- Tujuan umum dari evaluasi adalah untuk evaluasi karyawan secara rutin.
- Tujuan khusus dari evaluasi kerja digunakan untuk situasi tertentu, misal saat akan melakukan PHK

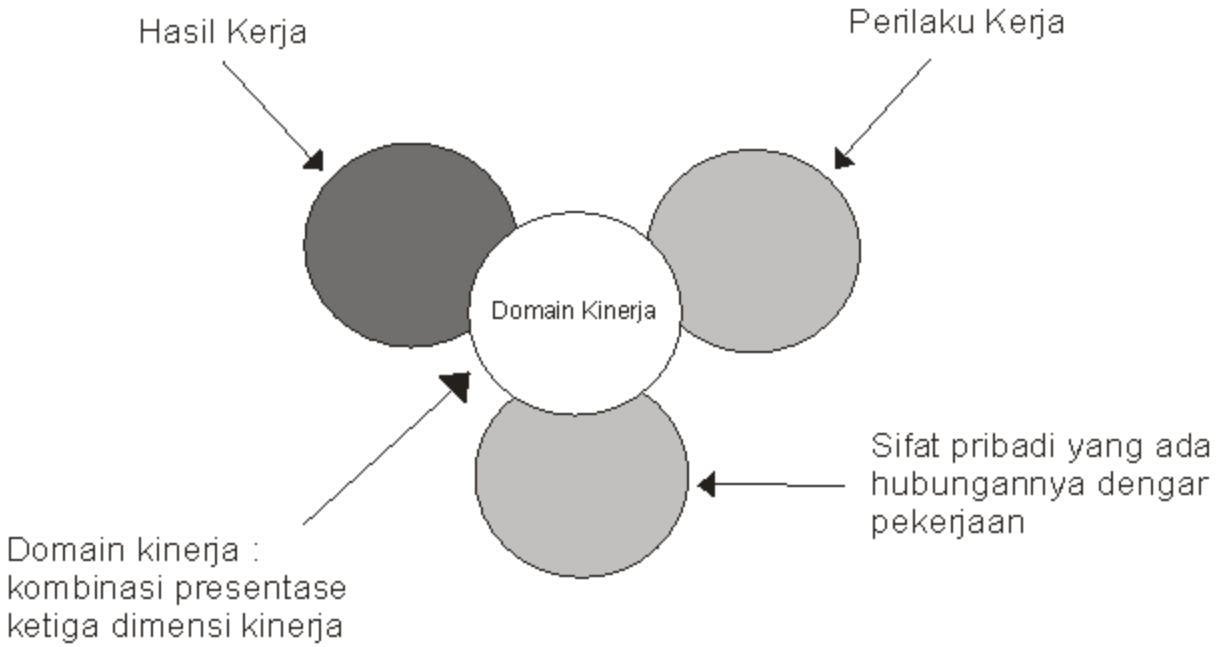
MENGEMBANGKAN SISTEM EVALUASI KINERJA

4. Menentukan Dimensi Kinerja

Dimensi kinerja adalah unrsur unsur dalam pekerjaan yang menunjukkan kinerja. Secara umum, dimensi kinerja dikelompokkan menjadi 3 jenis :

- hasil kerja
- perilaku kerja
- sifat pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan.

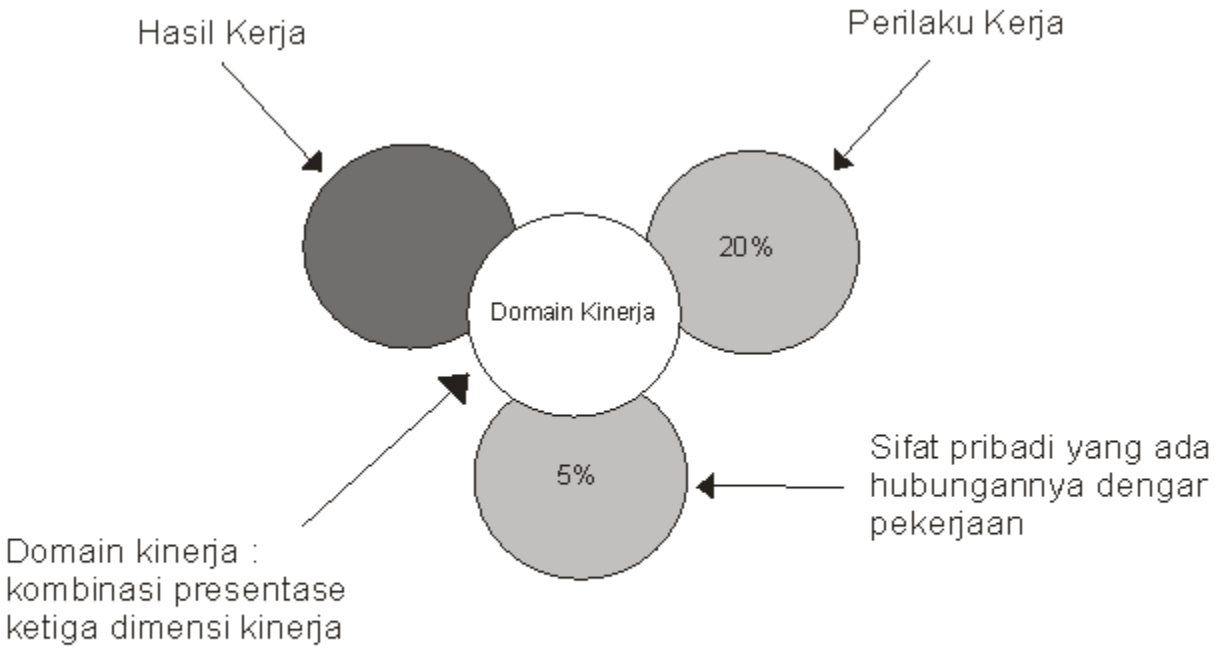
MENGEMBANGKAN SISTEM EVALUASI KINERJA



Gambar 10

Domain Kinerja Karyawan

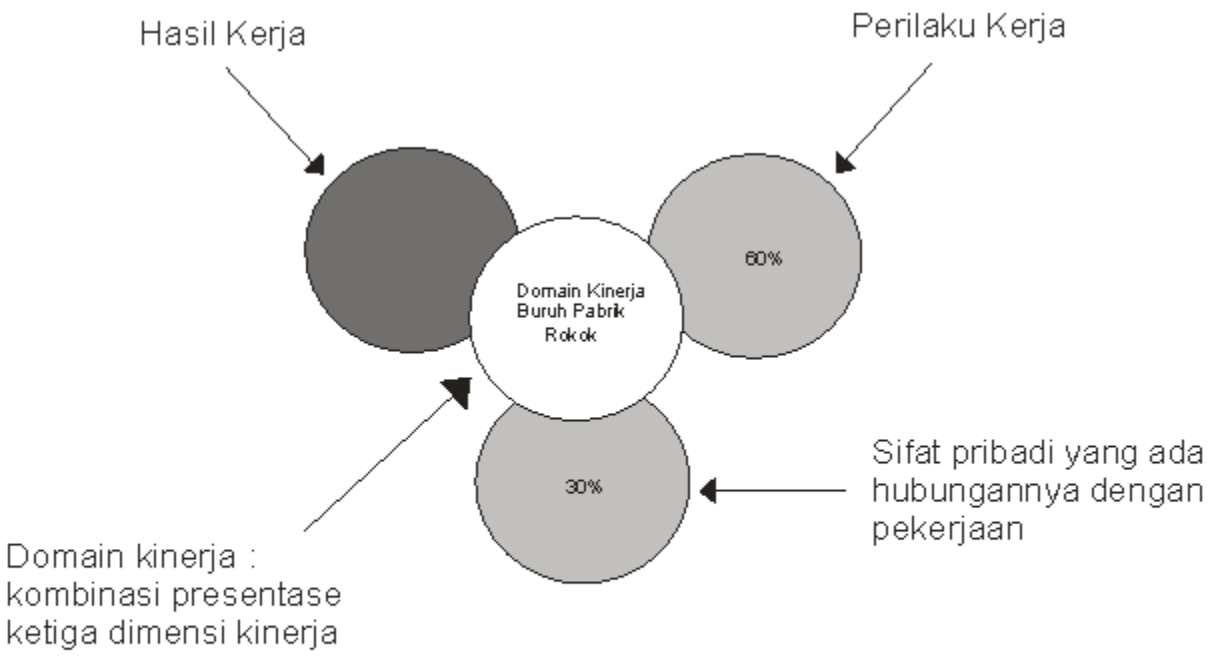
MENGEMBANGKAN SISTEM EVALUASI KINERJA



Gambar 11

Domain Kinerja Buruh Pabrik Rokok

MENGEMBANGKAN SISTEM EVALUASI KINERJA



Gambar 12

Domain Kinerja Manajer komunikasi

MENGEMBANGKAN SISTEM EVALUASI KINERJA

5. Pendekatan Sistem Evaluasi Kinerja

- *Pendekatan sifat pribadi*
- *Pendekatan hasil kerja*.
- *Pendekatan perilaku kerja*.
- *Pendekatan campuran*

MENGEMBANGKAN SISTEM EVALUASI KINERJA

6. Menentukan Proses Evaluasi Kinerja

Penilai :

- individual (*single appraisal*) atau
- sejumlah orang yang diberi wewenang untuk melakukan hal itu (*multiple appraisal*)

Ternilai :

- pegawai secara individual atau
- semua pegawai suatu unit atau tim kerja

Waktu penilaian sesuai dengan keutuhan bergantung pada jenis pekerjaan ternilai dan sistem evaluasi inerja yang digunakan.

7. Evaluasi Kinerja Tim Kerja

Matriks Evaluasi Kinerja Tim Kerja

Level	Perilaku/Proses Pengukuran	Hasil Pengukuran
Level Individual: Kontribusi seorang pegawai kepada tim	• Apakah dan seberapa baik seorang pegawai : bekerja sama dengan para anggota tim lainnya; mengomunikasikan ide-ide dalam rapat; berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan	• Kualitas laporan tertulis, waktu yang diperlukan untuk produk individu, keakuratan saran yang diberikan kepada tim, status jumlah pekerjaan yang belum diselesaikan.
Level Tim: Kinerja Tim	• Apakah dan seberapa baik tim: menyelenggarakan rapat; memperolehkan semua pendapat untuk didengar; menghasilkan konsensus keputusan.	• Tingkat kepuasan pelanggan dengan produk tim, persentase penurunan pekerjaan yang belum diselesaikan, siklus waktu untuk keseluruhan proses

MENGEMBANGKAN SISTEM EVALUASI KINERJA

Proses penyusunan evaluasi kinerja tim kerja melalui langkah sebagai berikut :

- menelaah tujuan organisasi dan tujuan tim kerja untuk mencapai tujuan organisasi.
- menentukan tujuan anggota tim untuk mencapai tujuan tim.
- menentukan dimensi dan indikator kinerja tim.
- menentukan dimensi dan indikator kinerja anggota tim.
- menentukan standar kinerja tim.
- menentukan standar kinerja anggota tim.
- menyusun instrumen evaluasi kinerja tim dan anggota tim.
- menyusun proses evaluasi kinerja tim dan anggota tim.

STANDAR KINERJA

- **Pengertian:**
- Richard I Henderson (1984) mengemukakan bahwa “satu set standar kinerja melukiskan hasil hasil yang harus ada setelah penyelesaian suatu pekerjaan dengan memuaskan” ;
- William B Werther, Jordan keith davis “standar kinerja merupakan benchmark atau tolok ukur untuk mengukur kerja karyawan”.
- Sedangkan menurut Wirawan(2009) standar kinerja adalah tolok ukur minimal kinerja yang harus dicapai karyawan secara individual atau kelompok pada semua indikator kinerjanya.

STANDAR KINERJA

- **Fungsi Standar Kerja**:
- Tolok ukur untuk menentukan keberhasilan dan ketidakberhasilan kinerja karyawan yang ternilai dalam melaksanakan pekerjaannya.

- Standar kinerja memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai target perusahaan.

STANDAR KINERJA

- **Persyaratan Standar Kinerja**:
- Ada hubungan relevansinya dengan strategi perusahaan.
- Mencerminkan keseluruhan tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
- Memperhatikan pengaruh factor – factor di luar control karyawan.
- Memperhatikan teknologi dan proses produksi.
- Sesnsitif, mampu membedakan antara kinerja yang dapat di terima dan tidak dapat di terima.
- Memberikan tantangan pada karyawan.

STANDAR KINERJA

- **Persyaratan Standar Kinerja**
- Realistis.
- Berhubungan dengan kerangka waktu pencapaian standar .
- Dapat di ukur dan ada alat ukur untuk mengukur standar.
- Standar harus konsisten.
- Standar harus adil.
- Memenuhi perturan undang undang dan peraturan ketenagakerjaan.

STANDAR KINERJA

- **Kriteria untuk Mengukur Kinerja**
- Kuantitatif
- Kualitatif
- Ketetapan Waktu Pelaksanaan Tugas atau Penyelesaian Produk
- Efektivitas Penggunaan Sumber Organisasi
- Cara Melakukan Pekerjaan
- Efek Atas Suatu Upaya
- Metode Melaksanakan Tugas
- Standar Sejarah
- Standar Nol tau Absolut

STANDAR KINERJA

- **Proses Pengembangan Standar Kinerja**
- Pengembangan standar kinerja merupakan bagian dari tugas Tim Pengembangan Sistem Evaluasi Kinerja. Pengembangan standar kinerja dimulai dengan analisis pekerjaan.
- Hasil analisis pekerjaan digunakan untuk menyusun dimensi dan indikator-indikator kinerja pekerjaan.
- Indikator kinerja tersebut didefinisikan secara operasional agar dapat di ukur. Selanjutnya melakukan survei mengenai karyawan dalam melaksanakan dimensi pekerjaannya.
- Hal yang perlu dipertimbangkan dalam penyusunan standar kinerja adalah alat, biaya, dan risiko dalam melaksanakan dimensi pekerjaan. Secara teoritis, jenis pekerjaan yang berbeda standar kinerjanya juga berbeda. Pekerjaan yang berbeda mempunyai tujuan, indikator kinerja, proses pelaksanaan, dan keluaran kinerjanya.

MODEL EVALUASI KINERJA

- Model penilaian umpan balik 360-derajat
- Model skala penilaian *(rating scales method)*
- Model insiden kritis *(critical incident method)*
- Model esai *(essay method)*
- Model standar kerja *(work standards method)*
- Model peringkat *(ranking method)*
- Model distribusi dipaksakan *(forced distribution method)*
- Model skala penilaian berjangkar keperilakuan (*behaviorally anchored rating scale*/BARS)
- Sistem berbasis-hasil *(Results-based system)*

MODEL EVALUASI KINERJA

- **Model penilaian umpan balik 360-derajat:**
  - Meliputi masukan evaluasi dari banyak level dalam perusahaan sebagaimana pula dari sumber-sumber eksternal.
  - Dalam metode ini, orang-orang di sekitar karyawan yang dinilai bisa memberikan nilai, termasuk manajer senior, karyawan itu sendiri, atasan, bawahan, anggota tim, dan pelanggan internal atau eksternal.

MODEL EVALUASI KINERJA

- **Model skala penilaian *(rating scales method)*:**
  - Menilai para karyawan berdasarkan faktor-faktor yang telah ditetapkan.
  - Para evaluator menilai kinerja pada sebuah skala yang meliputi beberapa kategori, biasanya dalam angka 5 sampai 7, yang didefinisikan dengan kata sifat seperti *luar biasa*, *memenuhi harapan*, atau *butuh perbaikan*.
  - Faktor-faktor yang dipilih untuk evaluasi biasanya ada dua macam:
    - Faktor yang berhubungan dengan jabatan *(job-related)*
    - Karakteristik-karakteristik pribadi.
  - Contoh model skala penilaian bisa dilihat pada Lampiran 9.1.

MODEL EVALUASI KINERJA

- **Model insiden kritis *(critical incident method)*:**
  - Metode penilaian kinerja yang membutuhkan pemeliharaan dokumen-dokumen tertulis mengenai tindakan-tindakan karyawan yang sangat positif dan sangat negatif.
  - Ketika tindakan tersebut, yang disebut *insiden kritis*, mempengaruhi efektivitas departemen sacara signifikan, secara positif ataupun negatif, manajer mencatatnya.
  - Pada akhir periode penilaian, penilai menggunakan catatan-catatan tersebut bersama dengan data-data lainnya untuk mengevaluasi kinerja karyawan.

MODEL EVALUASI KINERJA

- **Model esai *(essay method)*:**
  - Penilai menulis narasi singkat yang menggambarkan kinerja karyawan.
  - Metode ini cenderung berfokus pada perilaku ekstrim dalam pekerjaan karyawan alih-alih kinerja rutin harian.
  - Penilaian jenis ini sangat bergantung pada kemampuan si penilai dalam menulis.

MODEL EVALUASI KINERJA

- **Model standar kerja *(work standards medel)*:**
  - Membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan atau tingkat output yang diharapkan.
  - Standar-standar mencerminkan output normal dari seorang karyawan rata-rata yang bekerja dengan kecepatan normal.
  - Model untuk menentukan standar kerja:
    - Studi waktu *(time study)*
    - Pengambilan sampel pekerjaan *(work sampling)*.

MODEL EVALUASI KINERJA

- **Model distribusi dipaksakan *(forced distribution method)*:**
  - Mengharuskan penilai untuk membagi orang-orang dalam sebuah kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori terbatas, mirip suatu distribusi frekuensi normal.
- **Model skala penilaian berjangkar keperilakuan (*behaviorally anchored rating scale*/BARS):**
  - Menggabungkan unsur-unsur skala penilaian tradisional dengan metode insiden kritis.
  - Berbagai tingkat kinerja ditunjukkan sepanjang sebuah skala yang masing-masing dideskripsikan menurut perilaku kerja spesifik seorang karyawan.
  - Contoh model BARS bisa dilihat pada Lampiran 9.2.

MODEL EVALUASI KINERJA

- **Model peringkat *(ranking method)*:**
  - Penilai menempatkan seluruh karyawan dari sebuah kelompok dalam urutan kinerja keseluruhan.
  - Sebagai contoh, karyawan terbaik dalam kelompok diberi peringkat tertinggi, dan yang terburuk diberi peringkat terendah. Anda mengikuti prosedur ini hingga Anda memeringkat semua karyawan.
  - Kesulitan timbul ketika semua orang bekerja pada tingkat yang sebanding (sebagaimana dipersepsikan oleh si evaluator).

MODEL EVALUASI KINERJA

- **Sistem berbasis-hasil *(Results-based system)*:**
  - Di masa lalu merupakan suatu bentuk *manajemen berdasarkan tujuan (management by objectives)*.
  - Manajer dan bawahan secara bersama-sama menyepakati tujuan-tujuan untuk periode penilaian berikutnya.
  - Dalam sistem tersebut, salah satu tujuannya misalkan saja adalah mengurangi limbah sebesar 10 persen. Pada akhir periode penilaian, sebuah evaluasi berfokus pada seberapa baik karyawan mencapai tujuan tersebut.

APLIKASI EVALUASI KINERJA

A. Persyaratan Sistem Evaluasi Kinerja:

Persyaratan tersebut antara lain sebagai berikut:

1) Relevansi
2) Reliabilitas
3) Sensitivitas
4) Akseptabilitas
5) Praktikal

APLIKASI EVALUASI KINERJA

Persyaratan Sistem Evaluasi Kinerja:

- Peter Allan (1994) mengemukakan tiga belas persyaratan agar sistem evaluasi kinerja dapat efektif, yaitu:

1. Sistem evaluasi kinerja harus disesuaikan dengan kebutuhan spesifik dari organisasi.
2. Faktor-faktor penilaian harus subjektif dan sekonkret mungkin.
3. Evaluasi kinerja harus bebas dari bias.
4. Prosedur dan administrasi evaluasi kinerja harus seragam.
5. Sistem evaluasi kinerja harus mudah untuk dioperasikan.
6. Hasil sistem evaluasi kinerja harus dipakai untuk mengambil keputusan.

APLIKASI EVALUASI KINERJA

Persyaratan Sistem Evaluasi Kinerja:

7. Sistem evaluasi kinerja harus menyediakan suatu telaah atau proses naik banding.
8. Sistem harus dapat diterima oleh para pemakai.
9. Sistem evaluasi kinerja harus dapat dioperasikan secara ekonomis.
10. Penilaian kinerja harus didokumentasikan.
11. Penilai harus terlatih dan mempunyai kualifikasi untuk melaksanakan evaluasi kinerja.
12. Sistem evaluasi kinerja harus menyediakan cara memonitor dan mengevaluasi pelaksanaannya.

APLIKASI EVALUASI KINERJA

B. Subjektivitas dan Kesalahan Evaluasi Kinerja:

1.Berikut ini jenis eror atau kesalahan dalam evaluasi kinerja:

a) *Leniency Error*
b) *Severity Error*
c) *Central Tendency Error*
d) *Halo Error*
e) *High Potential Error*
f) *Similar-to-me Error*
g) *Stereotyping Error*
h) *Recency Error*
i) *Spillover Effect*
j) *Contrast Effect*

APLIKASI EVALUASI KINERJA

2. Penyebab Kesalahan :

a. Kesalahan yang tidak disengaja

- Dapat terjadi karena hal-hal berikut:

1) Penilai tidak atau kurang mempunyai pengetahuan dan ketrampilan untuk melaksanakan evaluasi kinerja.
2) Cognitive information processing (CIP).

b. Kesalahan yang disengaja.

- Berikut alasan penilai menaikkan nilai ternilai secara sengaja.

1. Meningkatkan kemungkinan gaji ternilai jika gaji ternilai rendah.
2. Mendorong pegawai yang kinerjanya menurun karena menghadapi problem personal.
3. Penilai menghindari konfrontasi dengan ternilai.
4. Menghadiahkan ternilai karena sudah berupaya secara maksimal untuk meningkatkan kinerjanya.
5. Memindahkan pegawai yang tidak disukai ke unit lainnya.

APLIKASI EVALUASI KINERJA

3. Etika Evaluasi Kinerja:

- Evaluasi kinerjja tidak boleh didasarkan pada like atau dislike penilai terhadap ternilai. Oleh karena itu, pelaksanaan evaluasi kinerja perlu memperhatikan norma-norma sebagai berikut:

A. *Keadilan* (*justice*).
B. *Persamaan*.
C. *Diskriminasi*.
D. *Terbuka*
E. *Rahasia*.
F. *Kebohongan*.

APLIKASI EVALUASI KINERJA

4. Pelecehan Seksual dan Evaluasi Kinerja:

- Pelecehan seksual adalah perilaku seksual, perilaku verbal, tertulis, dan atau fisik-agen yang tidak dikehendaki oleh target yang bertujuan pada terjadinya hubungan seksual dengan menggunakan kekuasaan dan atau janji-janji. Pelecehan seksual dapat muncul dalam tiga bentuk, yaitu:

a. ***Quid pro quo***
b. ***Hostile environment harrasment,***
c. ***Sexual favouritism***

5. Audit Etika Evaluasi Kinerja

- Evaluasi kinerja merupakan alat manajemen kinerja yang mengarahkan serta mengontrol kinerja setiap pegawai dan kinerja akhir pegawai. Kinerja akhir pegawai sangat menentukan kinerja organisasi dalam mencapai tujuannya.

APLIKASI EVALUASI KINERJA

C.Pengaruh Evaluasi Kinerja:

1. Perilaku Pegawai
2. Kinerja yang rendah
3. Konseling
4. Hukuman dan Pendisiplinan

APLIKASI EVALUASI KINERJA

D. Beberapa Sistem Evaluasi Kinerja di Indonesia:

a. Dasar

b. Model,Dimensi dan Indikator (anchor) kinerja

c. Penila dan Ternilai

d. Deskripsi level kinerja dan indikator kinerja

e. Proses Evaluasi dan Banding

f. Instrumen DP3

g. Jabatan Fungsional

h. Evaluasi Sistem DP3

APLIKASI EVALUASI KINERJA

- Bank Indonesia : Sistem Penilaian Kinerja Pegawai (SPKP) Bank Indonesia

1. Tujuan dan Fungsi
2. Prinsip dasar
3. Pengelompokan Pegawai
4. Penilai
5. Model Evaluasi Kinerja
6. Dimensi kinerja yang dinilai
7. Deskriptor level kinerja (predikat kinerja)
8. Proses Penilaian Kinerja
9. Metode Perhitungan nilai dan predikat kerja pegawai
10. Banding

APLIKASI EVALUASI KINERJA

Perum Pegadaian:Penilaian Prestasi Kerja Pegawai/Pejabat

- **Tujuan:**

  Sistem penilaian prestasi kerja pegawai bertujuan mengukur kinerja pegawai, kemudian memberikan tunjangan perusahaan berdasarkan pemberiannya yang dikaitkan dengan tingkat prestasi kerja pegawai.
- **Pengelompokkan pegawai**

  Manajer koordinatif

  Manajer operasional

APLIKASI EVALUASI KINERJA

Jabatan fungsional A

Jabatan fungsional B

Jabatan fungsional C

Jabatan pelaksana staf

- **Model evaluasi**

  Model evaluasi yang digunakan merupakan gabungan antara model MOB dan BARS.

APLIKASI EVALUASI KINERJA

- **E. Evaluasi Kinerja Organisasi Global**:
- Berikut sistem evaluasi kinerja di sejumlah organisasi internasional.
- Sistem evaluasi kinerja pegawai Perserikatan Bangsa-Bangsa: *Performance Appraisal System*

1. Cakupan aplikasi
2. Tujuan
3. Periode penilaian
4. Perencanaan dan penentuan tujuan
5. Telaah kinerja tengah tahun

APLIKASI EVALUASI KINERJA

Sistem evaluasi kinerja pegawai Perserikatan Bangsa-Bangsa: *Performance Appraisal System*

6. Penilaian kinerja akhir tahun
7. Tanggungjawab pelaksanaan PAS
8. tepat waktu
9. Sistem rating
10. Management review Committee
11. Joint Monitoring Committee
12. Rebuttal Panels

DAFTAR BACAAN

- Bayu Airlangga Putra, S.E., M.M, Penilaian Kinerja Handout 9-MSDM
- Husein Umar,2003. Evaluasi Kinerja Perusahaan.Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama jakarta.
- Mondy, R.W., 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kesepuluh (terjemahan), Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Schermerhorn, J.R., 1996, Management, 5th Ed., New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Schuler, R.S. & Jackson, S.E., 2006, Human Resource Management, International Perspective, Mason: Thomson South-Western.
- Werther, W.B. & Davis, K., 1996, Human Resources and Personnel Management, 5th Ed., Boston: McGraw-Hill.
- Wirawan,Dr, M.Si 2009.Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia; Teori, Aplikasi, dan Penelitian. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.