



Penilaian Kinerja

Yogi Suwarno, MA.

Disampaikan pada
PENINGKATAN KAPASITAS SUPERVISI
MANAJER PD PAL JAYA
Jakarta, 14 Agustus 2010

Identitas Singkat



Yogi Suwarno, SIP. MA.
Garut, 9 Juni 1975

Pendidikan:

- 1.FISIP Unpad Bandung 1993 – 1998
- 2.GSPA-ICU Tokyo 2003 – 2005

Pekerjaan:

- 1.Dosen Tetap di STIA LAN Jakarta
- 2.Peneliti pada Pusat Kajian Administrasi Internasional - Jakarta

0812-1820-2000

yogisubki [at] yahoo dot co dot jp

The Cinderella Man



James Braddock

Boeing vs McDonnell Douglas

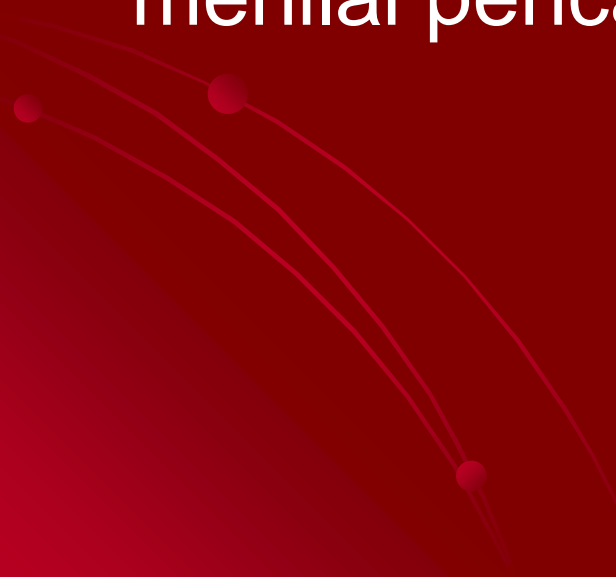


Boeing 797



McDonnell Douglas F-4 Phantom II

Penilaian Kinerja

- Suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.
 - Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran
- 

Penilaian Kinerja

- *Performance appraisal merupakan proses dimana organisasi mengevaluasi performa atau unjuk kerja karyawannya dengan tujuan untuk meningkatkannya (Attwood & Dimmock, 1999; Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright 2000; Werther & Davis, 1996).*
- Penimbangan Karya adalah proses penilaian dari ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja seorang tenaga kerja atau karyawan (pekerja dan manajer), yang dianggap menunjang unjuk kerjanya, yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadapnya di bidang ketenagakerjaan. (Munandar, 2001)

Dimensi Kerja

KEMAMPUAN

KINERJA

MOTIVASI

PELUANG



Kinerja

- Kinerja $\rightarrow f (A \times M \times O)$
 - Ability / Kemampuan
 - Motivation / Motivasi
 - Opportunity / Peluang (Robbins, 1996)
- Kinerja merujuk kepada pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan (Casio, 1992)
- Kinerja sebagai kualitas & kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok, maupun perusahaan (Schermerhorn dkk, 1991)

Tujuan Pengukuran Kinerja

- Menilai Pencapaian secara kuantitatif setiap indikator kinerja sebagai bahan kontribusi bagi proses penilaian (evaluasi) keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program, kebijakan, sasaran dan tujuan
- Memberikan pemahaman bahwa pengukuran kinerja tidak hanya difokuskan kepada indikator input saja, tetapi yang lebih penting adalah indikator output, outcomes, manfaat dan dampak.
- Memberikan dasar pengukuran dan evaluasi kinerja yang lebih sistematis, terukur dan dapat diterapkan.

Manfaat Pengukuran Kinerja

- Membantu pimpinan instansi pemerintah dalam penentuan tingkat pencapaian tujuan organisasi
- Sistem yang efektif memberikan umpan balik bagi para pengelola dan pembuat keputusan didalam proses evaluasi dan perumusan tindak lanjut, dalam rangka peningkatan kinerja pada masa yang akan datang.
- Menjadi alat komunikasi pimpinan organisasi, pegawai dan para stakeholders eksternal.
- Sistem yang baik dapat menggerakkan instansi pemerintah ke arah yang positif. Sebaliknya sistem yang buruk dapat menyebabkan organisasi menyimpang jauh dari tujuan.
- Mengidentifikasi kualitas pelayanan instansi pemerintah.

Apa yang diukur

- Aspek Finansial
- Kepuasan pelanggan
- Operasi bisnis internal
- Kepuasan pegawai
- Kepuasan komunitas dan shareholders/
stakeholders
- Waktu

Pendekatan Pengukuran Kinerja

Organisasi Sektor Publik

- kinerja diukur dengan cara membandingkan misi dan tujuan dengan capaiannya

Organisasi Sektor Bisnis

- pengukuran utama atas keberhasilan kinerja adalah profit (keuntungan)

Indikator Penyusun Kinerja

Berorientasi hasil (output oriented)

- Waktu penyelesaian
- Biaya pelayanan
- Produk pelayanan

Berorientasi proses (process oriented)

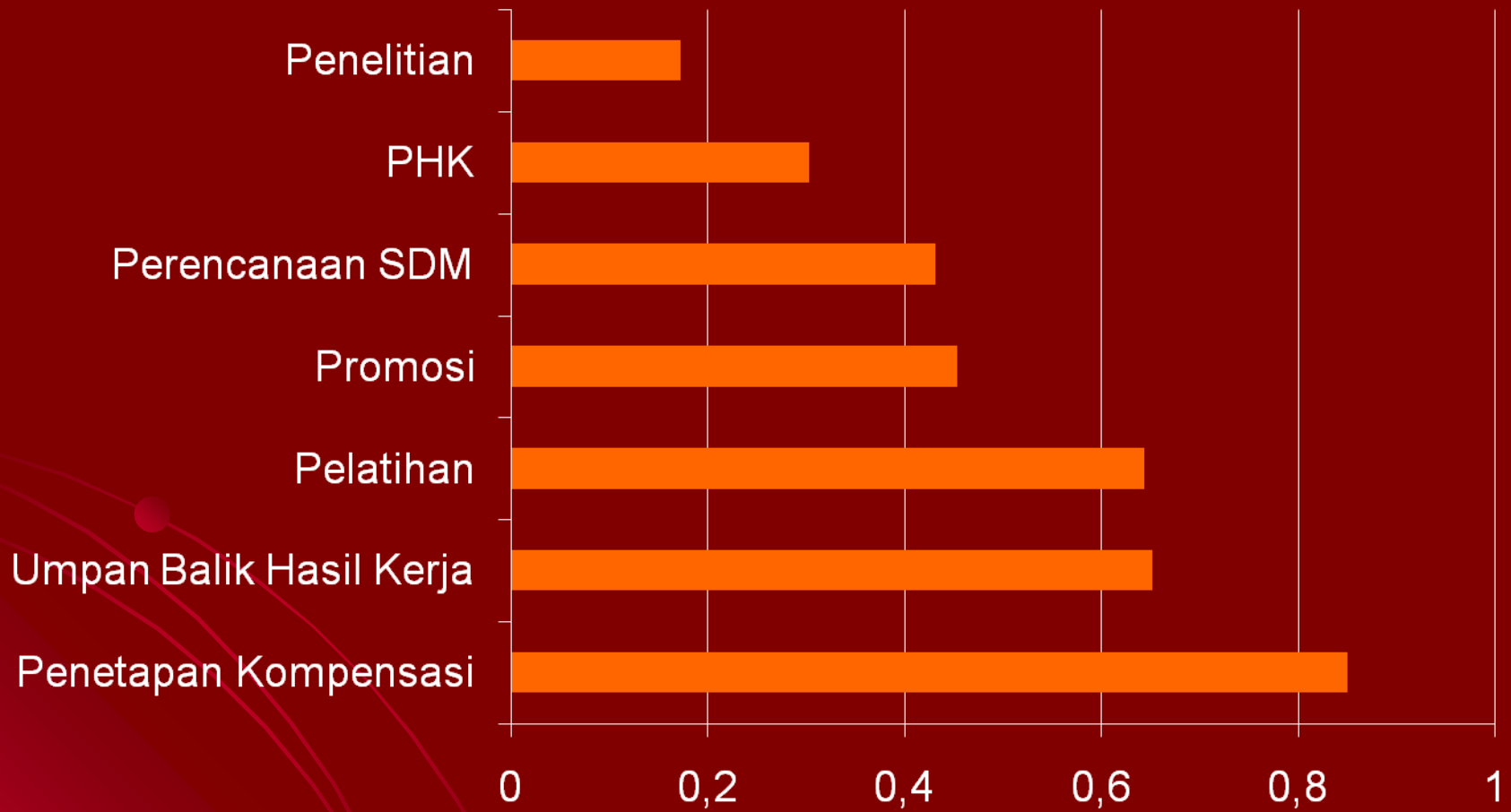
- Prosedur pelayanan
- Sarana dan prasarana
- Kompetensi SDM

Tantangan dalam penilaian kinerja

- Legal Constraints
- Rater biases
 - The halo effect
 - The error of central tendency
 - Leniency and strictness bias
 - Cross-cultural biases
 - Personal Prejudice
 - The recency effect

Sumber : Wherther & Davis

Penilaian Kinerja*



*Penelitian Robbins di 600 organisasi (1998)

Instrumen pengukuran kinerja



Siklus Pengukuran Kinerja



Penilaian Kinerja

- Penilaian Kinerja Individu
 - Metode Penilaian Subjektif
 - Alphabetical/numerical
 - Forced Choice Rating Index
 - Personality Trait Rating
 - Graphic Rating Scale
 - Force Distribution
 - Ranking
 - Paired Comparison
 - Metode Penilaian Objektif
 - Free Written Report
 - Controlled Written Report
 - Critical Incident Technique
 - Result oriented scheme
 - Self Appraisal
 - BARS
- Penilaian Kinerja Organisasi → Six-Box Mechanism Weissbord

METODE PENILAIAN SUBJEKTIF



Alphabetical/Numerical Rating

- Yang dinilai:
 - Kuantitas dan kualitas pekerjaan
 - Pengetahuan tentang pekerjaan
 - Kemampuan dalam memecahkan masalah
- Kelebihannya mudah dimengerti dan digunakan
- Kelemahannya ada bias penilaian

Alphabetical/Numerical Rating

Kinerja Sekarang	Tinggi ↔ Rendah				
	5/A	4/B	3/C	2/D	1/E
1. Pengetahuan Tugas		x			
2. Kemampuan Perencanaan			x		
3. Kemampuan Pengambilan Keputusan			x		
4. Akurasi Kerja				x	
5. Kemampuan Berkomunikasi		x			
6. Kemampuan Menyelesaikan Masalah				x	
dll.					

Forced Choice Rating Index

- Penilai diminta membuat kata sifat yang menggambarkan kinerja karyawan dengan memilih salah satu dari dua pernyataan yang dianggap paling mendekati kinerja
- Kelebihan → mudah dipahami dan digunakan
- Kelemahan → kesulitan membuat indikator standar kinerja

Forced Choice Rating Index

Kinerja Sekarang	Most	Least
Mengetahui kapan harus mendelegasikan pekerjaan	x	
Mengkritisi kebijakan organisasi		x
Mengakui kesalahan	x	
Pengalaman kesulitan bekerja dengannya		x

Personality Trait Rating

- Kualitas personal dan karakteristik kepribadian :
 - Keyakinan diri (confidence)
 - Antusiasme (enthusiasm)
 - Kedewasaan (maturity)
 - Steadiness under pressure
 - Inisiatif
- Kelebihan → mudah digunakan dan dipahami
- Kelemahan → penilai merasa segan dalam memberikan penilaian

Personality Trait Rating

1	Kepercayaan diri pegawai				
	1	2	3	4	5
	Rendah				Tinggi
2	Antusiasme pegawai dalam bekerja				
	1	2	3	4	5
	Tidak antusias			Sangat antusias	
3	Kedewasaan pegawai				
dst					

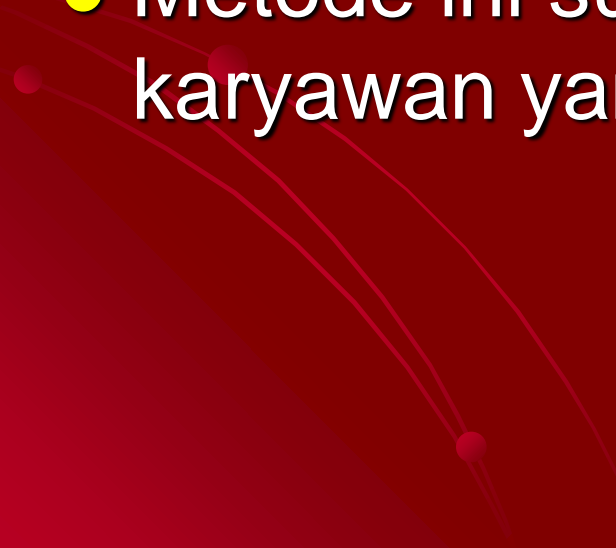
Graphic Rating Scale

- Pemberian tanda pada skala grafik dari kinerja tertinggi sampai yang terendah
- Kelebihan → mudah digunakan dan dipahami
- Kelemahan → bias penilaian, dan kesulitan menginterpretasikan skala tersebut

Graphic Rating Scale

	Sangat Tinggi	Sangat Rendah
Kualitas	X	
Kuantitas Kerja	X	
Kualitas Kerja		X
Kerjasama dgn yg lain		X

Force Distribution

- Metode ini digunakan dengan menetapkan terlebih dahulu prosentase kelompok pegawai yang akan dinilai
 - Metode ini menghindari bias personal
 - Metode ini sulit dilakukan pada jumlah karyawan yang sedikit
- 

Force Distribution

A. KUALITAS KERJA



B. PERILAKU



B. FLEKSIBILITAS



Ranking & Paired Comparison

- Ranking
 - Sederhana
 - Mengurutkan karyawan berdasarkan tingkat kinerja tertinggi sampai terendah
- Paired Comparison
 - Metode ini membandingkan seorang pegawai dengan pegawai lain
 - Penilai harus menilai kekuatan dan kelemahan dari pegawai
 - Kelemahannya → sulit perbandingan kelompok pegawai yang berbeda, dan tidak ada umpan balik, serta keengganan penilai dalam membandingkan pegawai

Paired Comparison

Nama Pegawai	Nama Rekan satu grup kerja	Kinerja Keseluruhan
Javier Hernandez	<ol style="list-style-type: none">1. Frank Lampard2. Wayne Rooney3. Cristiano Ronaldo4. Joe Cole5. dll.	Lebih Tinggi Lebih Tinggi Lebih Rendah dll dll

METODE PENILAIAN OBJEKTIF



Free Written Report

- Dikenal sebagai metode essai/karangan.
- Penilai membuat uraian kinerja pegawai dengan menunjukkan kriteria yang dianggap cocok dengan kinerja pegawai
- Kelebihannya → menilai potensi pegawai untuk masa yang akan datang
- Kelemahannya → perbandingan antar individu sulit dilakukan

Controlled Written Report

- Penulisan report berdasarkan *heading* yang sudah ditentukan
- Kelebihan → report yang dibuat lebih terarah
- Kelemahan → masih sulit dalam melakukan perbandingan antar individu

Controlled Written Report

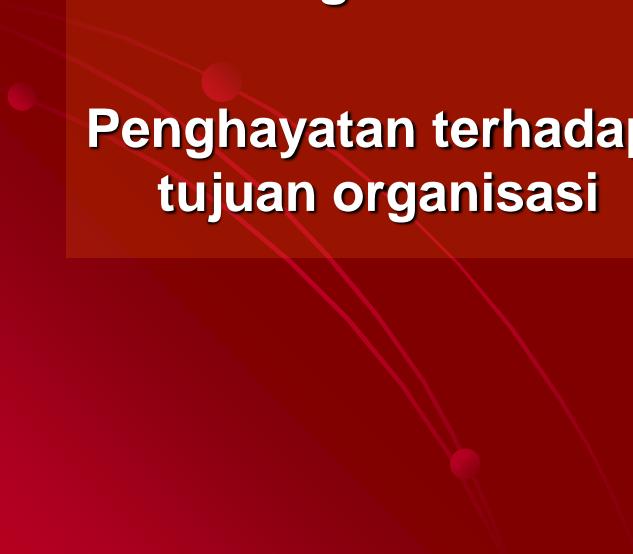
Efektivitas Posisi

Efektivitas menulis dan berbicara

Efektivitas memberi dukungan

Penghayatan terhadap tujuan organisasi

Komentar / Observasi Penilai



Critical Incident Technique

- Penilai mencatat dua sisi kinerja yang positif dan negatif dari pegawai
- Metode ini membutuhkan pengawasan yang lebih dekat dan kadang berlebihan dan menimbulkan kebencian

Kinerja Positif		Kinerja Negatif
Presentasi oral sangat baik	Komunikasi	Tidak mudah dimengerti

Result Oriented Scheme

- Metode ini berorientasi pada hasil yang lebih menekankan kinerja daripada keribadian
- Kelebihannya → ada umpan balik
- Kelemahannya → bahwa faktor eksternal cenderung terabaikan/tidak teridentifikasi sebagai penyebab kegagalan kinerja

Tujuan Kuantitatif

Menjelaskan tujuan

Menjelaskan tujuan yang tercapai

Menjelaskan alasan perbedaan

Self Appraisal

- Metode ini melibatkan pegawai dalam proses penilaian kinerja
- Metode ini mendorong pegawai untuk memikirkan masalah pekerjaan sehingga ada umpan balik
- Kelemahannya → sulit menghasilkan laporan penilaian sebagai sebuah catatan permanen

Self Appraisal

- Apakah anda memahami sepenuhnya persyaratan dari pekerjaan anda? Jika tidak, jelaskan area spesifiknya
- Apa yang sudah anda capai selama periode yang di review?
- Bagian pekerjaan apakah yang dapat anda kerjakan paling baik?
- Bagian pekerjaan apakah yang dapat anda kerjakan paling buruk?

BARS

- Behaviorally Anchored Rating Scales
- Metode ini belum secara luas digunakan
- Membutuhkan formulir khusus bagi tiap-tiap kelompok pekerjaan → grouping
- Dimulai dari mengidentifikasi dimensi pekerjaan pokok atau wilayah tanggung jawab.
- Penggunaan skala (kontinum) untuk mengukur perilaku

Skema Mekanisme Weissbord



Faktor Eksternal Organisasi
Lingkungan Fisik dan Sosial - Budaya

TERIMA KASIH

