



MODUL 1

PENGUKURAN KINERJA

Materi 1 :

Konsep Dasar Penilaian Kinerja

Materi 2 :

Metode-metode dalam Penilaian Kinerja

Disusun Oleh

Dini Amalia, SE. M.M

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI YAI

JAKARTA

2020

A. KATA PENGANTAR.

Modul konsep dasar Pengukuran kinerja merupakan penjabaran dari pengertian atau arti dari pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Menurut Whittaker dalam Moehariono (20012:72), pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas, serta untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (*goal and objectivities*).

Tindakan pengukuran yang dilakukan diharapkan bisa membantu organisasi/perusahaan dalam melakukan pengambilan keputusan untuk para karyawannya. Seseorang yang mampu mencapai tujuan dan sasarannya mereka adalah karyawan yang mempunyai kinerja yang baik.

Oleh karena itu modul ini akan membicarakan konsep Pengukuran kinerja alasan kenapa kita membutuhkan penilaian kinerja, metode-metode dalam penilaian kinerja, serta pihak-pihak yang melakukan penilaian kinerja.

B. Kompetensi Dasar

Mahasiswa mampu memahami konsep dari Pengukuran Kinerja dan bagaimana metode penilaian kinerja yang sesuai dengan lingkungan perusahaan . Serta pihak-pihak yang dapat melakukan penilaian kinerja.

C. Kemampuan Akhir yang Diharapkan

1. Mahasiswa mampu menjelaskan konsep pengukuran kinerja dan Dapat menjelaskan alasan menilai kinerja.
2. Mahasiswa mampu menguraikan cara mendefinisikan jabatan.
3. Mahasiswa mampu menjelaskan berbagai metode penilaian kinerja secara umum.
4. Mahasiswa mampu menjelaskan pihak yang menilai pengukuran kinerja.

D. Kegiatan Pembelajaran

1. Pembelajaran diselenggarakan untuk memahami materi 1 dengan pendekatan *e-learning, contextual Instruction* dan pendekatan *discovery learning*
2. Untuk materi 1 mahasiswa mempelajari penjelasan materi mengenai konsep dasar Pengukuran Kinerja dan contoh nyata dalam sebuah perusahaan selama 40 menit.
3. Untuk Materi 2, Mahasiswa mempelajari penjelasan mengenai beberapa metode penilaian kinerja , dapat membedakan metode penilaian serta pihak yang melakukan penilaian kinerja tersebut, selama 60 menit.

E. Materi Belajar

1. Konsep Dasar Kinerja Pengukuran Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* ataupun *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu

b. Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian. Menurut Chaizi Nasucha, kinerja organisasi adalah sebagai efektifitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan dengan usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus mencapai kebutuhannya secara efektif.

Tujuan Pengukuran kinerja adalah :

1. Untuk menentukan kontribusi suatu bagian dari perusahaan terhadap organisasi secara keseluruhan.
2. memberikan dasar untuk mengevaluasi kinerja masing-masing manajer.
3. memotivasi para manajer untuk mengoperasikan divisinya secara konsisten sehingga sesuai dengan tujuan pokok perusahaan.

Manfaat Pengukuran Kinerja , yaitu :

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi/ perusahaan terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan;
2. Memotivasi karyawan untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai pelanggan dan pemasok internal;
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*deduction of waste*);
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi dan pencapaian tujuan perusahaan.
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi “*reward*” atas perilaku yang diharapkan tersebut.

2. Metode-metode dalam Penilaian Kinerja

a. Model Management by Obyektif (MBO)

1. Sistem MBO sudah dipakai pada awal Abad ke 17 akan tetapi dikemas dalam bentuk teori oleh Peter Drucker pada tahun 1954.
2. Dipakai dalam evaluasi kinerja oleh Douglas McGregor tahun 1957 sebagai reaksi atas evaluasi kinerja yang menilai kepribadian karyawan.
3. Model ini pada prinsipnya mengukur pencapaian obyektif karyawan

b. Model Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS)

1. _ Menekankan diri pada perilaku kerja dan sering digabungkan dengan sifat pribadi.
2. Untuk setiap dimensi kinerja disusun 5-10 indikator kinerja
3. Untuk setiap indikator kinerja disusun 5-10 anchor,yaitu perilaku yang menunjukkan indikator kinerja.
4. Anchor disusun secara vertikal dari yang tertinggi nilainya sampai yang paling rendah nilainya.
5. Penilai mengobservasi pegawai dalam melaksanakan tugasnya dan memilih satu anchor dar skala anchor
6. Nilai-nilai anchor kemudian dijumlahkan menjadi nilai akhir kinerja karyawan.

Variasi BARS:

- *Behavior Observation Scales (BOS)*
- *Behavior Expectation Scales (BES)*

c. Model Checklist

Penilai mengobservasi ternilai kemudian mengisi mencatat hasilnya di instrumen check list.

d.Model Graphic Rating Scale

1. Check list yang mempergunakan skala
2. Model Forced Distribution

3. Mengelompokkan karyawan 5-10 kelompok dalam skala kurva normal dari yang rendah sampai yang tertinggi.

e. Model Esai

Menyusun esei ringkas mengenai kinerja karyawan berdasarkan indikator kinerja dan definisinya.

f. Model Critical Incident

Penilai melukiskan dimensi kinerja yang dapat diterima (positif) dan dimensi kinerja yang tidak dapat diterima (negatif).

g. Model Forced Distribution

Mengelompokkan karyawan 5-10 kelompok dalam skala kurva normal dari yang rendah sampai yang tertinggi.

Pihak-pihak yang melakukan penilaian kinerja :

1. Penilaian atasan
2. Penilaian diri sendiri
3. Penilaian rekan / anggota tim.
4. Penilaian keatas / kebawah.
5. Penilaian pelanggan.

F. Rangkuman

Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Pengukuran kinerja dilakukan oleh atasan, diri sendiri, penilaian rekan , penilaian keatas atau kebawah dan penilaian pelanggan merupakan pihak yang berkepentingan terhadap penilaian pengukuran kinerja dari seorang karyawan yang bertujuan untuk menentukan kontribusi suatu bagian dari perusahaan terhadap organisasi secara keseluruhan, memberikan dasar untuk mengevaluasi kinerja masing-masing manajer dan memotivasi para manajer untuk mengoperasikan divisinya secara konsisten sehingga sesuai dengan tujuan pokok perusahaan.

Ada beberapa macam ,metode yang dapat dilakukan dalam penilaian kinerja ini, diantara metode *MBO management by objective*, metode *BARS*, metode *checklist*,metode *esay*, *graphic rating scale*, *critical incident* dan *forced distribution*.

G. Evaluasi Belajar

1. Latihan

a. Soal

Jawablah latihan soal di bawah ini

- 1) Apakah yang dimaksud dengan kinerja?
- 2) Jelaskan yang dimaksud dengan pengukuran kinerja?

- 3) Jelaskan tujuan dari pengukuran kinerja.
- 4). Jelaskan manfaat dari pengukuran kinerja.
- 5). Jelaskan model atau metode pengukuran kinerja.
- 6). Jelaskan pihak-pihak yang terlibat dalam penilaian kinerja?

b. Kunci jawaban

Jawablah latihan di atas dengan singkat dan jelas kemudian cocokkan jawaban anda dengan materi 1 dan materi 2.

Tugas

a. Cara Mengerjakan

- 1) Carilah beberapa contoh perusahaan yang menjalankan Pengukuran Kinerja.
- 2) Metode apa yang digunakan oleh perusahaan tersebut dalam menjalankan pengukuran kinerja?

b. Kriteria Penilaian

- 1) Tugas dibuat mahasiswa dikirim melalui email.
- 2). Diselesaikan sebelum batas akhir penyerahan tugas (Tanggal)

a. Kriteria Penilaian.

Kriteria	Bobot Nilai	Angka Mutu	Deskripsi Penilaian
Sangat Baik	A (80-100)	4.0	Mahasiswa memenuhi semua komponen penilaian dan penyelesaian tugas dengan sangat baik serta mampu memaparkan materi pratikum dan tugas individu sesuai dengan topic yang telah ditentukan dengan sangat baik.
Baik	B (68-79,9)	3.0	Mahasiswa memenuhi semua komponen penilaian dan penyelesaian tugas dengan sangat baik serta mampu memaparkan materi pratikum dan tugas individu sesuai dengan topic yang telah ditentukan dengan baik.
Cukup	C (56-67,9)	2.0	Mahasiswa memenuhi semua komponen penilaian dan penyelesaian tugas dengan sangat baik serta mampu memaparkan materi pratikum dan tugas individu sesuai dengan topic yang telah ditentukan dengan cukup baik
Kurang	D (45-55,99)	1.0	Mahasiswa tidak memenuhi sebagian komponen penilaian dan tidak penyelesaian tugas dengan cukup baik serta tidak mampu memaparkan materi pratikum dan tugas individu sesuai dengan topic yang telah ditentukan.
Tidak Lulus	E < 44,99	0.0	Mahasiswa tidak memenuhi semua komponen penilaian dan tidak dapat meaparkan materi dan tugas secara individu sesuai dengan topic yang telah ditentukan