

Yohana, Marendra Bhakti	
UNIVERSITAS MERCU BUANA	
Pusat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat	
Sumber :	3
Tanggal :	15-1-08
No. Reg. :	1. 102090141
	2. TE/09/141



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

**OPTIMALISASI SISTEM EVALUASI KINERJA
KARYAWAN PADA PROYEK AVIAN
INFLUENZA, FAO INDONESIA**

KARYA AKHIR

UNIVERSITAS
Oleh
MERCU BUANA
Oemi Ardinah

55106110127

UNIVERSITAS MERCU BUANA
PUSAT PENELITIAN DAN PENGABDIAN MASYARAKAT

UNIVERSITAS MERCU BUANA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
2008



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

**OPTIMALISASI SISTEM EVALUASI KINERJA
KARYAWAN PADA PROYEK AVIAN
INFLUENZA, FAO INDONESIA**

KARYA AKHIR

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Program
Pascasarjana Program Magister Manajemen

Oleh

UNIVERSITAS

Oemi Ardinah

MERCU BUANA

55106110127

UNIVERSITAS MERCU BUANA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
2008

ABSTRACT

A systematic jobs appraisal and periodically implemented is useful for an organization as a standardization for taking a decision on promotion, transferring and identifying the training needs. The systematic appraisal could be a feed-back for an employee how to find a self-excess/weakness and a chance to make an improvement furthermore by providing the training to employee as required.

*The objective is for practicing the participative appraisal to the current methodology appraisal system and propose recommendation to management. A design of performance appraisal in this thesis is based on the methodology of monitoring and evaluation of **Vectorial Project Analysis (VPA)**. This methodology size two main parameters which connected each other and shown action and reaction effect.*

*Development of VPA design become a tool to employee's attitude called as **Performance Appraisal Vectorial Analysis (PAVA)**. Graphic of PAVA draws a progress of an employee in two main parameters i.e. productivity and competency related in one period of appraisal.*



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

ABSTRAK

Penilaian kerja yang sistematis dan dilakukan secara berkala mempunyai banyak manfaat bagi organisasi sebagai dasar untuk pengambilan keputusan tentang promosi, transfer dan mengidentifikasi kebutuhan training. Bagi karyawan diharapkan menjadi umpan balik tentang prestasi kerja mereka, sehingga bisa mengetahui kelebihan/kelemahan diri dan dapat mengetahui kemungkinan pengembangan lebih lanjut dengan memberikan training.

Tujuan untuk melakukan penilaian secara partisipatif terhadap metodologi sistem penilaian yang ada saat ini untuk kemudian memberikan rekomendasi kepada pihak manajemen. Penilaian kinerja yang digunakan di dasarkan pada metodologi monitoring evaluasi **Vectorial Project Analysis (VPA)**, dengan mengukur 2 parameter utama yang saling berkaitan, sehingga efek aksi dan reaksi tampak dengan jelas.

Pengembangan desain VPA menjadi suatu alat pengukuran Penilaian kinerja bagi karyawan disebut sebagai **Performance Appraisal Vectorial Analysis (PAVA)**. Grafik PAVA menggambarkan perkembangan seorang karyawan dalam 2 parameter utama yaitu produktifitas dan kompetensi yang bersangkutan dalam satu periode penilaian.



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

PENGESAHAN KARYA AKHIR

Judul : **OPTIMALISASI SISTEM EVALUASI KINERJA KARYAWAN PADA PROYEK AVIAN INFLUENZA, FAO INDONESIA**

Bentuk Karya Akhir : **Penyelesaian Masalah**

Nama : **Oemi Ardinah**

N I M : **55106110127**

Program : **Pascasarjana Program Magister Manajemen**

Tanggal : **Agustus 2008**

Mengesahkan

Ketua Program Studi Magister Manajemen

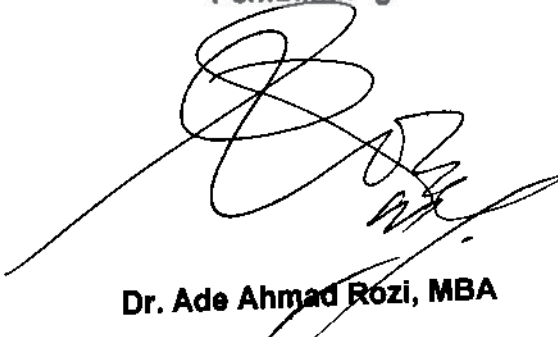


Dr. Ir. Har Adi Basri, M.Ec

UNIVERSITAS

MERCU BUANA

Pembimbing



Dr. Ade Ahmad Rozi, MBA

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenarnya bahwa semua pernyataan dalam Karya Akhir ini

Judul : **OPTIMALISASI SISTEM EVALUASI
KINERJA KARYAWAN PADA PROYEK
AVIAN INFLUENZA, FAO INDONESIA.**

Bentuk Karya Akhir : Penyelesaian masalah

Nama : Oemi Ardinah

NIM : 55106110127

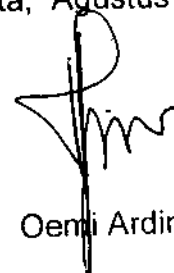
Program : Pascasarjana Program Magister Manajemen

Tanggal : Agustus 2008

Merupakan hasil studi pustaka, penelitian lapangan, dan karya saya sendiri dengan bimbingan komisi Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Direktur Program Magister Manajemen Universitas Mercu Buana.

Karya ilmiah ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data dan hasil pengolahannya yang digunakan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, Agustus 2008



Oemi Ardinah

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur atas karunia yang diberikan Allah SWT maka penulis dapat menyelesaikan karya akhir ini sebagai syarat untuk melengkapi tugas akhir sebagai mahasiswa Magister Manajemen pada Universitas Mercu Buana. Karya tulis ini dapat diselesaikan dengan bantuan ,bimbingan,saran dan semangat yang diberikan oleh keluarga, para dosen dan teman-teman dalam penyelesaiannya. Dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Dr. Ade Ahmad Rozi, MBA yang telah memberikan bimbingan dan dorongan dalam penyusunan hingga terselesainya karya tulis.
2. Dr. Ir Har Adi Basri, M.Ec. Sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen.
3. Dr. A.A. Anwar Prabu Mangkunegara yang turut memberikan masukan dan saran untuk perbaikan karya tulis pada saat seminar
4. Johan Purnama DVM, M.Sc, National Vaccination Coordinator-FAO HPAI Control Programme yang telah membantu penulis memberikan masukan , kritik dan juga saran.

5. Keluarga, terutama orangtua, Suami dan anak-anak saya yang telah memberikan doa, semangat, dorongan dan pengertian yang tidak ada putus-putusnya selama pembuatan karya tulis
6. Rekan-rekan di kantor FAO dan Avian Influenza yang telah membantu memberikan bahan dan juga semangat agar terselesainya tugas ini.
7. Teman-teman kuliah di Universitas Mercu Buana Angkatan VIII tahun 2006 yang tidak dapat saya sebutkan satu-persatu yang juga memberikan doa dan dorongan kepada penulis

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan Karya Akhir ini masih banyak terdapat kekurangan, oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang sifatnya membangun demi kesempurnaan Karya Akhir ini.

Akhir kata, penulis berharap semoga karya tulis ini bermanfaat bagi pihak yang membaca dan juga bagi proyek Avian Influenza untuk tujuan kebaikan sistem penilaian kinerja .

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

Jakarta, Agustus 2008

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRACT	ii
ABSTRAK	iii
PENGESAHAN	iv
PERNYATAAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR GRAFIK	xv
DAFTAR SINGKATAN	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Identifikasi Masalah	4
1.3. Rumusan Masalah	6
1.4. Maksud dan Tujuan Penyusunan Karya Akhir	7
1.5. Batasan Masalah	7
1.6. Manfaat dan Kegunaan Karya Akhir	8
1.7. Sistematika Penulisan	8
BAB II DESKRIPSI ORGANISASI	
2.1. Sejarah Organisasi FAO	10
2.1.1. Visi FAO	11
2.1.2. Misi FAO	12
2.1.3. Logo Organisasi	14
2.1.4. Mandat Organisasi	14

2.2.	Struktur Organisasi FAO	15
2.2.1.	FAO di Indonesia	15
2.3.	Lingkup bidang Kegiatan	16
2.4.	Organisasi Proyek Avian Influenza-FAO	18
2.4.1.	Latar Belakang Pendidikan Karyawan	21
2.4.2.	Karyawan Berdasarkan Jenis kelamin	21
2.4.3.	Karyawan Berdasarkan Usia	21
2.4.4.	Grafik Jumlah Karyawan	22
2.4.5.	Institusi Pendamping	23
2.4.6.	Operasional proyek	23
2.5.	Tantangan Bisnis	24
2.5.1.	Segi Tehnis	24
2.5.2.	Segi Operasional	25
2.5.3.	Proses kegiatan	26
BAB III	KAJIAN PUSTAKA	
3.1.	Definisi Kinerja	27
3.1.1.	Faktor-faktor yang mempengaruhi kerja	28
3.1.2.	Pengertian Penilaian Kinerja	29
3.2.	Metode Penilaian Kinerja	29
3.3.	Pelaksanaan penilaian Kinerja	31
3.4.	Manajemen Kinerja	31
3.5.	Penyusunan sistem Penilaian Kinerja	34
3.6.	Pengembangan Karyawan	37

3.6.1.	Pengertian Pengembangan Karyawan	37
3.6.2.	Manfaat Pengembangan Karyawan	38
3.6.3.	Tahap-tahap Pengembangan Karyawan	38
3.7.	Kompetensi	39
3.7.1.	Pengertian Kompetensi	39
3.7.2.	Jenis Kompetensi	40
3.7.3.	Penilaian Kompetensi	41
3.7.4.	Katagori Kompetensi	42
3.8.	Produktivitas	43
3.9	Kerangka Pemikiran	44
BAB IV	METODOLOGI PENYELESAIAN MASALAH	
4.1.	Obyek Penelitian	46
4.1.1.	Waktu Penilaian Kinerja	46
4.2.	Metode Riset	46
4.2.1.	Data Penelitian	46
4.2.2.	Mekanisme Pengumpulan Data	47
4.2.3.	Metode Riset Vectorial Project Analysis	48
4.2.4.	Operasional Variable Penilaian Kinerja	50
	dengan VPA	
4.3	Metode Analisa	54
BAB V	HASIL DAN ANALISIS	
5.1.	Sistem Penilaian Kinerja Saat ini	55
5.2.	Hasil Analisa Internal Sistem Berjalan	56

5.3. Hasil Analisa Eksternal sistem Berjalan	58
5.4. Rekomendasi Sistem Penilaian Penilaian Karyawan	59
5.5. Hasil Penilaian Karyawan	60
5.6. Keterkaitan Indikator	61
5.6.1. Indikator Kompetensi	61
5.6.2. Indikator Produktivitas	62
5.6.3. Skor dan Pengukuran	62
5.6.4. Pembobotan	63
5.6.5. Hubungan antara skor penilaian dengan parameter PAVA	64
5.7 Analisa Hasil	67
5.8 Analisa Sub Indikator	70
5.9 Pengoperasian Sistem Penilaian Kinerja PAVA	72
5.10 Kelebihan metode PAVA	73
5.11 Kelemahan Metode PAVA	74
BAB VI KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	
6.1. Kesimpulan	75
6.2. Rekomendasi	76

DAFTAR PUSTAKA	79
LAMPIRAN	81
RIWAYAT HIDUP	98



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

DAFTAR TABEL

Tabel	Keterangan	Hal
2.1	Demografi Latar Belakang Pendidikan Karyawan	21
2.2	Demografi berdasarkan Jenis kelamin Karyawan	21
2.3	Demografi berdasarkan Usia Karyawan	22
4.2.	Indikator produktivitas berdasarkan RCA	52
4.3.	Indikator Kompetensi berdasarkan RCA	53
5.1	Analisa Internal	57
5.2	Analisa Eksternal	59
5.3	Indikator Kompetensi berdasarkan PAVA	61
5.4	Indikator produktivitas berdasarkan PAVA	61
5.5	Variable determinan dan pembobotan untuk indikator kompetensi	63
5.6	Variable determinan dan pembobotan untuk indikator produktivitas	64
5.7	Hubungan skor penillaian sub indikator pada parameter produktivitas	65
5.8	Hubungan skor penillaian sub indikator pada parameter kompetensi	66
5.9	Pertumbuhan parameter	67

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Keterangan	Hal
1.1	Siklus penerapan RCA	6
2.1	Logo FAO	14
2.2	Organogram Proyek Avian Influenza - FAO	19
2.3	Organogram Proyek Avian Influenza – FAO (International Staf)	20
2.5	Proses kegiatan Proyek PDSR - FAO	26
3.1	Sumber Penilaian Karyawan (Metode 360° Feedback)	30
3.2	Manajemen Kinerja empat pilar	32
3.3	Aspek dalam Manajemen Kinerja	34
3.4	Tahapan Penilaian Kinerja	35
3.5	Rerangka pemikiran	45
4.1	Vectorial Project Analysis	50

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

DAFTAR SINGKATAN

A D B	: Asian Development Bank
CECOM	: Care and Empowerment for Community
F A O	: Food and Agriculture Organization
IFAD	: International Fund for Agricultural Development
HR	: Human resources
HPAI	: Highly Pathogenic Avian Influenza
IOM	: International Organization for Migration
P A	: Performance Appraisal
PBB	: Perserikatan Bangsa-Bangsa
PDSR	: Participatory Disease Surveillance and Response
PMU	: Project Management Unit
RCA	: Result and Competency Assessment
RMU	: Regional Management Unit
SDM	: Sumber Daya Manusia
UNICEF	: United Nations International Children Emergency Funds.
	: United Nations Organization
UNO	: United Nations Organization
VPA	: Vectorial Project Analysis
WHO	: World Health Organization

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Keterangan	Hal
1	Form Result and Competency Assessment	81
2	Lembar Survey Penilaian RCA- Internal	88
3	Lembar Survey Penilaian RCA - Eksternal	89
4	Hasil Survey Penilaian RCA- Internal	90
5	Hasil Survey Penilaian RCA- Internal	91
6	Lembar Survey Penilaian PAVA- Produktivitas	92
7	Lembar Survey Penilaian PAVA - Kompetensi	93
8	Lembar Survey Tahunan Kompetensi Karyawan	94
9	Lembar Survey Tahunan produktivitas Karyawan	96



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

DAFTAR GRAFIK

Grafik	Keterangan	Hal
2.1	Perkembangan Jumlah Karyawan	22
5.1	Grafik PAVA	67
5.2	Perhitungan Vektor Pertumbuhan pada Grafik PAVA	68
5.3	Analisa Sub Indikator PAVA	71



UNIVERSITAS
MERCU BUANA