

Program Sarjana  
Ilmu Administrasi  
Universitas Indonesia

# **MANAJEMEN DAN PENILAIAN KINERJA**

**Lina Miftahul Jannah**

Manajemen SDM

14 Maret 2011



# Referensi

1. Noe, R.A., Hollenbeck, J.H., Gerhart, B., Wright, P.M., (2007), *Fundamentals of Human Resource Management*, Edition 2, McGraw Hill International, (Chapter 4)
2. Dessler, Gary (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Indeks
3. Online resources:
  - [Portalhr.com](http://Portalhr.com)



## Definisi

Manajemen Kinerja (MK) adalah tentang bagaimana kinerja dikelola

Dasar MK adalah perumusan tujuan, terdapatnya konsensus dan kerjasama, sifatnya berkelanjutan, terjadinya komunikasi dua arah, dan terdapat umpan balik

MK merupakan kebutuhan mutlak bagi organisasi untuk mencapai tujuan dengan mengatur kerjasama secara harmonis dan terintegrasi antara pemimpin dan bawahannya

# Definisi

Suatu pendekatan yang sistematis mengenai peningkatan kinerja melalui proses penentuan tujuan kinerja strategis, pengukuran kinerja, pengumpulan, analisa, review, pelaporan data kinerja, dan penggunaan data untuk mendorong perbaikan kinerja

Proses yang digunakan untuk mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, memperbaiki, dan memberikan imbalan terhadap prestasi pegawai.

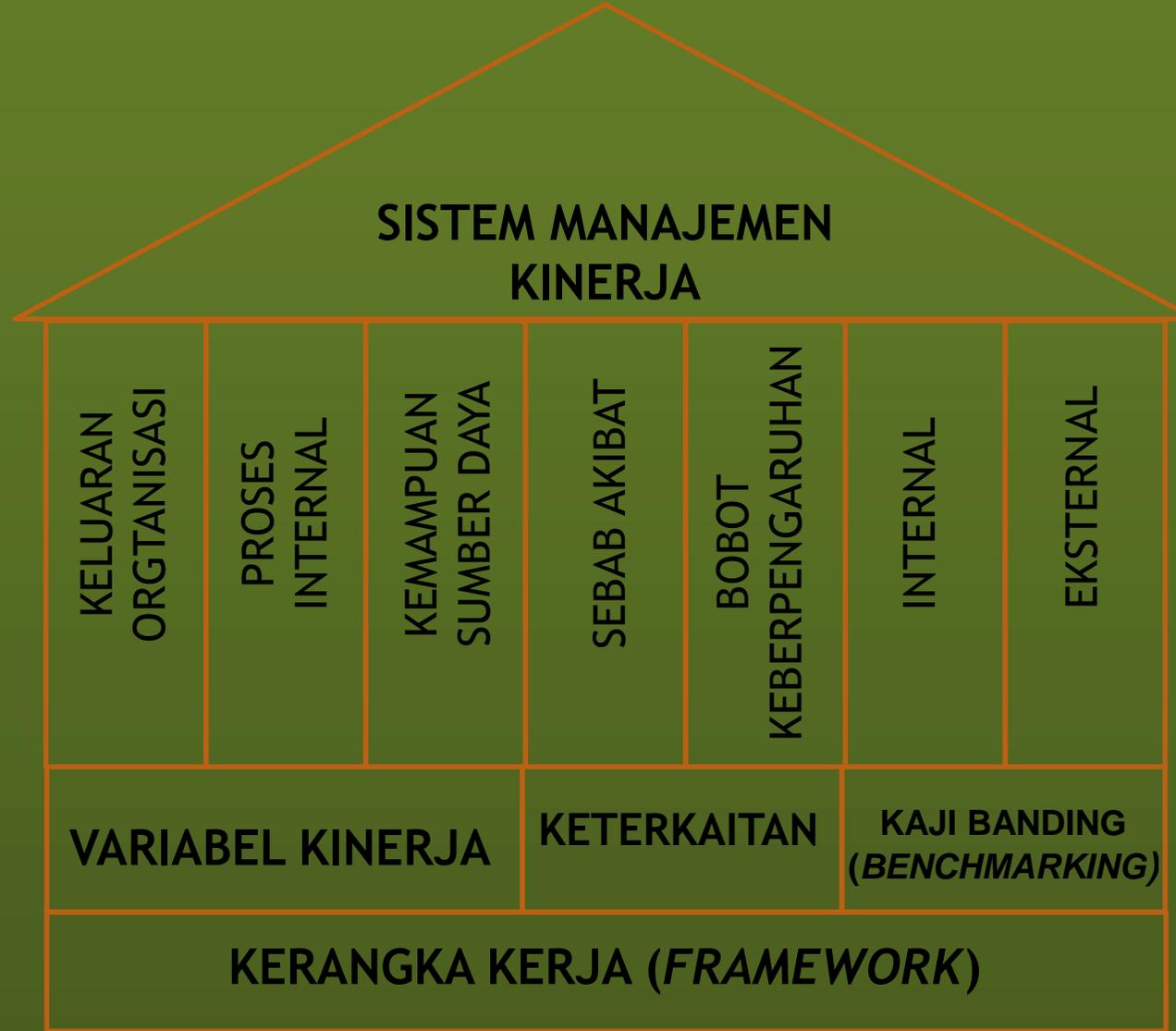
- **Performance Appraisal**
  - Seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan
- **Job Evaluation**
  - Seberapa tinggi harga sebuah pekerjaan bagi organisasi

# Proses Manajemen Kinerja



# Kerangka Kerja Sistem Manajemen Kinerja

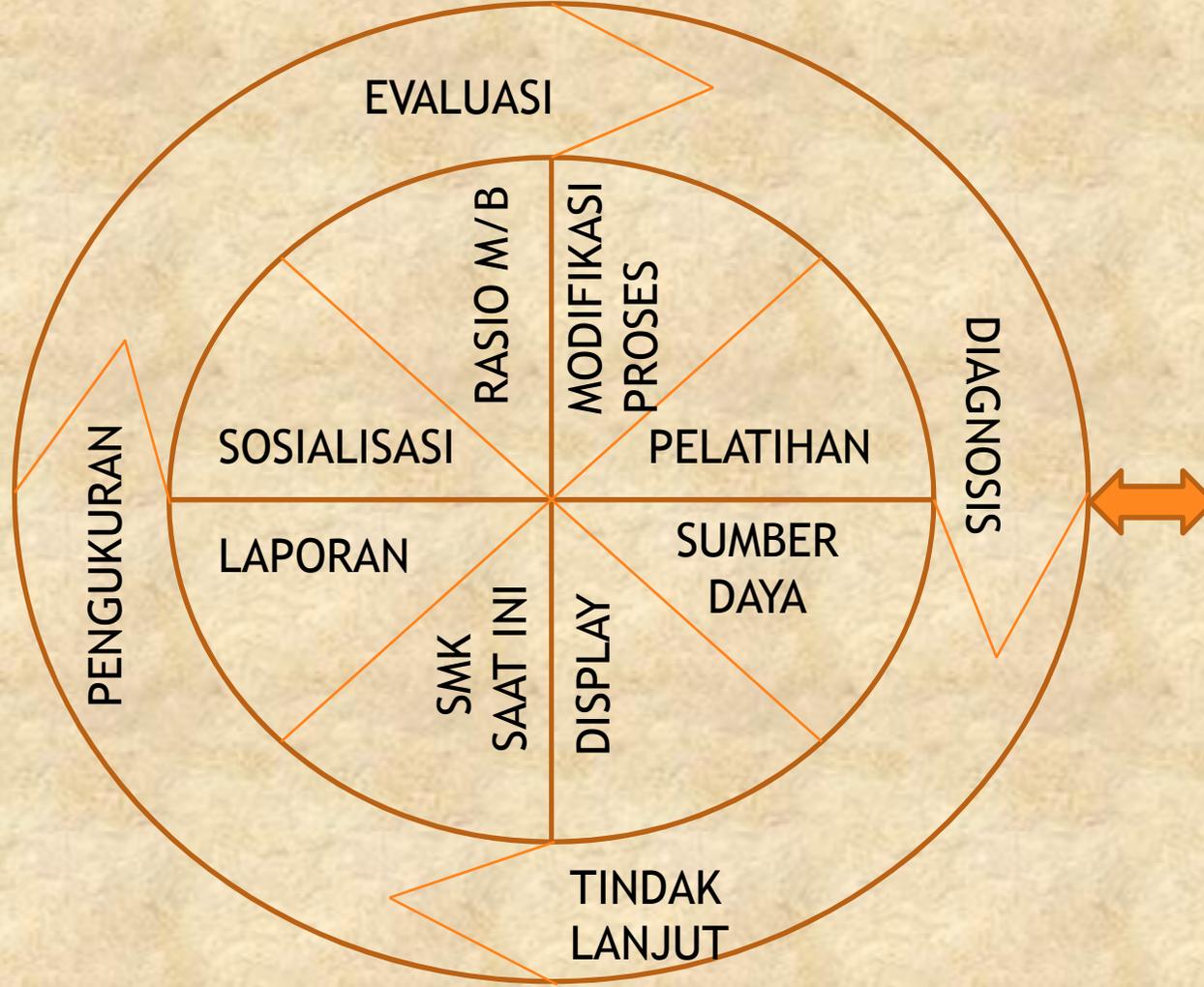
TAHAP 2: PERANCANGAN



INFORDMASI DARI PENGETAHUAN TERKINI

# Perangkat Pendukung Penerapan Sistem Manajemen Kinerja

**TAHAP 3: PENERAPAN**

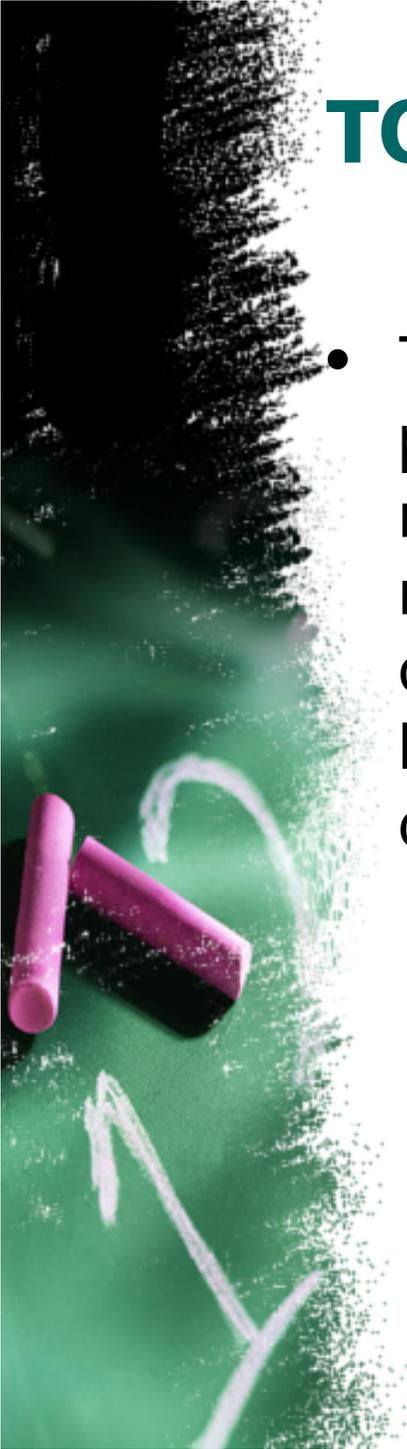


**INFORMASI DAN PENGETAHUAN TERKINI**



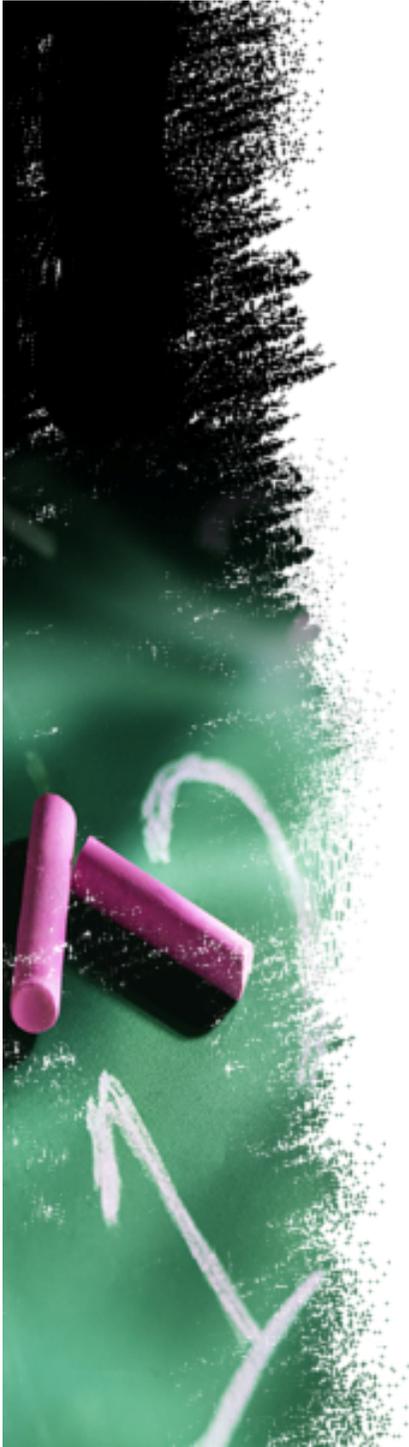
# Implementasi Sistem Manajemen Kinerja

Konsep manajemen kinerja pertama kali dilontarkan oleh Stoop (1996) dengan mengambil analogi dan siklus Deming



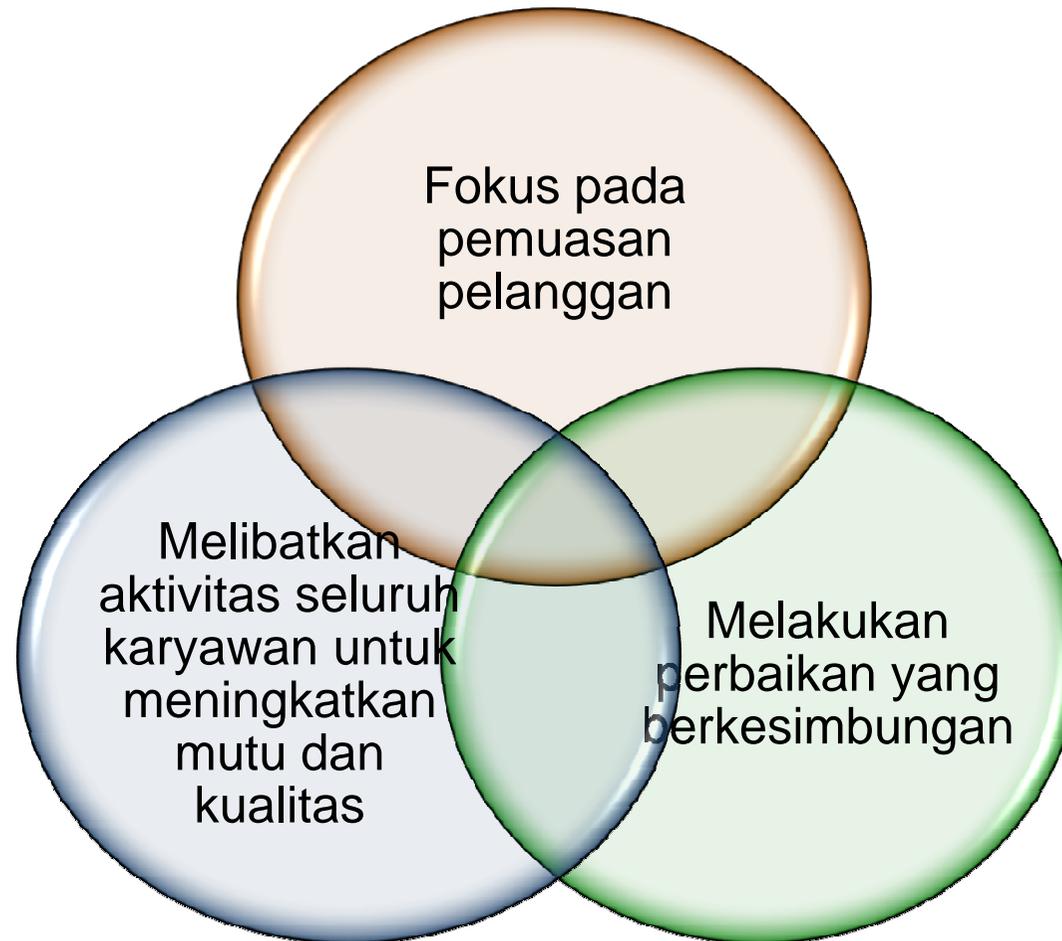
# TQM = Total Quality Management

- TQM = penerapan metode kuantitatif dan pengetahuan kemanusiaan untuk memperbaiki material dan jasa yang menjadi masukan organisasi, memperbaiki semua proses penting dalam organisasi dan memperbaiki upaya guna memenuhi kebutuhan pelanggan pada masa kini dan masa datang (Hardjosoedarmo, 1997, h. 2)



- T = Total; keseluruhan proses, sistem, karyawan, supplier, customers
- Q = Quality; karakteristik yang dipakai untuk memenuhi kepuasan:
  - *Quality of return = memuaskan pemegang saham*
  - *Quality of customer = memuaskan keinginan pelanggan*
  - *Quality of life = memuaskan kebutuhan seluruh karyawan dan masyarakat*
- M = Management; proses manajerial untuk memenuhi pencapaian kualitas tersebut.

# Karakter perusahaan yang menerapkan TQM



# Balanced Scorecard

- *Kaplan dan Norton (1992)*
- *Metode untuk mengukur aktivitas perusahaan apakah sejalan dengan visi dan misi perusahaan*
- *4 tahap dasar:*

Penjabaran Visi perusahaan menjadi target operasional

Mengkomunikasikan visi kepada masing2 karyawan

Membuat perencanaan bisnis

Penyesuaian dan umpan balik



# Key Performance Indicators

- *Sebagai alat untuk mengukur keberhasilan bisnis perusahaan berupa parameter secara finansial maupun non-finansial untuk menentukan strategi perusahaan di masa yang akan datang*
- *Penentuan KPI sebaiknya menggunakan SMART*
  - S= Specific
  - M=Measurable
  - A= Achievable
  - R= Result-oriented
  - T=Time frame
- *Penilaian biasanya menggunakan sistem "traffic light"*

# Contoh Implementasi KPI

## Financial

Cash flow

ROI

Financial Result

Return on capital employed

Return on equity

## Customer

Delivery Performance to Customer - by Date

Delivery Performance to Customer - by Quantity

Customer satisfaction rate

Customer retention

## Business Process

Number of Activities

Opportunity Success Rate

Accident Ratios

Defect Rates

## Learning and Growth

Investment Rate

Illness rate

Internal Promotions %

Employee Turnover

Gender/Racial Ratios



# Sistem Manajemen Kinerja Saat ini: adanya hambatan dalam perancangan dan penerapan

Sikap reluktansi (tidak mau berubah) individu dalam organisasi (*I am doing okay*)

SMK yg diberlakukan biasanya bukan dirancang secara kontekstual untuk organisasi  
(implementasi ISO, Malcolm Balridge Award, Six Sigma tidak signifikan)

Faktor utama kegagalan adalah karena perancangan SMK yg dilakukan tidak kontekstual dngan kebutuhan spesifik perusahaan dan tidak mengakomodasi sistem yg diterapkan saat ini

# Kunci Sukses Implementasi Sistem Manajemen Kinerja



Rasa kepemilikan terhadap sistem yang dibangun

Perubahan budaya kerja

Rancangan SMK yang terintegrasi

# LANGKAH PENGEMBANGAN SISTEM KINERJA



# Pengertian Penilaian Kinerja

Mengevaluasi kinerja karyawan saat ini/dan atau di masa lalu relatif terhadap standar prestasinya (Dessler, 2003:322)

Pengukuran beberapa perilaku yang spesifik dari kinerja karyawan (Noe, et.al, 2007)

# Tujuan Penilaian Kinerja

## Strategis:

- Penilaian Kinerja yang efektif dapat membantu organisasi untuk mencapai tujuannya

## Administratif:

- Penilaian Kinerja dapat membantu manajemen dalam penentuan pengambilan keputusan menyangkut gaji, bonus, penempatan.

## Pengembangan:

- Penilaian Kinerja sebagai dasar pengembangan karir dan kompetensi karyawan.



# Alasan pentingnya penilaian kinerja [1]

Mengidentifikasi tingkat prestasi terakhir yang telah dicapai oleh bawahan

Mengidentifikasi kekurangan maupun kelebihan yang dimiliki bawahan

Dasar untuk memberikan penghargaan kepada bawahan dalam kaitannya dengan kontribusi thd pencapaian tujuan organisasi

Memotivasi bawahan agar berprestasi dengan lebih baik lagi



# Alasan pentingnya penilaian kinerja [2]

**Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi bawahan**

**Mengidentifikasi potensi yang dimiliki oleh bawahan yang belum dikembangkan atau dimanfaatkan**

**Sebagai bahan informasi bagi perencanaan karir**

# Metode Penilaian Kerja (Dessler, 2003)

## Metode Skala Peringkat Grafis

- Skala yang menuliskan sejumlah ciri dan jangkauan nilai kinerja dan karyawan mengisi sesuai dengan capaiannya

## Metode Peringkat Alternasi

- Memberikan peringkat pada karyawan dari yang terbaik sampai yang terburuk

## Metode Perbandingan Berpasangan

- Melakukan penilaian dengan membandingkan karyawan satu dengan yang lain

## Metode Kejadian Kritis

- Atasan mencatat kejadian2 kritis baik hal positif maupun negatif dari perilaku karyawan



# Standard Kinerja

## Sifat

- Misal ; Adaptabilitas, pertimbangan, penampilan, dan sikap diri

## Perilaku

- Misal ; Gaya kepemimpinan

## Kompetensi

- Meliputi sekumpulan luas pengetahuan, keterampilan, sifat, dan perilaku yang bisa bersifat teknis, berkaitan dengan keterampilan antar pribadi atau berorientasi bisnis

## Pencapaian Tujuan

- Berkenaan dengan aspek finansial perusahaan,

## Potensi Perbaikan

- Memasukkan potensi dalam proses evaluasi membantu memastikan perencanaan dan pengembangan karir yang lebih efektif

# Proses Penilaian Kinerja

Mengidentifikasi tujuan-tujuan penilaian secara spesifik

Menetapkan kriteria-kriteria kinerja dan mengkomunikasikannya kepada para karyawan

Memeriksa pekerjaan yang dijalankan

Menilai kinerja

Mendiskusikan penilaian bersama karyawan



# Masalah Penilaian Kinerja

## Standar penilaian tidak jelas

- Baik, superior, istimewa ???

## Efek halo

- Pengaruh akibat stereotipe, kesan umum atas sifat khusus dari karyawan yang dinilai

## Kecenderungan terpusat

- Kecenderungan untuk tidak memberikan nilai secara ekstrem

## Longgar atau ketat

- Kecenderungan dalam memberikan penilaian kepada bawahan,

## Bias

- karena gender, RAS, suka/tidak suka



## Penilaian Kinerja untuk pengembangan karir

- Assessment = proses penilaian/evaluasi dan pemberian *feedback* kepada karyawan mengenai perilaku, kompetensi, dan ketrampilan yang dimiliki dalam menunjang pengembangan karyawan.



# Jalur pengembangan karir karyawan

## Job enlargement

- karyawan diberikan tugas dan tanggung jawab yang baru, misalnya sebagai pimpro proyek

## Transfer

- penugasan karyawan pada posisi yang berbeda dalam level yang setara

## Promosi

- penugasan karyawan pada posisi yang lebih tinggi

## Downward move

- penugasan karyawan pada posisi yang membutuhkan sedikit tanggung jawab dan otoritas

## Job rotation

- karyawan diberikan serangkaian posisi/fungsi kerja untuk peningkatan wawasan karyawan, misalnya management trainee