

MANAJEMEN KINERJA: METODE, TEKNIK & STRATEGI

Rocky Valentino, M.Psi., Psikolog, CHRM

HR Professional, OD Specialist, Psychologist & Trainer

www.rockyvalentino.com

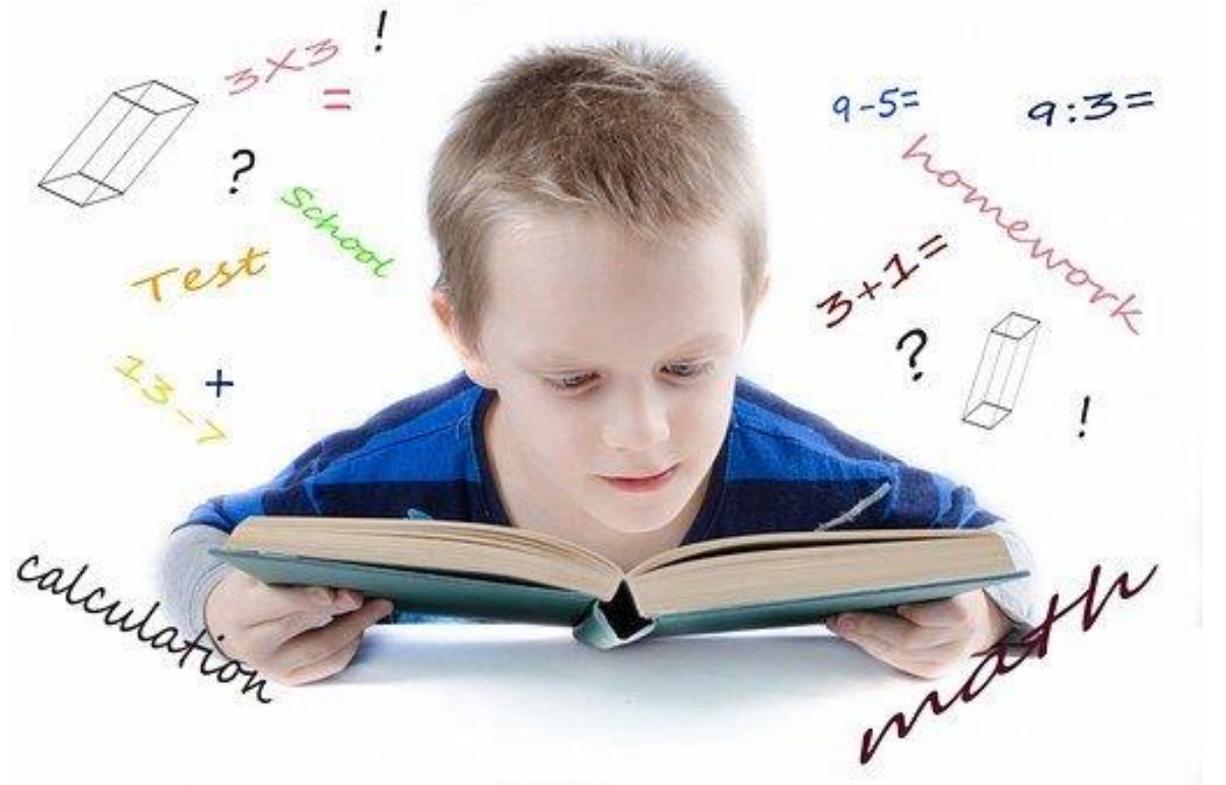
Definisi Manajemen Kinerja

- **Manajemen kinerja** adalah “proses terus menerus untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan tim dan menyelaraskan kinerja dengan tujuan strategis organisasi” (Aguinis, 2009)
- **Manajemen Kinerja** adalah suatu proses yang dilakukan organisasi untuk mendapatkan informasi tentang kinerja seorang karyawan apakah sesuai dengan tujuan organisasi,
- **Manajemen Kinerja** mengacu pada **Penilaian Kerja** yang dilakukan secara sistematis, obyektif dan terus menerus.



Definisi Penilaian Kinerja

- **Penilaian Kinerja** merupakan salah satu cara yang dapat digunakan organisasi untuk memotivasi karyawan.
- **Penilaian Kinerja** merupakan salah satu cara yang dapat digunakan organisasi untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan.
- **Penilaian Kinerja** memerlukan komitmen yang tinggi sebagai bentuk tanggung jawab manajemen terhadap pencapaian visi dan misi perusahaan dalam pengelolaan SDM.
- Model **Penilaian Kinerja** harus di rancang secara terukur dan tepat untuk menjaga konsistensi iklim organisasi didalam perusahaan



Manajemen Kinerja Vs Penilaian Kinerja

- **Penilaian Kinerja** hanyalah salah satu bagian dari proses yang lebih luas dalam manajemen kinerja.
- Proses Manajemen Kinerja terdiri dari rangkaian proses:
 - Perencanaan kinerja (performance plan).
 - Mendesain indikator kinerja.
 - Melakukan proses penilaian kinerja.
 - Mendiskusikan hasil penilaian kinerja.
 - Melaksanakan konseling kerja secara berkala untuk memantau kinerja & membantu mereka mencapai atau melebihi target kinerja yang diharapkan .
 - Melakukan diskusi secara periodik tentang realisasi kinerja vs target/ harapan yang sudah disepakati.
 - Mendiskusikan rencana pengembangan (development plan) dengan karyawan.





Prinsip Dasar Manajemen Kinerja

- Penilaian kinerja harus dilakukan secara **obyektif** mengacu pada standar ukuran kinerja yang **tepat** dan **terus menerus**.

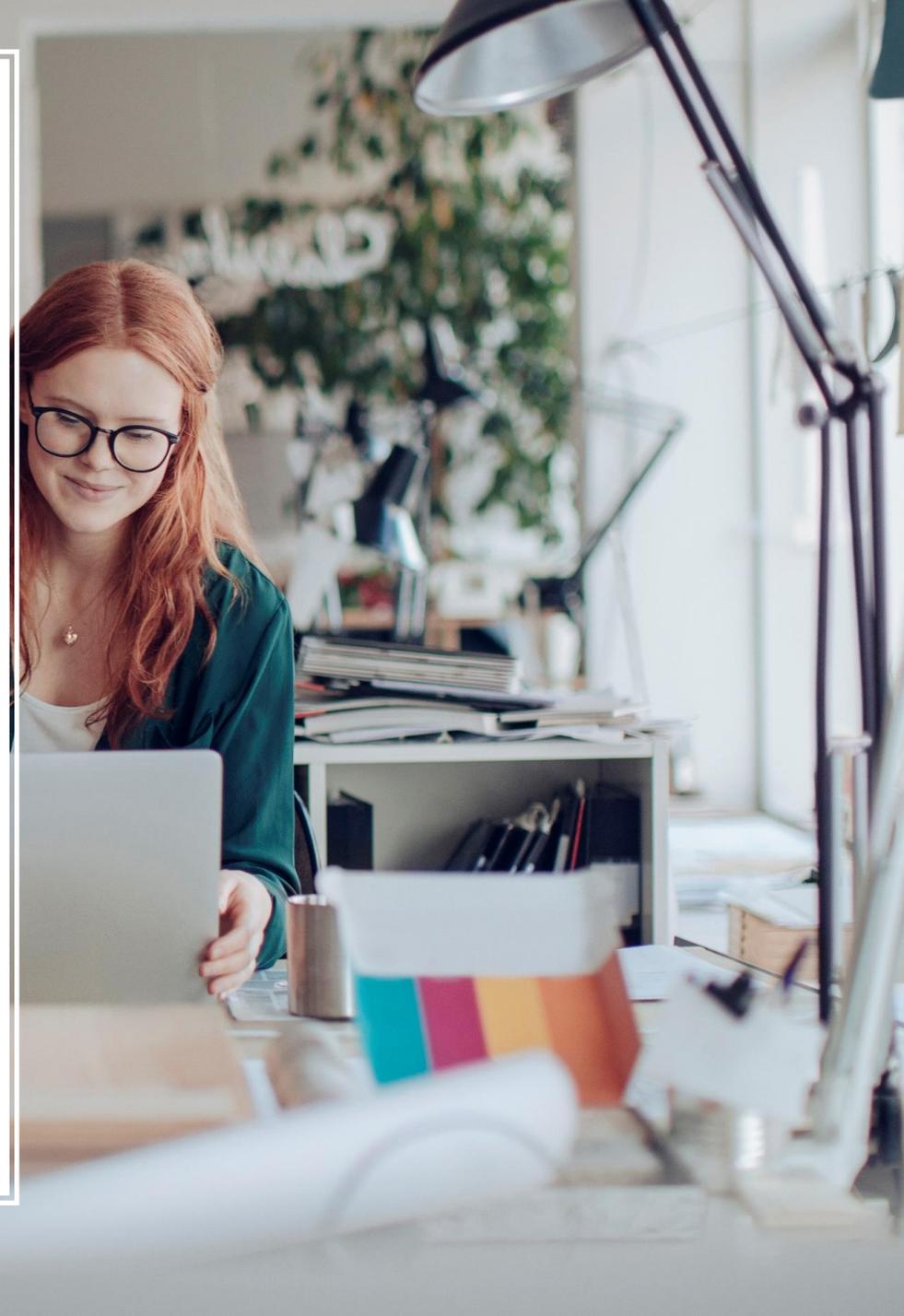
Tujuan Manajemen Kinerja

- Memotivasi karyawan.
- Digunakan sebagai indikator pencapaian target mutu SDM, tim dan organisasi.
- Digunakan sebagai proses evaluasi kearyawan.
- Digunakan sebagai dasar pelatihan dan pengembangan.
- Digunakan sebagai dasar promosi ataupun demosi.
- Digunakan sebagai pemetaan manajemen talenta.



Istilah Manajemen Kinerja

- Manajemen Kinerja identik dengan istilah ulasan performa, evaluasi performa, penilaian performa, pengukuran performa, evaluasi pekerja, ulasan personel, penilaian staff, dan lain sebagainya.



Metode Manajemen Kinerja

1. Metode Tradisional
2. Metode Modern



Metode Tradisional

1. Ranking Method
2. Graphic Rating Scales
3. Critical Incident Method
4. Narrative Essays



Rating Method

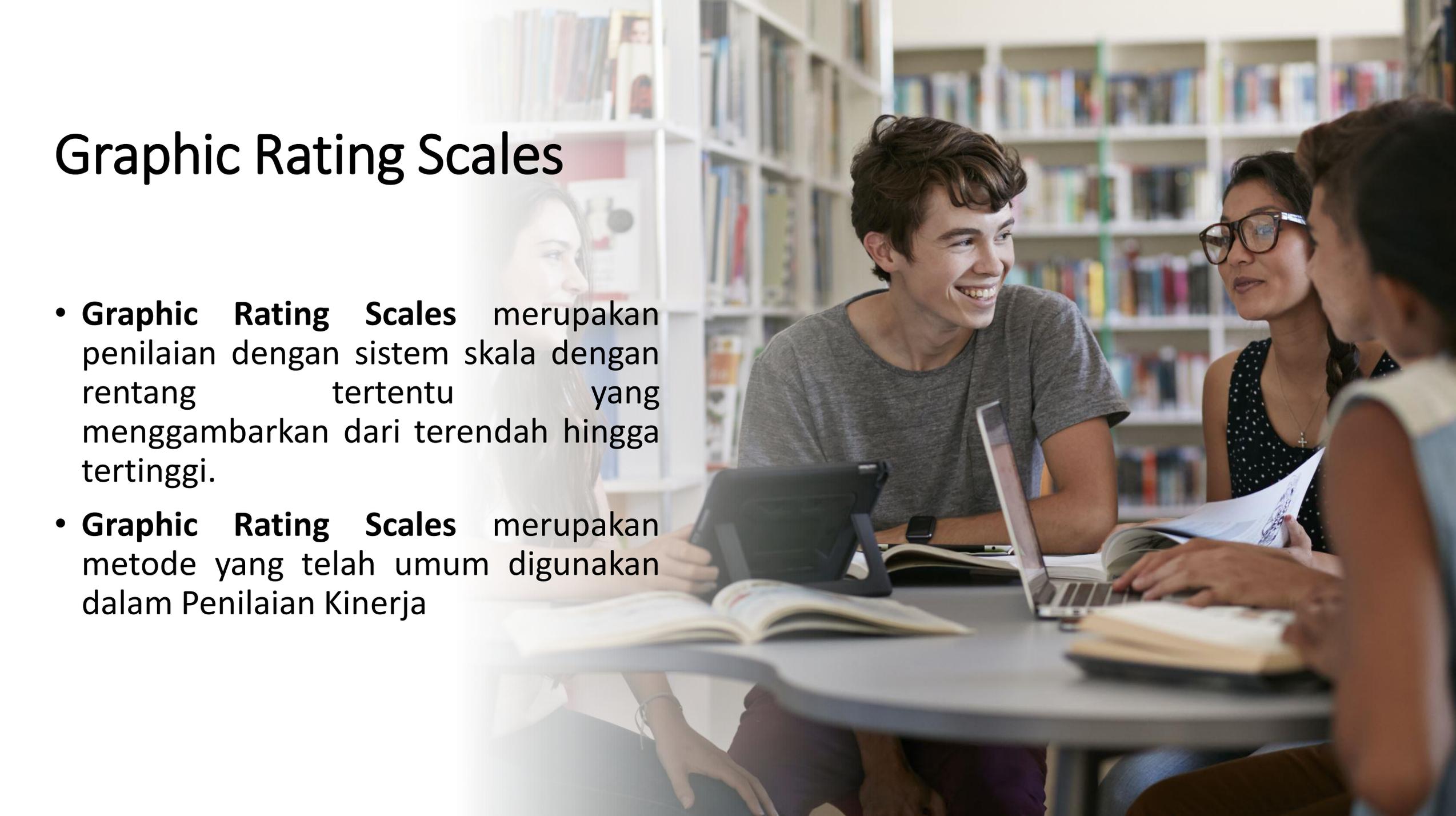
- ***Ranking method*** merupakan penilaian dengan sistem ranking pekerja dari yang terbaik hingga terburuk dengan ketentuan tertentu, memilih pekerja dengan performa tertinggi, kemudian terendah, hingga semuanya dilakukan secara berurutan.



Contoh PA dengan model Summed Rating

	Sangat Setuju	Setuju	Netral	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
Karyawan sangat memahami tugas yang dilakukan.					
Karyawan mampu memberikan usulan konstruktif					
Karyawan mampu membangun kerja tim secara optimal					
Karyawan mampu mengkomunikasikan ide-idenya					
Karyawan mampu mendapatkan komitmen dari anak buah					

Graphic Rating Scales



- **Graphic Rating Scales** merupakan penilaian dengan sistem skala dengan rentang tertentu yang menggambarkan dari terendah hingga tertinggi.
- **Graphic Rating Scales** merupakan metode yang telah umum digunakan dalam Penilaian Kinerja

Contoh PA dengan Model Grafik Rating Scale

Faktor Penilaian	Tingkat Kinerja				
	Tidak Memuaskan	Ragu-ragu	Memuaskan	Sangat Memuaskan	Sempurna
Kehadiran					
Penampilan					
Tanggung Jawab					
Kualitas Pekerjaan					
Kuantitas Pekerjaan					
Kerjasama					
Pengetahuan akan Tugas					

MODEL PENILAIAN KINERJA

NO	ITEM - ITEM PENILAIAN	Kurang	Cukup	Baik	Memuaskan
1	Penguasaan terhadap Instruksi kerja				
2	Penguasaan terhadap Prosedur Kerja				
3	Kemampuan memahami instruksi yang diberikan oleh atasan				
4	Pengisian Form Form pendukung pekerjaan				
5	Tingkat motivasi dalam menjalankan tugas/pekerjaan				
6	Kemampuan manage tim kerja				
7	Pencapaian target pekerjaan				
8	Pencapaian target laporan-laporan				
9	Kemampuan sosialisasi dalam tim				
10	Kemampuan sosialisasi dengan departemen lain				
11	Tingkat kedisiplinan dalam kehadiran kerja				
12	Tingkat kedisiplinan dalam mematuhi aturan-aturan perusahaan				
13	Kemampuan memberikan ide-ide menyangkut pekerjaan				
14	Kemampuan menyelesaikan permasalahan pekerjaan				

Critical Incident Method

- Critical Incident Method adalah metode yang menggunakan catatan-catatan yang dicatat oleh atasan berupa baik buruknya perilaku ataupun hasil yang diberikan oleh pekerja, kemudian dirangkum dan dilakukan ulasan bersama pekerja tersebut pada waktu yang telah ditentukan



Narrative Essays

- Evaluator menuliskan penjelasan mengenai kekuatan dan kelemahan pekerja, performa yang ditunjukkan, kenaikan jabatan dan saran kepada peningkatan yang diberikan pekerja pada akhir waktu evaluasi



Metode Modern

1. Management by Objectives (MBO)
2. 360 Degree
3. 720 Degree
4. Key Performance Indicator (KPI)
5. Key Result Area (KRA)





Management by Objectives (MBO)

MBO merupakan metode dari performance appraisal dimana evaluator membuat daftar objektif dan membuat penilaian performa secara regular, kemudian memberikan penghargaan berdasarkan dari hasil yang diterima



360 Degree

360 degree merupakan metode yang sedang populer yang melibatkan evaluasi dari berbagai level dari dalam maupun luar perusahaan seperti atasan, kolega, subordinates, kostumer, supplier, dan bahkan dibeberapa perusahaan juga melibatkan pasangan pekerja. hal ini dapat memberikan informasi mengenai efek yang diberikan oleh pekerja dalam ruang lingkup kerja.



720 Degree

720 degree merupakan metode yang dilakukan dua kali lipat dari 360 degree. Ketika 360 degree telah dilaksanakan, kemudian performa dari pekerja akan dievaluasi dan diberikan feedback dengan cara boss akan melakukan meeting untuk kedua kalinya dan memberikan feedback dan tips untuk mencapai target.



Key Performance Indicator (KPI)

KPI merupakan metode penilaian kinerja yang berfokus pada indikator keberhasilan kinerja

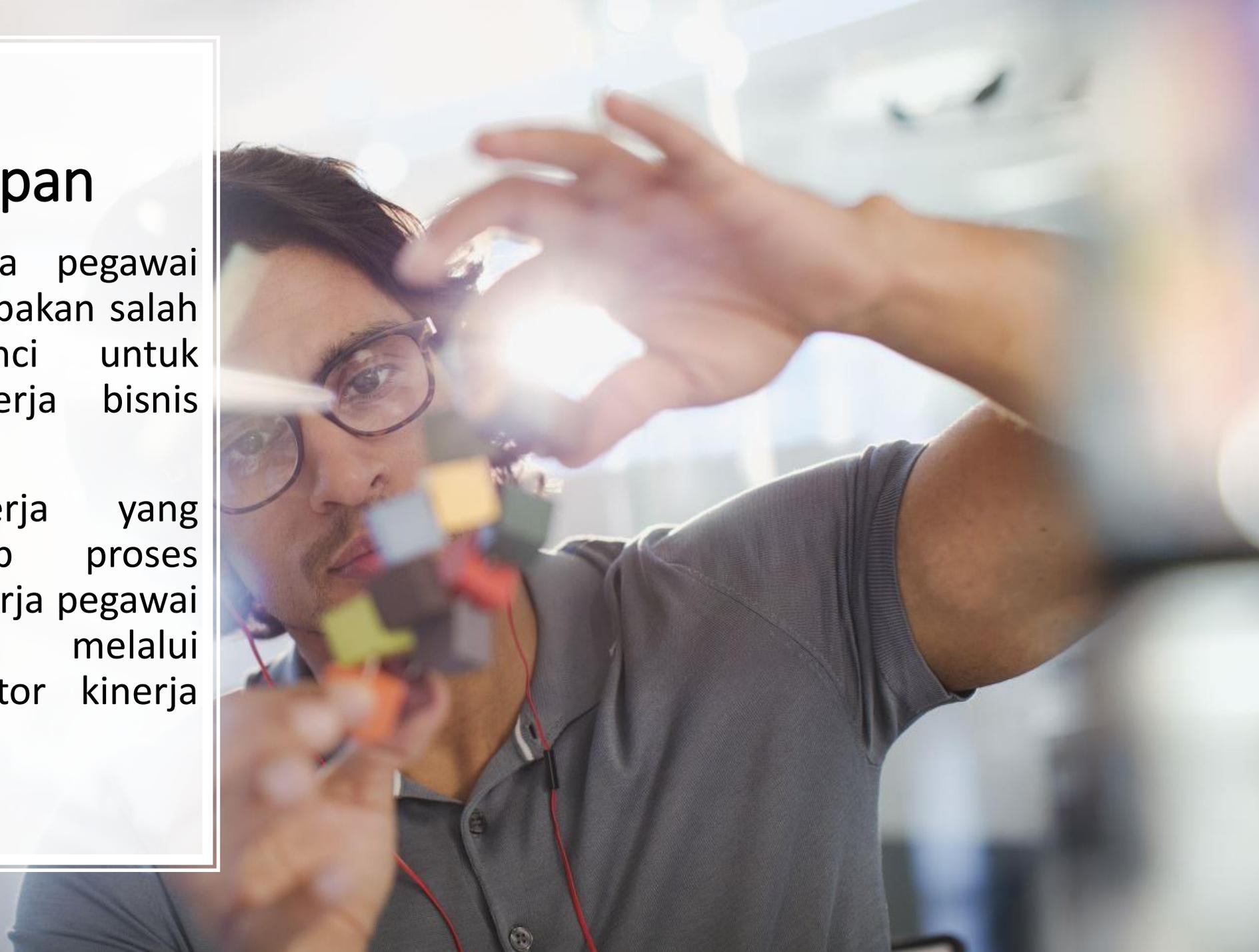


Key Result Area (KRA)

KRA merupakan metode penilaian kinerja yang poin kritical pada faktor kesuksesan kerja.

Dasar Penerapan

- Pengelolaan kinerja pegawai secara efektif merupakan salah satu faktor kunci untuk meningkatkan kinerja bisnis perusahaan.
- Pengelolaan kinerja yang efektif mencakup proses pengukuran hasil kerja pegawai secara obyektif melalui serangkaian indikator kinerja yang tepat.





Key Performance Indicator (KPI)

- KPI pada dasarnya adalah bagian dari *Performance Indicators* atau indikator kinerja organisasi.
- Keunggulan KPI dibandingkan dengan indikator-indikator kinerja lainnya, adalah bahwa KPI merupakan indikator kunci yang benar-benar mampu mempresentasikan kinerja organisasi secara keseluruhan

Keuntungan Metode KPI

Pengukuran melalui indikator kinerja dapat digunakan untuk menilai tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Penyusunan KPI

- Indikator KPI harus bersifat terukur. Harus bisa dihitung/diukur.
- Indikator KEY PERFORMANCE INDICATORS juga merujuk pada hasil kerja kita (output kerja)
- Ukuran keberhasilan harus menunjukkan indikator kinerja yang jelas, spesifik dan terukur (measurable)
- Ukuran keberhasilan harus dinyatakan secara eksplisit dan rinci sehingga menjadi jelas apa yang diukur
- Biaya untuk mengidentifikasi dan memonitor Ukuran Keberhasilan sebaiknya tidak melebihi nilai yang akan diketahui dari pengukuran tersebut. Hindari pengukuran yang berlebihan yang tidak banyak memberi nilai tamba



Model SMART

- **S**pecific,
- **M**easurable
- **A**chievable,
- **R**ealistic,
- **T**imely



Contoh KPI

No.	Key Performance Indicators	Unit Pengukuran	Target (ilustrasi)
1	% jumlah rekrutmen karyawan baru yang dilakukan dengan tepat waktu (< 45 hari)	%	100%
2	Rata-rata skor evaluasi karyawan baru setelah tiga bulan masa percobaan	Angka	80
3	Rata-rata jumlah pelamar untuk setiap job vacancy	Angka	100 pelamar per posisi
4	Rata-rata jam pelatihan per karyawan (per kapita)	Angka	30 jam
5	% perubahan produktivitas kerja sebelum dan sesudah pelatihan	%	30%
6	ROI of training for selected training programs	%	200%
7	Rata-rata skor kepuasan peserta pelatihan (dalam skala 1 - 5)	Angka	4
8	% Jumlah karyawan yang telah menyusun Individual Development Plan	%	90%
9	% pelaksanaan Individual Development Plan dibanding rencana	%	80%



Manfaat Penerapan KPI

- Melalui KPI maka kinerja setiap pegawai dapat dievaluasi secara lebih **obyektif** dan **terukur**, sehingga dapat mengurangi unsur subyektivitas yang sering terjadi dalam proses penilaian kinerja pegawai.
- Melalui penentuan KPI secara tepat, setiap pegawai juga menjadi lebih paham mengenai **hasil kerja yang diharapkan darinya**. Hal ini akan mendorong pegawai bekerja lebih optimal untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan



Manfaat Penerapan KPI

- Melalui penetapan KPI yang obyektif dan terukur, maka proses **pembinaan kinerja pegawai** dapat dilakukan secara lebih transparan dan sistematis.
- Hasil skor KPI yang obyektif dan terukur juga dapat dijadikan dasar untuk **pemberian reward dan punishment pegawai**. Dengan demikian, pegawai yang kinerjanya lebih bagus akan mendapat penghargaan, sebaliknya yang kerjanya kurang baik akan mendapat hukuman/perlakuan khusus.



Rocky Valentino, M.Psi., Psikolog., CHRM

| HR Professional | HROD Consultant | Psikolog | Trainer |

rocky_consulting@yahoo.com

www.rockyvalentino.com

www.solutionpowerindoconsulting.id/id

Linkedin: Rocky Valentino