



PASCASARJANA (S2)
MAGISTER MANAJEMEN
Fakultas Ekonomi & Bisnis
Profesional, Unggul, Entrepreneurship & Islam



MATA KULIAH:

Manajemen KINERJA

DR. IR. IBRAHIM, M.SI

**PERTEMUAN I:
PENDAHULUAN DAN KONSEP
DASAR MANAJEMEN KINERJA
OLEH:DR. IR.IBRAHIM,M.SI**

I. Pengertian Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah proses yang digunakan oleh organisasi untuk memastikan bahwa karyawan dan tim mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara yang efisien dan efektif. Dalam hal ini, manajemen kinerja melibatkan perencanaan, pengawasan, penilaian, dan pengembangan karyawan agar dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis organisasi.

Manajemen kinerja juga tidak hanya fokus pada hasil akhir (output), tetapi juga pada proses yang dilalui oleh karyawan dalam mencapai hasil tersebut. Proses ini melibatkan komunikasi yang jelas mengenai harapan kinerja, evaluasi terhadap pencapaian, serta pengembangan untuk meningkatkan kinerja yang berkelanjutan.

2. Tujuan Manajemen Kinerja

Tujuan utama dari manajemen kinerja adalah untuk:

- **Meningkatkan kinerja individu** sehingga setiap karyawan dapat mencapai potensinya secara maksimal.
- **Meningkatkan kinerja tim** dan kolaborasi antar bagian atau departemen dalam organisasi
- **Mencapai tujuan organisasi** yang lebih besar melalui sinergi antara individu dan tim yang efektif.

- **Memberikan umpan balik yang konstruktif**, yang dapat membantu individu berkembang dan memperbaiki area-area yang membutuhkan peningkatan.
- **Memotivasi karyawan** untuk berkontribusi lebih baik lagi dengan cara memberikan penghargaan dan pengakuan atas pencapaian mereka.

3. Komponen Utama dalam Manajemen Kinerja

- **Perencanaan Kinerja:** Menetapkan tujuan yang jelas dan terukur. Proses ini termasuk penyusunan rencana kerja yang sesuai dengan tujuan organisasi.
- **Pemantauan Kinerja:** Mengawasi kinerja individu atau tim secara terus-menerus untuk memastikan bahwa tujuan yang telah ditetapkan tercapai.

- **Penilaian Kinerja:** Mengukur dan mengevaluasi sejauh mana tujuan dan target kinerja tercapai, serta menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja.

- **Pengembangan Kinerja:** Memberikan pelatihan, kesempatan belajar, dan pengembangan karier untuk membantu karyawan mencapai tujuan mereka secara lebih efektif.

4. Peran Manajer dalam Manajemen Kinerja

Manajer memiliki peran yang sangat penting dalam manajemen kinerja karena mereka bertanggung jawab untuk:

- **Menyampaikan harapan kinerja dengan jelas** kepada karyawan.
- **Memberikan dukungan dan sumber daya** yang dibutuhkan agar karyawan dapat memenuhi target.

- **Memberikan umpan balik secara konstruktif** agar karyawan tahu apa yang perlu ditingkatkan.
- **Mengelola proses evaluasi kinerja** secara objektif dan adil.
- **Evaluasi:** Menilai sejauh mana tujuan tercapai dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki.
- **Pengembangan:** Memberikan pelatihan atau pengembangan untuk memperbaiki kinerja.

Sistem manajemen kinerja yang efektif tidak hanya mengukur hasil akhir, tetapi juga mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, seperti keterampilan, motivasi, dan dukungan yang diberikan oleh organisasi.

5. Peran Budaya Organisasi dalam Manajemen Kinerja

Budaya organisasi sangat mempengaruhi bagaimana kinerja dinilai dan diukur dalam suatu organisasi.

Beberapa budaya organisasi yang berhubungan langsung dengan manajemen kinerja, antara lain:

- **Budaya hasil:** Fokus utama adalah pencapaian target dan hasil akhir. Dalam budaya ini, kinerja individu sangat dihargai dan diukur berdasarkan pencapaian yang terlihat.

- **Budaya kolaboratif:** Menekankan pada kerja tim, komunikasi terbuka, dan kontribusi bersama untuk mencapai tujuan. Dalam budaya ini, manajemen kinerja lebih memperhatikan kerjasama tim dan proses daripada hanya hasil individu semata.

- **Budaya pengembangan:** Fokus pada pengembangan jangka panjang karyawan dan organisasi. Di sini, manajemen kinerja seringkali berfokus pada proses pembelajaran dan peningkatan kemampuan.

6. Hubungan Antara Manajemen Kinerja dan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Manajemen kinerja sangat erat kaitannya dengan manajemen SDM, karena keduanya berfokus pada pengelolaan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. **Manajemen SDM** mencakup pengelolaan rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, dan retensi karyawan, sedangkan **manajemen kinerja** berfokus pada pengelolaan kinerja individu atau tim agar bisa berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen kinerja adalah bagian integral dari proses **pengembangan karyawan** yang berkelanjutan dalam manajemen SDM. Pengelolaan yang baik akan menghasilkan peningkatan kualitas SDM, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.



PASCASARJANA (S2)
MAGISTER MANAJEMEN
Fakultas Ekonomi & Bisnis

Profesional, Unggul, Entrepreneurship & Islam



PERTEMUAN-2 KERANGKA KERJA MANAJEMEN KINERJA

Dr. Ir. Ibrahim, M.Si

PERTEMUAN 2 KERANGKA KERJA MANAJEMEN KINERJA

Oleh:DR.Ir.Ibrahim,m.si

APA ITU KERANGKA KERJA MANAJEMEN KINERJA?

- kerangka kerja manajemen kinerja adalah panduan sistematis untuk mencapai tujuan organisasi.
- melibatkan pengelolaan kinerja individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan.
- fokus pada proses, alat, dan teknik untuk meningkatkan efektivitas.

APA ITU KERANGKA KERJA MANAJEMEN KINERJA?

Kerangka kerja manajemen kinerja adalah:

- Panduan Sistematis Untuk Mencapai Tujuan Organisasi.
- Alat Untuk Menyelaraskan Kinerja Individu, Tim, Dan Organisasi.
- Fokus Pada Pencapaian Hasil Yang Konsisten.

MENGELOLA KINERJA SECARA MENYELURUH

- Individu: memberikan tanggung jawab yang jelas dan umpan balik.
- Tim: meningkatkan kolaborasi untuk mencapai target.
- Organisasi: menyelaraskan visi dan misi dengan tujuan strategis.

FOKUS PADA PROSES, ALAT, DAN TEKNIK

- ❖ Proses: merancang langkah-langkah yang sistematis untuk meningkatkan kinerja.
- ❖ Alat: menggunakan kpi, balanced scorecard, dan sistem informasi.
- ❖ Teknik: memberikan pelatihan, mentoring, dan pengembangan.

MENGAPA PENTING?

- Membantu organisasi tetap fokus pada prioritas strategis.
- Meningkatkan efisiensi dalam penggunaan sumber daya.
- Membantu mengidentifikasi dan menyelesaikan hambatan kinerja.

MODEL SMART GOALS

Model SMART Goals:

- Memberikan Kerangka Untuk Menetapkan Tujuan.
- Memantau Kinerja Secara Berkelanjutan.
- Memberikan Alat Untuk Evaluasi Yang Efektif.

MODEL BALANCED SCORECARD

Model Balanced Scorecard:

- Memberikan kerangka untuk menetapkan tujuan.
- Memantau kinerja secara berkelanjutan.
- Memberikan alat untuk evaluasi yang efektif.

MODEL CONTINUOUS FEEDBACK

Model Continuous Feedback:

- Memberikan kerangka untuk menetapkan tujuan.
- Memantau kinerja secara berkelanjutan.
- Memberikan alat untuk evaluasi yang efektif.

PENDEKATAN BERBASIS HASIL

Pendekatan Berbasis Hasil:

- Meningkatkan Fokus Pada Area Spesifik Organisasi.
- Memberikan Struktur Untuk Mencapai Tujuan Tertentu.
- Mengoptimalkan Proses Pengelolaan Kinerja.

PENDEKATAN BERBASIS KOMPETENSI

Pendekatan Berbasis Kompetensi:

- Meningkatkan fokus pada area spesifik organisasi.
- Memberikan struktur untuk mencapai tujuan tertentu.
- Mengoptimalkan proses pengelolaan kinerja.

PENDEKATAN KOLABORATIF

Pendekatan Kolaboratif:

- ❖ Meningkatkan fokus pada area spesifik organisasi.
- ❖ Memberikan struktur untuk mencapai tujuan tertentu.
- ❖ Mengoptimalkan proses pengelolaan kinerja.



PASCASARJANA (S2)
MAGISTER MANAJEMEN
Fakultas Ekonomi & Bisnis

Profesional, Unggul, Entrepreneurship & Islam



PERTEMUAN-3 PENETAPAN TUJUAN DAN HARAPAN KINERJA

Dr. Ir. Ibrahim, M.Si

I. Prinsip SMART dalam Penetapan Tujuan Kinerja

Penetapan tujuan yang jelas dan terukur sangat penting dalam manajemen kinerja, dan salah satu metode yang umum digunakan adalah **SMART goals**. SMART adalah akronim yang menggambarkan karakteristik tujuan yang baik. Tujuan yang SMART adalah:

- **Specific (Spesifik):** Tujuan harus jelas dan mudah dipahami. Menentukan secara tepat apa yang ingin dicapai.

Contoh: "Meningkatkan penjualan produk A di wilayah Jakarta sebesar 10% dalam 6 bulan."



- **Measurable (Terukur):** Tujuan harus dapat diukur untuk mengetahui apakah tujuan tersebut tercapai atau tidak.

Contoh: "Mencapai 10.000 pelanggan baru dalam 1 tahun."

- **Achievable (Dapat Dicapai):** Tujuan harus realistis dan dapat dicapai dengan sumber daya yang ada.

Contoh: "Meningkatkan kepuasan pelanggan dengan mengurangi keluhan sebesar 15% dalam 6 bulan."



- **Relevant (Relevan):** Tujuan harus relevan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan dan mendukung pencapaian misi organisasi.

Contoh: "Meningkatkan kemampuan karyawan dalam menggunakan software baru yang diterapkan di perusahaan."

- **Time-bound (Terbatas Waktu):** Tujuan harus memiliki batas waktu yang jelas untuk penyelesaiannya.

Contoh: "Menyelesaikan pelatihan kepemimpinan untuk semua manajer dalam 3 bulan."



Contoh Penerapan SMART Goal

Misalnya, seorang manajer pemasaran menetapkan tujuan untuk meningkatkan penjualan produk di wilayah tertentu. Dengan menggunakan prinsip SMART, tujuan tersebut bisa dirumuskan menjadi: "Meningkatkan penjualan produk X di Jakarta sebesar 15% dalam 4 bulan mendatang dengan meningkatkan kampanye iklan dan memperluas jaringan distribusi."



2. Penetapan Tujuan Individual vs. Tujuan Tim

- **Tujuan Individual:** Setiap karyawan memiliki tujuan yang spesifik yang berfokus pada pencapaian pribadi mereka yang sejalan dengan tujuan organisasi. Tujuan ini bisa berhubungan dengan peningkatan keterampilan, pencapaian angka penjualan, atau efisiensi waktu.

Contoh: Seorang tenaga penjual mungkin memiliki tujuan untuk menjual 50 unit produk per bulan.



- **Tujuan Tim:** Tim atau departemen biasanya memiliki tujuan yang lebih besar yang memerlukan kolaborasi antar individu. Tujuan ini biasanya lebih kompleks dan berfokus pada pencapaian target yang tidak bisa dicapai hanya oleh satu orang.

Contoh: Tim pemasaran yang bertujuan untuk meningkatkan brand awareness produk X di seluruh wilayah Jakarta dengan melibatkan berbagai saluran komunikasi.



3. Cara Menyelaraskan Tujuan Individu dengan Tujuan Organisasi

Untuk memastikan bahwa tujuan individu mendukung tujuan organisasi, manajer perlu memastikan adanya komunikasi yang jelas antara tujuan individu dan visi misi perusahaan. Salah satu pendekatannya adalah:

- **Menetapkan tujuan yang terkait dengan strategi organisasi:**

Karyawan diberi tujuan yang dapat membantu organisasi mencapai tujuan jangka panjang.

Contoh: Jika tujuan organisasi adalah untuk menjadi pemimpin pasar di kategori produk tertentu, maka tujuan individu di departemen pemasaran bisa mencakup pencapaian target pengenalan produk dalam segmen pasar tertentu.



4. Studi Kasus Penetapan Tujuan

Studi Kasus: Sebuah perusahaan e-commerce ingin meningkatkan penjualannya selama musim belanja online. Tim pemasaran merumuskan tujuan menggunakan metode SMART:

- **Tujuan SMART:** "Meningkatkan penjualan produk kategori elektronik sebesar 25% dalam 3 bulan dengan memanfaatkan promosi diskon dan kampanye digital."





PASCASARJANA (S2)
MAGISTER MANAJEMEN
Fakultas Ekonomi & Bisnis

Profesional, Unggul, Entrepreneurship & Islam



PERTEMUAN-4 MENGEMBANGKAN INDIKATOR KINERJA UTAMA (KPI)

Dr. Ir. Ibrahim, M.Si

I. Pengertian dan Pentingnya KPI

Indikator Kinerja Utama (KPI) adalah metrik atau ukuran yang digunakan untuk menilai dan memantau sejauh mana pencapaian suatu tujuan atau sasaran strategis yang telah ditetapkan dalam organisasi. KPI berfungsi sebagai alat ukur yang memberikan informasi yang jelas tentang bagaimana kinerja individu, tim, atau organisasi secara keseluruhan dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan.

Pentingnya KPI:

- **Mengukur Kemajuan:** KPI memungkinkan organisasi untuk melihat sejauh mana kemajuan yang telah dicapai dalam mencapai tujuan atau target. Tanpa KPI, sulit untuk menentukan apakah usaha yang dilakukan sudah berada di jalur yang benar.
- **Menilai Efektivitas Strategi:** KPI membantu dalam mengevaluasi apakah strategi yang diterapkan efektif dalam mencapai tujuan organisasi.
- **Mengambil Keputusan Berdasarkan Data:** KPI memberikan dasar yang kuat untuk pengambilan keputusan yang lebih baik dan berbasis data, bukan sekadar asumsi atau perkiraan.
- **Memotivasi Karyawan:** Dengan adanya KPI yang jelas, karyawan tahu apa yang diharapkan dari mereka, yang dapat meningkatkan fokus dan motivasi mereka untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

2. Jenis-jenis KPI

- **Lagging Indicators (Indikator Tertinggal):**

- **Definisi:** Merupakan indikator yang mengukur hasil dari aktivitas yang sudah terjadi atau sudah selesai dilakukan. Biasanya bersifat retrospektif (menilai hasil masa lalu).

Contoh:

- **Penjualan bulanan:** Mengukur jumlah penjualan yang terjadi di bulan lalu.
- **Laba bersih:** Mengukur laba yang dihasilkan setelah biaya dan pajak.
- **Tingkat retensi pelanggan:** Mengukur persentase pelanggan yang tetap setia menggunakan produk atau layanan dalam jangka waktu tertentu.

- **Leading Indicators (Indikator Terkemuka):**

- **Definisi:** Merupakan indikator yang memberikan sinyal awal tentang kemungkinan hasil yang akan datang. Biasanya bersifat proaktif dan membantu memprediksi kinerja masa depan.

Contoh:

- **Jumlah prospek yang dihasilkan:** Mengukur jumlah calon pelanggan yang diperoleh dalam suatu periode waktu tertentu.

- **Jumlah kunjungan website:** Mengukur berapa banyak orang yang mengunjungi situs web perusahaan, yang dapat memberikan indikasi tentang potensi penjualan di masa depan.

- **Tingkat keterlibatan karyawan:** Mengukur tingkat kepuasan dan keterlibatan karyawan, yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi di masa depan.

3. Membangun KPI yang Relevan dan Terukur

Untuk membangun KPI yang efektif, ada beberapa langkah yang perlu diperhatikan:

- **Relevansi:** KPI harus langsung berkaitan dengan tujuan strategis organisasi. KPI yang baik akan mengarahkan perhatian pada hal-hal yang benar-benar penting untuk pencapaian tujuan organisasi.

Contoh: Jika tujuan organisasi adalah meningkatkan pelayanan pelanggan, KPI yang relevan bisa berupa "waktu respons rata-rata" atau "jumlah keluhan pelanggan".

- **Terukur:** KPI harus dapat diukur secara objektif dengan data yang dapat diakses dan dipantau secara berkala. Ini memastikan bahwa pengukuran kinerja tidak berdasarkan pendapat atau persepsi, tetapi berdasarkan data yang valid.
- **Contoh:** "Meningkatkan kepuasan pelanggan dari 80% menjadi 90% dalam 6 bulan." Angka 80% dan 90% adalah indikator yang terukur.
- **Tertargetkan dan Terbatas Waktu:** KPI harus memiliki target yang jelas dan waktu yang spesifik. Tujuan tanpa tenggat waktu yang jelas bisa membuat fokus menjadi kabur.
- **Contoh:** "Meningkatkan angka konversi penjualan sebesar 20% dalam 3 bulan" memberikan gambaran waktu yang jelas untuk mencapai tujuan.

4. Jenis KPI yang Dapat Digunakan dalam Berbagai Fungsi.

- **Keuangan:** KPI yang berfokus pada kinerja keuangan untuk mengukur profitabilitas dan efisiensi organisasi.
- **Contoh:** "Margin laba kotor meningkat sebesar 5% dalam kuartal mendatang."
- **Contoh:** "Mengurangi biaya operasional sebesar 10% dalam 6 bulan."
- **Pemasaran:** KPI yang digunakan untuk mengukur efektivitas kampanye pemasaran dan pertumbuhan pasar.
- **Contoh:** "Meningkatkan traffic website sebesar 25% dalam 3 bulan melalui kampanye iklan online."
- **Contoh:** "Meningkatkan jumlah pengikut media sosial sebanyak 50% dalam 6 bulan."

- **Penjualan:** KPI yang digunakan untuk memantau pencapaian target penjualan dan efisiensi tenaga penjual.

- **Contoh:** "Meningkatkan penjualan produk X sebesar 15% dalam 1 tahun."

- **Contoh:** "Mengurangi tingkat kegagalan penjualan (conversion failure) menjadi 5% dalam 6 bulan."

- **Sumber Daya Manusia (SDM):** KPI yang berfokus pada pengelolaan karyawan, termasuk retensi, kepuasan kerja, dan produktivitas.

- **Contoh:** "Mengurangi tingkat absensi karyawan sebesar 10% dalam setahun."

- **Contoh:** "Tingkatkan kepuasan karyawan dari 75% menjadi 85% dalam 1 tahun."

- **Operasional:** KPI yang digunakan untuk meningkatkan efisiensi operasional dan produktivitas.
- **Contoh:** "Meningkatkan efisiensi proses produksi dengan mengurangi downtime mesin sebesar 10% dalam 6 bulan."
- **Contoh:** "Mengurangi jumlah kesalahan produksi sebesar 20% dalam 1 tahun."

5. Cara Mengukur KPI

Mengukur KPI dengan tepat sangat penting agar data yang diperoleh valid dan berguna untuk pengambilan keputusan. Beberapa cara pengukuran KPI yang sering digunakan:

- **Melalui sistem manajemen kinerja:** Perangkat lunak atau sistem manajemen kinerja (seperti SAP, Oracle) sering digunakan untuk memantau dan merekam KPI secara real-time.
- **Survei dan Wawancara:** Survei atau wawancara dapat digunakan untuk mengumpulkan data terkait kepuasan pelanggan atau keterlibatan karyawan.
- **Laporan dan Analisis Data:** Laporan dari sistem keuangan atau operasional dapat memberikan data untuk mengukur KPI seperti margin laba atau waktu siklus produksi.

6. Studi Kasus Penerapan KPI dalam Organisasi

Studi Kasus I: Perusahaan Ritel Online

- **KPI:** Meningkatkan konversi pembelian online.
- **Deskripsi:** Perusahaan ritel online menetapkan KPI untuk meningkatkan rasio konversi pembelian produk mereka dari pengunjung website.
- **KPI yang Ditetapkan:** "Meningkatkan rasio konversi pengunjung menjadi pembeli sebesar 10% dalam 6 bulan."
- **Pengukuran:** Dibandingkan dengan konversi sebelumnya, perusahaan menggunakan alat analisis web untuk melacak rasio pengunjung yang melakukan pembelian.

Studi Kasus 2: Perusahaan Manufaktur

- **KPI:** Meningkatkan efisiensi produksi dan mengurangi downtime mesin.
- **Deskripsi:** Sebuah perusahaan manufaktur ingin meningkatkan output produksi dan mengurangi waktu henti mesin.
- **KPI yang Ditetapkan:** "Mengurangi waktu henti mesin (downtime) sebesar 15% dalam 6 bulan."
- **Pengukuran:** Menggunakan sistem pemantauan mesin untuk mencatat waktu operasional dan downtime setiap mesin di fasilitas produksi.

Studi Kasus 3: Perusahaan Layanan Pelanggan

- **KPI:** Meningkatkan kepuasan pelanggan.
- **Deskripsi:** Perusahaan layanan pelanggan ingin meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan.
- **KPI yang Ditetapkan:** "Meningkatkan skor kepuasan pelanggan (Customer Satisfaction Score) sebesar 10% dalam 3 bulan."
- **Pengukuran:** Survei kepuasan pelanggan yang dilakukan setiap bulan untuk mengukur tingkat kepuasan dan feedback yang diberikan pelanggan.

PENUTUP