



Dasar Manajemen Kinerja

Materi Perkuliahan Mahasiswa

Dr. Ahmad Azmy,
M.M

LATAR BELAKANG

Alhamdulillah atas hadirnya Allah SWT yang membimbingnya agar Modul Perkuliahan Manajemen Kinerja dengan topik “ Dasar Manajemen Kinerja” dapat terwujud sesuai silabus perkuliahan. Modul ini dimaksudkan untuk membantu mahasiswa mempersiapkan materi perkuliahan terkait teori dasar manajemen kinerja.

Modul ini terdiri dari 7 topik perkuliahan. Topik perkuliahan dipilih sesuai dengan perkembangan bisnis yang ada sehingga mahasiswa mendapatkan pemahaman dan implementasi yang komprehensif seperti yang dijelaskan oleh dosen. Tentunya Modul Perkuliahan sebagai langkah penyempurnaan proses belajar mengajar masih banyak kekurangan yang selalu diperbaiki dari segi teori dan praktisi sesuai dengan kebutuhan bisnis. Oleh karena itu, penulis sangat berterima kasih apabila pembaca dengan senang hati memberikan masukan, kritik, dan saran untuk peningkatan kualitas modul ini yang pada akhirnya akan semakin meningkatkan kualitas proses belajar mengajar. Akhir kata, penulis berharap Modul Praktikum ini dapat bermanfaat dalam meningkatkan kualitas proses belajar mengajar dan meningkatkan kompetensi mahasiswa khususnya dalam bidang Manajemen Perubahan.

Jakarta, 22 Juni 2022

Ahmad Azmy

DAFTAR ISI

Pengenalan Manajemen Kinerja	4
Sistem Pengukuran Kinerja	16
Konsep dan Sistem Manajemen Kinerja	26
Ukuran Kinerja	31
Key Performance Indicator	34
Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan	43
Penilaian Kinerja Karyawan	47

BAB 1 PENGENALAN MANAJEMEN KINERJA

1. Manajemen Kinerja

Definisi dari manajemen kinerja adalah cara-cara melalui mana para manajer menjamin bahwa aktivitas-aktivitas dan hasil-hasil karyawan sesuai dengan tujuan organisasi. Sistem manajemen kinerja terdiri dari tiga bagian: pendefinisian kinerja, pengukuran kinerja, dan pemberian umpan balik informasi kinerja.

Pertama, pendefinisian kinerja: Sistem manajemen kinerja mengkhususkan aspek-aspek mana dari kinerja relevan dengan organisasi, terutama melalui analisa pekerjaan (job analysis).

Kedua, pengukuran kinerja: Sistem manajemen kinerja mengukur aspek-aspek dari kinerja tersebut melalui penilaian kinerja, yang merupakan metode satu-satunya bagi pengelolaan kinerja karyawan. Penilaian kinerja (performance appraisal) adalah proses melalui mana organisasi mendapatkan informasi tentang seberapa baik karyawan melaksanakan pekerjaannya.

Ketiga, pemberian umpan balik: Sistem manajemen kinerja memberikan umpan balik pada karyawan melalui sesi umpan balik sehingga mereka dapat menyesuaikan kinerja mereka dengan tujuan organisasi. Umpan balik kinerja (performance feedback) adalah proses pemberian informasi karyawan mengenai efektivitas kinerja mereka.

2. Praktik Dalam Manajemen Kinerja

1. The Practice of Performance Management

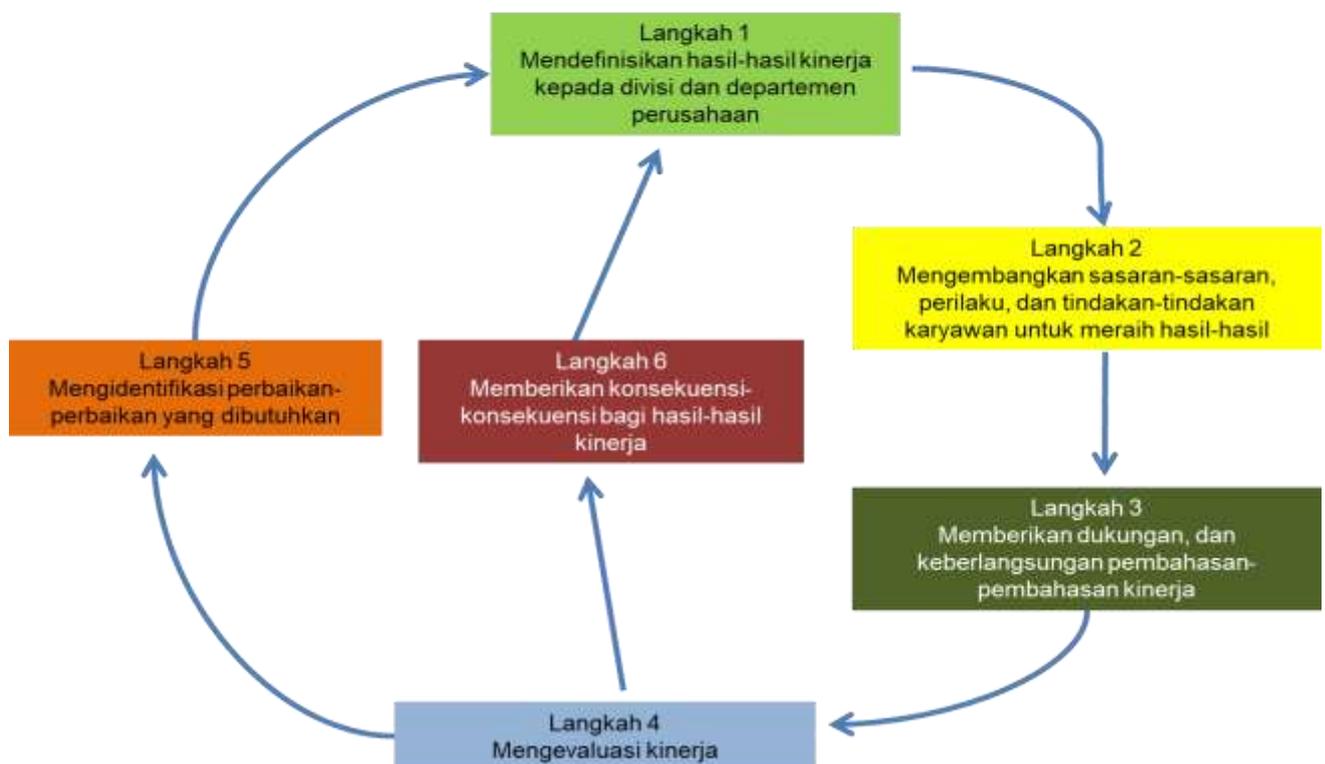
Perusahaan-perusahaan menggunakan manajemen kinerja dalam rangka:



MODEL ORGANISASI DARI MANAJEMEN KINERJA



2. The Process of Performance Management



3. Tujuan Manajemen Kinerja

- a. Tujuan Strategik : Merupakan tujuan pertama, dimana sistem manajemen kinerja harus menghubungkan aktivitas karyawan dengan tujuan-tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan strategik ini, sistem yang ada haruslah fleksibel, karena ketika tujuan dan strategi berubah, hasil-hasil, perilaku dan karakteristik karyawan biasanya perlu untuk berubah mengikutinya.
- b. Tujuan Administratif : Organisasi-organisasi menggunakan informasi manajemen kinerja dalam banyak keputusan-keputusan administrasi seperti: administrasi upah (kenaikan upah), promosi, pengakhiran kepemilikan, pemutusan kerja, dan pengakuan kinerja individu.
- c. Tujuan Pengembangan : Tujuan ketiga dari manajemen kinerja adalah mengembangkan karyawan yang berkinerja efektif dalam pekerjaannya. Ketika karyawan tidak berkinerja sebagaimana yang seharusnya dilakukan, manajemen kinerja berusaha untuk meningkatkan kinerja mereka.

Memilih Sumber Kinerja

1. Supervisor evaluation (Evaluasi Supervisor)
2. Peer evaluation (Evaluasi Teman)
3. Self evaluation (Evaluasi Diri)
4. Subordinat evaluation (Evaluasi Bawahan)
5. Multisource evaluation (Evaluasi Multisumber)
6. Team appraisals (Tim Penilai)

Kriteria Efektivitas Manajemen Kinerja

- **Direction sharing:** mengkomunikasikan tujuan tingkat tinggi organisasi ke seluruh organisasi dan kemudian menerjemahkannya kedalam tujuan setiap departemen
- **Role clarification:** menegaskan peranan setiap karyawan terkait dengan pekerjaannya sehari-hari.
- **Goal setting and planning:** menerjemahkan tujuan organisasi dan departemen kedalam tujuan khusus bagi masing-masing karyawan
- **Goal alignment:** memudahkan setiap manajer untuk melihat keterkaitan antara tujuan karyawan dan tujuan-tujuan dari departemen dan organisasi.

- **Developmental goal setting:** meliputi jaminan bahwa setiap karyawan “berpikir melalui, pada tahap awal dari setiap periode kinerja, tentang ‘apa yang harus saya lakukan untuk mencapai tujuan saya?’
- **Ongoing performance monitoring:** penggunaan computer-based system yang mengukur dan kemudian meng-email kemajuan dan laporan pengecualian berdasarkan pada kemajuan individu terhadap pemenuhan tujuan kinerjanya.
- **Ongoing feedback:** tatap muka dan umpan balik terkomputerisasi terhadap kemajuan dari pencapaian tujuan.
- **Coaching and support:** harus menjadi bagian yang satu dari proses umpan balik.
- **Performance assessment (appraisal):** merupakan salah satu elemen dalam manajemen kinerja.
- **Reward, recognition, and compensation:** seluruhnya memainkan sebuah peranan dalam memberikan konsekuensi-konsekuensi yang dibutuhkan untuk menjaga arah tujuan kinerja karyawan agar tetap dalam jalurnya.
- **Workflow, process control, and return on investment management:** menjamin bahwa kinerja karyawan terhubung secara berarti melalui pengaturan tujuan bagi keseluruhan kinerja perusahaan yang dapat diukur.

Performance Measures Criteria

Hal-hal yang berkaitan dengan kinerja mengukur kriteria antara lain:

- Strategic congruence adalah luasan dimana sistem manajemen kinerja mendatangkan kinerja pekerjaan yang konsisten dengan strategi, tujuan, dan budaya organisasi
- Validitas adalah luasan dimana pengukuran kinerja menilai seluruh aspek-aspek yang relevan dari kinerja pekerjaan.
- Reabilitas adalah konsistensi dari pengukuran kinerja; tingkatan dimana pengukuran kinerja adalah bebas dari kesalahan random (random error).
- Acceptability adalah luasan dimana ukuran kinerja dianggap dapat memuaskan atau mencukupi oleh individu-individu yang menggunakannya.

- Specificity adalah luasan dimana ukuran kinerja memberikan arahan rinci bagi karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka (karyawan) dan bagaimana mereka dapat memenuhi harapan-harapan tersebut.

Approaches to Measuring Performance

1. Pendekatan Perbandingan (The Comparative Approach)

Comparative approach terhadap pengukuran kinerja mensyaratkan pemeringkat (rater) untuk membandingkan kinerja individu dengan individu lainnya. Pendekatan ini biasanya menggunakan beberapa penilaian keseluruhan dari kinerja individu atau nilai dan berusaha untuk membangun beberapa peringkat dari individu dalam suatu kelompok kerja

2. Pendekatan Atribut (The Attribute Approach)

Attribute approach terhadap manajemen kinerja memfokuskan pada luasan dimana individu-individu memiliki atribut-atribut tertentu yang diyakini disyaratkan bagi keberhasilan perusahaan.

3. Pendekatan Perilaku (The Behavioral Approach)

Behavioral approach terhadap manajemen kinerja berusaha untuk mendefinisikan perilaku karyawan yang harus ditampilkan agar efektif dalam pekerjaan.

4. Pendekatan Hasil-Hasil (The Results Approach)

Result approach memfokuskan pada pengelolaan tujuan, hasil-hasil dari pekerjaan atau kelompok kerja yang dapat diukur. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa subyektivitas dapat dihapuskan dari proses pengukuran dan bahwa hasil-hasil merupakan indikator terdekat dari kontribusi individu pada efektivitas organisasi.

5. Pendekatan Kualitas (The Quality Approach)

Pendekatan ini menyarankan bahwa fokus utama dari evaluasi kinerja seharusnya dapat memberikan karyawan dengan umpan balik tentang wilayah dimana mereka dapat meningkat.

Choosing a Source for Performance Information

Lima sumber utama informasi kinerja:

1. Manajer; merupakan sumber yang paling sering digunakan dalam informasi kinerja.
2. Teman sejawat; merupakan sumber terbaik dalam informasi pekerjaan seperti penegakkan disiplin, dimana supervisor tidak selalu ada mengawasi pekerja.
3. Bawahan; biasanya merupakan sumber berharga dalam informasi kinerja ketika akan mengevaluasi seorang manajer.
4. Diri sendiri; sangat jarang digunakan sebagai sumber informasi kinerja, meskipun tetap akan bermanfaat.
5. Konsumen; banyak perusahaan yang melibatkan konsumen dalam sistem informasi kinerja perusahaan tersebut.

Use of Technology in Performance Management

Beberapa pihak berpendapat bahwa sistem pelacakan elektronik kurang diperlukan dalam melacak dan memantau karyawan ketika tidak ada alasan untuk menyakinkan bahwa sesuatu adalah salah. Para manajer yang baik mengetahui apa yang sedang karyawan kerjakan, dan sistem elektronik seharusnya tidak menjadi pengganti bagi manajemen yang baik. Untuk menghindari potensi dampak negatif dari pemantauan elektronik, para manajer harus berkomunikasi mengapa para karyawan sedang dimonitor. Pemantauan dapat pula digunakan sebagai cara bagi karyawan yang lebih berpengalaman untuk melatih karyawan yang kurang berpengalaman.

PENGERTIAN PENILAIAN KINERJA

Pengertian Penilaian Kinerja :

Organisasi atau perusahaan perlu mengetahui berbagai kelemahan dan kelebihan Pegawai sebagai landasan untuk memperbaiki kelemahan dan menguatkan kelebihan, dalam rangka meningkatkan produktivitas dan pengembangan Pegawai. Untuk itu perlu dilakukan kegiatan penilaian kinerja secara priodik yang berorientasi pada masa lalu atau masa yang akan datang. Penilaian Kinerja adalah merupakan manifestasi dari bentuk penilaian kinerja seseorang pegawai. Penilaian kinerja memberikan gambaran tentang keadaan pegawai dan sekaligus dapat memberikan feedback (umpan balik) Penilaian kinerja adalah merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukannya terhadap organisasi.

Penilaian unjuk kerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai unjuk kerja pegawainya. Unjuk kerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai perannya dalam organisasi. Unjuk kerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan/pelatihan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya. Arti pentingnya unjuk kerja secara lebih rinci (William, Jr dan Kuth Davis, 2003, hal 339) sebagai berikut :

- Perbaikan unjuk kerja memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui feedback yang diberikan oleh organisasi.
- Penyesuaian gaji dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasi pegawai sesuai keahliannya.
- Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari pegawai sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif.
- Perencanaan karier, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karier bagi pegawai dan menyelaraskannya dengan kepentingan organisasi.
- Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan, yaitu unjuk kerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan perbaikan.
- Dapat mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan, yaitu kekurangan kinerja akan menunjukkan adanya kekurangan dalam perancangan jabatan.
- Meningkatkan adanya perlakuan kesempatan yang sama pada pegawai, yaitu dengan dilakukannya penilaian yang objektif berarti meningkatkan perlakuan yang adil bagi pegawai.
- Dapat membantu pegawai mengatasi masalah yang bersifat eksternal, yaitu dengan penilaian unjuk kerja alasan akan mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya unjuk kerja yang jelek, sehingga atasan dapat membantu menyelesaikannya.
- Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu dengan diketahui unjuk kerja pegawai secara keseluruhan, ini akan

menjadi informasi sejauhman fungsi sumber daya manusia berjalan dengan baik atau tidak.

Fungsi Penilaian Kerja

Penilaian Kerja (performance appraisal) pada dasarnya :

Berfungsi sebagai salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik atas SDM yang ada dalam organisasi . Berfungsi dan/atau bermanfaat untuk penyesuaian-penyesuaian kompensasi, perbaikan kinerja, kebutuhan latihan dan pengembangan, pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan,, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja, dan kepentingan penelitian kepegawaian membantu diagnosis terhadap kesalahan disain pegawai.

Penilaian Kinerja Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja

Penilaian unjuk kerja sesungguhnya tidak sekedar menilai, yaitu mencari aspek apa pegawai kurang atau lebih, tetapi lebih luas lagi yaitu membantu pegawai untuk mencapai unjuk kerja yang diharapkan oleh organisasi dan berorientasi pada pengembangan pegawai/organisasi. Dalam memberikn penilaian, seorang penilai atau pimpinan selayaknyalah berpedoman pada ketentuan sebagai berikut:

1. Bersifat obyektif, dalam arti bahwa terlepas dari kepentingan sendiri, senang tidak senang dan faktor-faktor pribadi lain.
2. Adil, dalam arti bahwa memberikan ketentuan yang sama bagi semua karyawan, tidak ada karyawan yang “ dianak emaskan atau dianak tirikan”.
3. Konsekuen, dalam arti menerapkan standar penilaian yang telah ditetapkan dari pedoman yang telah ditentukan pedoman penilaian tersebut mencakup :
 - a. Faktor-faktor yang dinilai
 - b. Ketentuan-ketentuan yang dinilai dan
 - c. Bagaimana teknik serta model penilaian yang ditetapkan.

Langkah-langkah Proses Penilaian Kinerja

Penilaian unjuk kerja harus dikaitkan dengan upaya peningkatan kinerja, Dalam arti sebagai usaha pencapaian unjuk kerja yang diharapkan. Oleh karenanya harus ditentukan :

1. Tujuan-tujuan setiap pekerjaan
2. Standar/dimensi-dimensi kinerja serta ukurannya
3. Metode penilaian, pelaksanaan, dan Evaluasi

Pentingnya Merancang Tujuan dalam Perbaikan Kinerja

Merancang tujuan tertentu dapat lebih mengarah pada kinerja yang lebih baik daripada hanya mengatakan pada karyawan “lakukan yang terbaik” Tujuan yang dirasakan sulit untuk dicapai cenderung menghasilkan kinerja yang lebih baik daripada tujuan yang dirasakan sangat mudah. Partisipasi karyawan dalam perancangan tujuan cenderung mengarah pada rancangan tujuan yang lebih jauh daripada hanya individu manajer yang merancang tujuan tersebut. Seringnya umpan balik kinerja menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Karyawan akan mengatur tujuan yang lebih jauh jika mereka dievaluasi kinerjanya daripada hanya sekedar pencapaian tujuan yang sederhana.

Performance Feedback

Untuk memberikan umpan balik kinerja yang efektif para manajer harus mempertimbangkan beberapa rekomendasi berikut ini:

- Umpan balik harus diberikan secara teratur, bukan sekali setahun.
- Menciptakan konteks yang benar bagi pembahasan.
- Menanyakan karyawan mengenai peringkatnya sebelum pertemuan dimulai.
- Mendorong bawahan untuk berpartisipasi dalam pertemuan.
- Mengakui kinerja yang efektif melalui penghargaan.
- Memfokuskan pada pemecahan masalah.
- Memfokuskan umpan balik pada perilaku atau hasil-hasil, bukan pada pribadi.
- Meminimalkan kritikan.
- Sepakat pada tujuan khusus dan merancang suatu pertemuan untuk mengkaji ulang kemajuan.

Gambar : Langkah-langkah Penilaian Unjuk Kerja



PENYEBAB MASALAH KINERJA

1. Teamwork yang tidak memiliki daya juang
2. Evaluator yang tidak konsisten atau menggunakan kriteria dan standar yang berbeda.
3. Hanya bernilai bagi karyawan yang terbaik atau terburuk.
4. Mendorong karyawan untuk mencapai tujuan jangka pendek.
5. Manager memiliki kekuasaan yang mutlak atas karyawan.
6. Terlalu subyektif.
7. Prosedur sangat emosional secara mendalam



Kesimpulan

1. Sistem manajemen kinerja terdiri atas: pendefinisian kinerja, pengukuran kinerja, dan pemberian umpan balik informasi kinerja.
2. Tujuan dari manajemen kinerja terdiri atas tujuan strategik, tujuan administratif, dan tujuan pengembangan.
3. Penilaian kinerja harus dikaitkan dengan upaya peningkatan kinerja, sebagai upaya untuk mencapai kinerja yang diharapkan.
4. Evaluasi kinerja merupakan proses dinamis dengan penekanan pada pengembangan diri, pendirian standar-standar kinerja dan pemberian serta penerimaan umpan balik.
5. Manajer SDM dalam pencarian perbaikan kinerja, memiliki tanggung jawab untuk menjamin bahwa manajemen memahami tujuan-tujuan bisnis strategik organisasi dapat dicapai dengan lebih baik melalui pemuasan tujuan individual, dan bahwa keadilan dari program evaluasi kinerja secara kuat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan dalam organisasi.

BAB 2 SISTEM PENGUKURAN KINERJA

Peranan dan Pelaporan Kinerja

- Anggaran merupakan komitmen manajer pusat pertanggungjawaban mengenai kinerja yang seharusnya dicapai, maka manajer pusat tanggung jawab perlu mengetahui kenapa terjadi selisih antara hasil yang dianggarkan dengan hasil sesungguhnya.
- Selisih antara anggaran dan realisasinya, dapat dipecah menjadi :
 1. Selisih laba adalah selisih yang mengakibatkan realisasi laba bersih lebih besar dibandingkan anggarannya.
 2. Selisih rugi adalah selisih yang mengakibatkan realisasi laba bersih lebih kecil dibandingkan anggarannya.
- Selisih yang terjadi antara anggaran dan realisasinya dilaporkan kepada manajemen melalui sistem pelaporan kinerja.
- Kinerja manajer suatu pusat tanggung jawab dinilai atas dasar anggaran dan realisasi pelaksanaan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya

Analisis Selisih Pusat Laba

Kinerja manajer pusat laba pada organisasi divisional dianalisis kinerjanya atas dasar anggaran laba dibandingkan dengan realisasi labanya, yang nantinya akan dirinci lebih lanjut ke dalam selisih pusat pendapatan dan pusat beban. Selisih laba bersih dapat dianalisis, sebagai berikut :

1. Selisih pemasaran, merupakan tanggung jawab departemen pemasaran. Tujuan pokok departemen pemasaran meliputi :
 - Menghasilkan laba bruto dan bekerja dalam batas anggaran biaya pemasaran yang telah ditentukan.
 - Analisis laba bruto digunakan untuk menilai kinerja manajer departemen pemasaran dalam menghasilkan laba bruto.
 - Selisih laba bruto yang menjadi tanggung jawab manajer pemasaran meliputi selisih yang disebabkan oleh volume penjualan dan harga jual per unit
2. Selisih biaya produksi, merupakan tanggung jawab departemen produksi. Selisih biaya produksi dianalisis untuk setiap elemen biaya produksi;

- Selisih biaya bahan baku, dianalisis kedalam selisih harga bahan baku dan selisih kuantitas bahan baku
 - Selisih biaya tenaga kerja langsung, dianalisis ke dalam selisih tarif upah langsung dan selisih efisiensi upah langsung
 - Selisih biaya overhead pabrik, dianalisis ke dalam selisih volume dan selisih terkendalikan. Untuk menentukan kinerja manajer pusat biaya, maka analisis biaya produksi digunakan ke dalam volume produksi
3. Selisih lain-lain, meliputi selisih biaya administrasi dan biaya diluar produksi, pajak penghasilan atas laba dan menjadi tanggung jawab manajemen puncak dan unit-unit stafnya. Rincian selisih, hanya dibandingkan antara anggaran biaya yang bersangkutan dengan realisasinya.

Laporan Pengendalian

1. Laporan informasi. Dirancang untuk memberitahu manajemen mengenai apa yang terjadi. Laporan informasi dapat berasal dari sistem akuntansi dan sumber eksternal, seperti informasi lingkungan eksternal
2. Laporan kinerja ekonomi. Berhubungan dengan kinerja suatu pusat tanggung jawab sebagai suatu kesatuan ekonomi, misal laporan laba rugi konvensional dengan laba bersih sebagai dasar pengukuran kinerja ekonomi. Laporan kinerja ekonomi disusun dari informasi akuntansi konvensional.
3. Laporan kinerja pribadi/Laporan pengendalian menitikberatkan pada kinerja manajer pusat laba. Disusun dari informasi akuntansi pertanggungjawaban dan menunjukkan seberapa baik kinerja sesungguhnya manajer pusat laba dibandingkan dengan standar kinerja yang diharapkan dapat dicapai oleh manajer tersebut.

Sistem Ukuran Kinerja

- Cita-cita dari sistem ukuran kinerja adalah untuk mengimplementasikan strategi, maka manajer senior akan memilih ukuran-ukuran yang paling mewakili strategi perusahaan (faktor keberhasilan penting).
- Keterbatasan sistem pengendalian keuangan

1. Mengoptimalkan profitabilitas jangka pendek tidak selalu menjamin tingkat pengembalian yang optimum bagi pemegang saham, karena nilai pemegang saham mencerminkan nilai bersih sekarang (NPV) dari perkiraan laba masa depan. Pada saat yang sama, kebutuhan akan umpan balik dan pengendalian manajemen yang terus menerus mengharuskan perusahaan untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja unit bisnis paling tidak sekali setahun. Hal ini dapat mendorong tindakan jangka pendek yang tidak sesuai dengan kepentingan jangka panjang perusahaan.
2. Manajer unit bisnis mungkin tidak mengambil tindakan yang berguna untuk jangka panjang, guna memperoleh laba jangka pendek. Misalnya manajer mungkin tidak melakukan investasi yang menjanjikan manfaat jangka panjang karena akan menurunkan hasil keuangan jangka pendek

Keterbatasan Sistem Pengendalian Keuangan

1. Menggunakan laba jangka pendek sebagai satu-satunya tujuan dapat mendistorsi komunikasi antara manajer unit bisnis dengan manajemen senior, karena memungkinkan manajer unit bisnis menetapkan target laba yang mudah dicapai, sehingga akan mengarah kepada data perencanaan yang salah untuk seluruh perusahaan.
2. Pengendalian keuangan yang ketat dapat memotivasi manajer untuk memanipulasi data, yang dapat dilakukan dalam berbagai bentuk
 - Mengandalkan pengukuran kinerja pada ukuran keuangan saja adalah tidak mencukupi untuk memastikan bahwa strategi akan dilaksanakan dengan sukses, solusinya adalah dengan menggunakan berbagai ukuran, baik keuangan maupun non keuangan. Dimana ukuran keuangan mengindikasikan hasil dari keputusan masa lalu dan penilaian nonkeuangan merupakan indikator penentu kinerja masa datang.

Balance Scorecard

Merupakan salah satu alat pengukuran kinerja yang menekankan pada keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis yang berlainan satu sama lain dalam usaha untuk mencapai keselarasan tujuan sehingga mendorong karyawan bertindak demi kepentingan terbaik perusahaan.

- Balance scorecard bermanfaat sebagai alat untuk :
 1. Memfokuskan organisasi
 2. Menyempurnakan komunikasi
 3. Menentukan tujuan-tujuan organisasi
 4. Menyediakan umpan balik pada strategi. Setiap ukuran dalam balance scorecard ditujukan pada aspek strategi perusahaan. Dalam menciptakan balance scorecard, manajemen puncak harus memilih seperangkat aturan yang ; (1)mencerminkan secara akurat faktor-faktor penting yang menentukan kesuksesan strategi perusahaan, (2) menunjukkan hubungan antara ukuran-ukuran individual dalam hubungan sebab akibat yang menunjukkan pengaruh ukuran-ukuran non finansial berdampak pada hasil-hasil finansial jangka panjang, (3) menyediakan kajian berbasis luas mengenai status kini perusahaan.

Balance scorecard akan mendorong terciptanya bauran berbagai ukuran strategis yang mencakup :

1. **Ukuran hasil dan pemicu**

- Ukuran hasil mengindikasikan hasil dari suatu strategi, seperti peningkatan pendapat, laba dan pengurangan biaya. Ukuran ini merupakan indikator yang terlambat, yang memberitahu manajemen mengenai apa yang telah terjadi.
- Ukuran pemicu/driver, merupakan indikator yang mendahului, yang menunjukkan kemajuan dari bidang-bidang kunci dalam mengimplementasikan suatu strategi, contoh waktu siklus. Ukuran pemicu akan berdampak pada perilaku dalam organisasi untuk mengimplementasikan strategi.
- Ukuran hasil dan pemicu saling terkait. Jika ukuran-ukuran hasil menunjukkan adanya masalah, maka ukuran-ukuran driver mungkin juga harus diubah agar strategi dapat diimplementasikan dengan baik.

2. **Ukuran keuangan dan non keuangan**

- Sistem dalam organisasi seharusnya didesain agar dapat menghasilkan informasi dalam bentuk ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan untuk menilai kinerja.
- Beberapa ukuran non keuangan penting, misalnya ; tingginya mutu, tingginya kepuasan konsumen, tingginya level inovasi, baiknya model-model bisnis. Ukuran-ukuran nonfinansial tersebut umumnya mempunyai dampak pada kinerja keuangan.

3. Ukuran internal dan eksternal

Perusahaan harus mencapai keseimbangan antara ukuran-ukuran eksternal, seperti kepuasan pelanggan, dengan ukuran-ukuran dari proses bisnis internal, seperti hasil produksi. Kesuksesan kinerja perusahaan atau divisi dalam mengimplementasikan strategi harus diukur dengan menggunakan ukuran internal dan eksternal.

Balance scorecard mencakup berbagai ukuran-ukuran strategi yang dapat dikelompokkan ke dalam empat perspektif yang saling berhubungan yang membentuk keseimbangan secara eksplisit kebutuhan-kebutuhan kelompok-kelompok tertentu stakeholders organisasi.

1. **Perspektif konsumen**, menunjukkan bagaimana pandangan konsumen terhadap perusahaan, meliputi; indeks tingkat harga menurut konsumen, survei pengurutan konsumen, indeks kepuasan konsumen dan pangsa pasar.
2. **Perspektif finansial**, menunjukkan bagaimana pandangan perusahaan terhadap pemegang saham, meliputi; kembalian investasi, arus kas, profitabilitas proyek, reliabilitas ramalan laba, dan penjualan tak terlayani.
3. **Perspektif bisnis internal**, menunjukkan pandangan perusahaan mengenai keunggulan internalnya, meliputi; jam pertemuan dengan konsumen, indeks kinerja proyek, indeks insiden keselamatan.
4. **Perspektif inovasi dan pelajaran**, menunjukkan pandangan perusahaan mengenai bagaimana belajar dan berinovasi untuk menciptakan masa depan, meliputi ; persentase pendapatan produk baru, tingkat indeks penyempurnaan, dan survei sikap karyawan.

Faktor Kunci Keberhasilan

1. Variabel kunci yang berfokus pada pelanggan

- Pemesanan, idealnya adalah pesanan penjualan yang tercatat, karena perubahan yang tidak terduga dalam variabel ini dapat berakibat pada masa depan seluruh bisnis tersebut.
- Pesanan tertunda, sebagai suatu indikasi mengenai ketidakseimbangan antara penjualan dan produksi, pesanan tertunda dapat menandakan ketidakpuasan pelanggan.
- Pangsa pasar, penurunan dalam posisi kompetitif suatu unit bisnis dapat dikaburkan oleh peningkatan yang dilaporkan dalam volume penjualan yang disebabkan oleh pertumbuhan industri secara keseluruhan.
- Pesanan dari pelanggan kunci, mengindikasikan di awal mengenai keberhasilan seluruh strategi pemasaran.
- Kepuasan pelanggan, dapat diukur melalui survei pelanggan.
- Retensi pelanggan, dapat diukur melalui lamanya hubungan dengan pelanggan
- Loyalitas pelanggan, dapat diukur dalam pembelian berulang, referensi yang diberikan oleh pelanggan.

2. Variabel kunci yang berkaitan dengan proses bisnis internal ;

- Utilisasi kapasitas, sangat penting dalam bisnis dimana biaya tetap adalah tinggi. Persentase dari total jam profesional yang tersedia yang dibebankan ke pelanggan berupa waktu terjual merupakan ukuran dari utilisasi dari sumber daya tetap.
- Pengiriman tepat waktu
- Perputaran persediaan
- Kualitas, contoh indikatornya, persentase hasil, jumlah dan frekuensi dari pengiriman yang terlambat, bahan baku sisa, pengerjaan kembali, jumlah dan frekuensi jadwal produksi, pengiriman yang tidak terpenuhi dan jumlah keluhan pelanggan serta klaim garansi.

- Waktu siklus, adalah alat yang digunakan untuk menganalisis kebutuhan persediaan. Mengurangi waktu siklus dapat mengarah pada pengurangan biaya.

Implementasi Balance Scorecard

1. Mendefenisikan strategi

Scorecard membangun suatu kaitan antara strategi dengan tindakan operasional. Proses mendefenisikan scorecard dimulai dengan mendefenisikan strategi organisasi.

- Pada perusahaan industri tunggal, langkah-langkah penyusunan scorecard adalah ; (a) pengembangan scorecard pada level korporasi, (b) pengembangan pada level-level fungsional dan bawah berdasar scorecard level korporasi.
- Pada perusahaan bisnis ganda, penyusunan scorecard adalah ; (a) pengembangan scorecard pada level divisi (unit bisnis), (b) pengembangan sendiri scorecard level fungsional dalam divisi tersebut, (c) pengembangan scorecard korporasi dengan mempertimbangkan terciptanya sinergi-sinergi lintas divisi.

2. Mendefenisikan ukuran dari strategi

Pengembangan ukuran-ukuran untuk mendukung artikulasi strategi. Organisasi harus fokus pada beberapa ukuran penting dan mengikatnya satu sama lain dalam hubungan sebab akibat.

3. Mengintegrasikan ukuran ke dalam Sistem Manajemen

Scorecard harus diintegrasikan baik dengan struktur formal maupun informal dari organisasi, budaya, serta praktik sumber daya manusia.

- #### **4. Meninjau ukuran dan hasilnya secara berkala**, scorecard harus ditinjau secara konsisten dan terus menerus oleh manajemen senior, dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut ;

- ❖ Bagaimana kondisi organisasi menurut ukuran hasil
- ❖ Bagaimana kondisi organisasi menurut ukuran pemicu
- ❖ Bagaimana strategi organisasi berubah sejak tinjauan terakhir

- ❖ Bagaimana ukuran scorecard berubah

Aspek penting yang harus dikaji ulang ;

- Ketepatan dan keberhasilan manajemen dalam mengimplementasikan strategi
- Keseriusan manajemen terhadap pentingnya ukuran-ukuran tersebut
- Kesesuaian ukuran-ukuran tersebut dengan perubahan strategi
- Kesempurnaan pengukuran kinerja

Kesulitan dalam Implementasi Balance Scorecard

1. Korelasi yang buruk antara ukuran nonkeuangan dengan hasilnya, tidak ada jaminan bahwa profitabilitas masa depan akan mengikuti pencapaian target di bidang nonkeuangan manapun.
2. Terpaku pada hasil keuangan, dimana para manajer seringkali mendapatkan tekanan yang berkaitan dengan kinerja keuangan dari perusahaan mereka. Bahkan manajer senior sering kali diberikan kompensasi berdasarkan kinerja keuangan.
3. Ukuran-ukuran tidak diperbaharui

Banyak perusahaan tidak memiliki mekanisme formal untuk memperbaharui ukuran-ukuran tersebut agar selaras dengan perubahan dalam strategi, akibatnya perusahaan terus menggunakan ukuran-ukuran yang didasarkan pada strategi yang lalu.

4. Terlalu banyak pengukuran, jika terlalu banyak ukuran, maka manajer beresiko kehilangan fokus karena mencoba untuk melakukan banyak hal pada waktu yang sama.
5. Kesulitan dalam menetapkan trade-off, banyak perusahaan menggabungkan ukuran keuangan dan non keuangan dalam satu laporan, dan memberikan bobot pada masing-masing ukuran tersebut. Kebanyakan scorecard tidak memberikan bobot secara eksplisit pada masing-masing ukuran ini.

Praktik Pengukuran

1. Tipe-tipe ukuran yang dipakai dalam praktik, adalah : (1) kinerja keuangan, (2) efisiensi pengoperasian, (3) kepuasan konsumen, (4) kinerja karyawan, (5) inovasi dan perubahan.
2. Mutu ukuran-ukuran yang digunakan dalam praktik, adalah : (1) informasi bernilai tinggi, (2) mutu informasi, (3) ukuran-ukuran yang jelas, (4) ukuran-ukuran yang dimutakhirkan, (5) keterkaitannya dengan kompensasi.
3. Hubungan ukuran dengan kompensasi

Hubungan ukuran-ukuran dengan kompensasi menunjukkan bahwa sebagian besar kompensasi didasarkan pada ukuran kinerja keuangan dan efisiensi pengoperasian, sebagian kompensasi didasarkan pada kepuasan konsumen dan relatif sedikit yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja karyawan, inovasi atau perubahan.

Pengendalian Interaktif

- Pengendalian interaktif adalah sistem pengendalian yang dapat menyediakan informasi untuk dasar pemikiran strategi-strategi baru.
- Pengendalian interaktif mempunyai langkah-langkah : menggunakan sistem pengendalian manajemen saat ini untuk menentukan strategi masa depan.
- Dalam lingkungan yang cepat berubah dan dinamis, agar dapat bertahan hidup, maka perusahaan perlu menciptakan organisasi pembelajaran, yaitu adalah organisasi untuk meningkatkan kemampuan karyawan organisasi mempelajari perubahan lingkungan yang sedang berjalan. Organisasi pembelajaran efektif jika para karyawan pada semua level organisasi secara berkesinambungan melaksanakan langkah-langkah ; (1) memantau lingkungan, (2) mengidentifikasi masalah-masalah dan peluang-peluang lingkungan yang potensial, (3) mengubah informasi lingkungan secara terus terang dan terbuka, (4) mengarahkan eksperimen model-model bisnis alternatif agar sukses beradaptasi dengan perubahan lingkungan.
- Tujuan utama dari pengendalian interaktif adalah untuk memfasilitasi terciptanya organisasi pembelajaran.

- Faktor kunci keberhasilan adalah penting dalam desain sistem pengendalian untuk mengimplementasikan strategi yang dipilih, ketidakpastian strategi memandu penggunaan sekelompok informasi pengendalian manajemen secara interaktif dalam mengembangkan strategi baru.
- Strategi ketidakpastian adalah strategi untuk menghadapi perubahan-perubahan lingkungan secara mendasar yang secara potensial merusak atau mengakibatkan keusangan aturan-aturan organisasi saat ini, contoh perubahan tersebut ; perubahan preferensi konsumen, teknologi, para pesaing, gaya hidup dan produk substitusi.
- Pengendalian interaktif mendorong manajemen waspada terhadap ketidakpastian strategi, baik ancaman maupun peluang, ancaman dapat seperti ; hilangnya pangsa pasar dan ketidakpuasan konsumen, dan peluang seperti pembukaan pasar baru karena aturan pemerintah tertentu telah dihapus.

Karakteristik pengendalian interaktif ;

1. Informasi sistem pengendalian manajemen bertitik tolak pada ketidakpastian strategis yang dihadapi bisnis
 2. Manajemen puncak menerima informasi pengendalian manajemen secara serius
 3. Para manajer pada semua level organisasi memusatkan perhatiannya pada sistem yang menghasilkan informasi tersebut
 4. Atasan, bawahan, dan kelompok-kelompok bertemu muka untuk menginterpretasikan dan mendiskusikan implikasi-implikasi informasi untuk inisiatif-inisiatif strategis masa depan
 5. Temu muka untuk membahas dan mendiskusikan tantangan yang yang mendasari data, asumsi-asumsi, dan tindakan yang tepat.
- Ketidakpastian strategis berkaitan dengan pergeseran mendasar dan nonlinear dalam lingkungan yang potensial menciptakan model bisnis baru.

BAB 3 KONSEP DAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA

TAHAP PERANCANGAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA

- Terdiri dari:
 - Fondasi
 - Informasi dasar
 - Perancangan
 - Penerapan
 - Penyegaran

TAHAP 0: FONDASI

- 4 fondasi dalam mengembangkan sistem manajemen kinerja yaitu: kemitraan, pemberdayaan, perbaikan kinerja yang terintegrasi dan tim yang mandiri
- 5 kaidah perancangan sistem manajemen kinerja

TAHAP 1: INFORMASI DASAR

- Sebagai masukan dalam perancangan
- Mencakup informasi tentang industri, pemerintah dan masyarakat, pasar dan pesaing serta produk dan jasa

TAHAP 2: PERANCANGAN

- Penentuan:
 - Visi
 - Misi
 - Strategi
 - Kerangka kerja

TAHAP 3: PENERAPAN

- Menerapkan rancangan yang mencakup: display, laporan, sosialisasi, analisis manfaat/biaya, modifikasi proses, pelatihan, sumber daya dan kedudukan SMK saat ini terhadap SMK yang baru

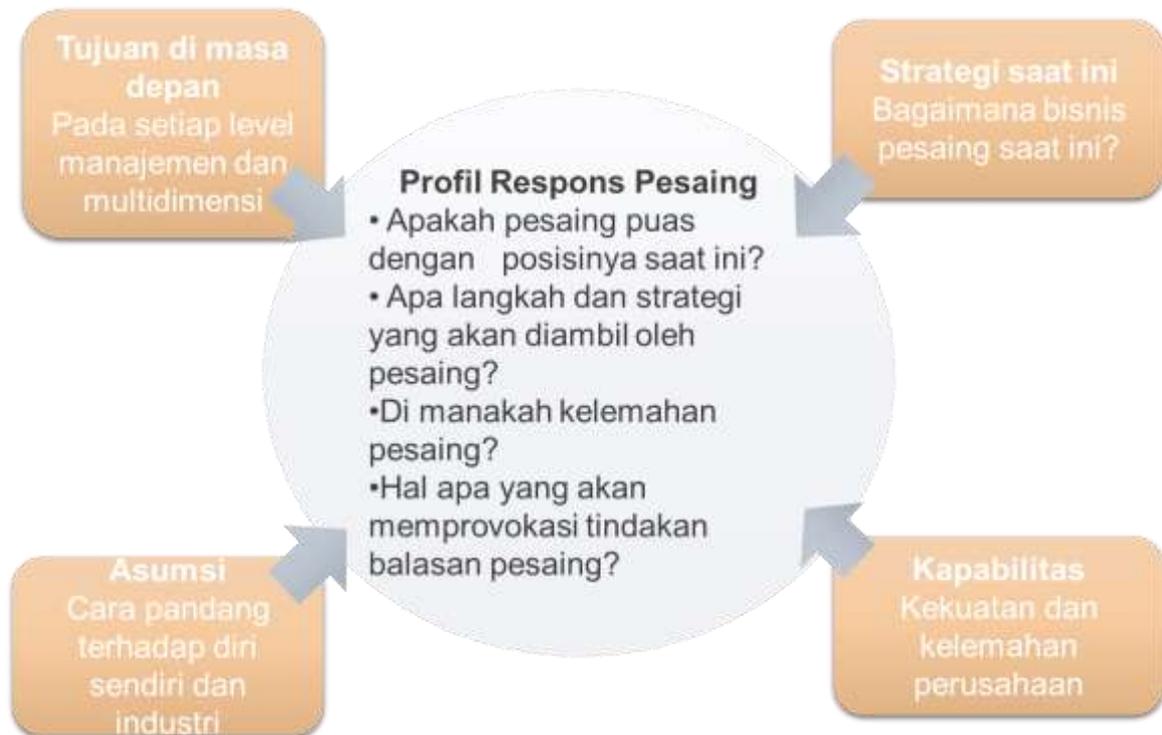
TAHAP 4: PENYEGARAN

- Merupakan langkah evaluasi terhadap sistem manajemen kerja yang dirancang

Elemen Struktur Industri: Lima Kekuatan Porter



**INDUSTRI:
Bagan Sistem Analisis Persaingan**



PERANCANGAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA

- Sepuluh kesalahan besar yang sering dilakukan dalam proses perancangan sistem manajemen kinerja

VISI

- Cita-cita sebuah organisasi/perusahaan yang ingin dicapai di masa depan
- Kegunaan visi
- Kriteria visi yang baik

Daftar Kata-Kata Menyusun Visi

Vision Generator		
Daftar A : <ul style="list-style-type: none">• <i>World Class</i>• <i>Leading</i>• <i>Benchmark</i>• <i>Biggest</i>• <i>World's best</i>• <i>Preferred</i>• <i>Number one</i>	Daftar B : <ul style="list-style-type: none">• <i>Producer</i>• <i>Manufacturer</i>• <i>Provider</i>• <i>Distributor</i>• <i>Developer</i>• <i>Processor</i>• <i>Supplier</i>• <i>Facilitator</i>	Daftar C : <ul style="list-style-type: none">• <i>Leading-edge</i>• <i>Innovative</i>• <i>Market-driven</i>• <i>Value-added</i>• <i>Benchmark-level</i>• <i>Highest quality</i>• <i>Cost effective</i>• <i>Customer focused</i>
Daftar D : <ul style="list-style-type: none">• <i>Solutions</i>• <i>Products</i>• <i>Services</i>• <i>Systems</i>• <i>Data</i>• <i>Materials</i>	Daftar E : <ul style="list-style-type: none">• <i>empowered employees</i>• <i>highest quality materials</i>• <i>the best technology</i>• <i>high-performance teams</i>• <i>new paradigms</i>• <i>leading-edge systems</i>	
Daftar F : <ul style="list-style-type: none">• <i>Synergistic fashion</i>• <i>Total quality manner</i>• <i>Reengineered processes</i>• <i>Our core competencies</i>• <i>Market-driven</i>	Daftar G : <ul style="list-style-type: none">• <i>meet the needs of customers</i>• <i>delight our customers</i>• <i>exceed stakeholder expectations</i>• <i>deliver consistent profits and growth</i>• <i>supplier of choice</i>	

ARTIKULASI VISI

- Merinci pernyataan berdasarkan interpretasi dari tiap kata dan implikasi apa yang harus dilakukan untuk mewujudkannya
- *Checklist* kriteria visi

PERNYATAAN VISI

- Merupakan pijakan awal dalam menyusun misi, strategi atau variabel yang akan digunakan

MISI

- Berisi pernyataan tujuan atau alasan eksistensi organisasi

Contoh Elemen Misi

Elemen	Keterangan
Pertimbangan <i>nature of business</i> dari organisasi	Bisnis apa yang kita masuki? Bisnis apa yang seharusnya kita geluti?
Respon yang dipertimbangkan dari perspektif konsumen, bukan dari perspektif organisasi sendiri	Pernyataan misi " <i>kita berada dalam bisnis pengembangan buku yang akan memberikan informasi dan mendidik pembaca tentang strategi</i> " merupakan pernyataan yang lebih baik dibandingkan pernyataan " <i>kita berada dalam bisnis mengembangkan bisnis buku teks yang berkaitan dengan isu strategis.</i> "
Merefleksikan nilai dasar dan keyakinan yang dipegang organisasi	Contoh: Kita percaya bahwa menjaga dan menyediakan lapangan kerja yang bebas dari prasangka budaya, ras, dan agama adalah penting
Merefleksikan elemen keunggulan kompetitif yang berkelanjutan	Contoh: tujuan kita adalah untuk menjadi pemimpin dalam bidang ini
Merangkum alasan utama dari pendekatan-pendekatan yang dipilih perusahaan	Kita merupakan sebuah tim, oleh karena itu kita harus memperlakukan orang lain dengan penuh kepercayaan dan rasa hormat.

LANGKAH PENYUSUNAN MISI

- *Brainstorming*
- Penyusunan prioritas
- Mengkombinasikan kata-kata menjadi kalimat atau paragraf
- Mengedit kata-kata

STRATEGI

- Mencakup pernyataan yang merupakan integrasi tujuan utama perusahaan dengan rangkaian tindakan

STRATEGI: 4 Elemen Kunci

1. Berkesinambungan
2. Pengembangan proses
3. Penawaran keunggulan kompetitif
4. Eksploitasi keterkaitan perusahaan dengan lingkungan

Prinsip Dasar Strategi



PENILAIAN TERHADAP STRATEGI

- 3 uji penerapan, yaitu: uji nilai tambah, uji konsistensi dan uji keunggulan kompetitif
- 5 uji akademis, yaitu: uji orisinalitas, uji tujuan, uji konsistensi logika, uji risiko dan sumber daya, serta uji fleksibilitas

PENETAPAN STRATEGI

- 4 Strategi dasar yang umum diterapkan untuk memaksimalkan nilai, yaitu:
 - *low cost*
 - *Product leadership*
 - *Complete customer solution*
 - *System lock-in*

d. Dan sebagainya.

2. KINERJA NON KEUANGAN

Adalah kinerja (keberhasilan) yang dinilai tidak berdasarkan ukuran-ukuran angka dalam satuan nilai uang, contoh :

- a. Kehadiran pegawai.
- b. Kualitas produk.
- c. Kepadatan telepon (telephone density).
- d. Dan lain sebagainya.



KERANGKA RANCANGAN SUATU SISTEM PENGUKURAN KINERJA

Manfaat Pengukuran Kinerja

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel, seperti : promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan personel dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personel.

4. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.

SISTEM PENGUKURAN KINERJA

Sebuah sistem yang dapat diselenggarakan berdasarkan berbagai faktor/ukuran. Ukuran-ukuran yang dapat dipergunakan adalah faktor-faktor sukses penting (critical success factors) baik pada masa kini maupun yang akan datang, yang terdiri dari :

1. Ukuran Kesuksesan Keuangan Perusahaan, misalnya tingkat pengembalian yang optimal bagi pemegang saham melalui pencapaian laba. Namun, hal ini ada kelemahannya sehingga tidak bisa untuk memastikan bahwa strategi akan dilaksanakan dengan sukses, yaitu :

- Menggunakan laba jangka pendek sebagai satu-satunya tujuan, sehingga terjadi distorsi komunikasi dengan Manajer Senior yang berakibat menetapkan target yang mudah dicapai saja.
 - Pengendalian keuangan yang ketat dapat memotivasi Manajer untuk memanipulasi data dengan berbagai tindakan, mis. : memilih metode akuntansi tertentu atau menyediakan informasi yang tidak akurat.
2. Menilai kesuksesan organisasi melalui pengukuran kinerja ibaratnya melihat panel instrument pada *dash board* mobil yang mempunyai berbagai indikator operasi, sehingga diperlukan juga adanya ukuran kinerja non keuangan.
 - a. Hanya mementingkan target laba jangka pendek tanpa memperhatikan kepentingan perusahaan jangka panjang, mis : melalui pengiriman produk yang kualitasnya rendah kepada pelanggan.
 - b. Manajer unit bisnis tidak mengambil tindakan yang berguna untuk jangka panjang, mis. : tidak melakukan investasi karena akan berakibat pada jangka pendek mengurangi laba.

BAB 5 KEY PERFORMANCE INDICATOR

- Key performance indikator atau indikator kinerja utama adalah alat navigasi penting yang digunakan oleh para manajer untuk memahami apakah perusahaan mereka sedang mengarah pada kesuksesan atau sedang menjauhi jalur menuju kesuksesan. Indikator yang tepat akan menunjukkan kinerja dan menampilkan wilayah-wilayah yang perlu mendapat perhatian. yang diukur dapat diselesaikan dan jika tidak dapat mengukurnya, maka perusahaan tidak dapat mengaturnya.
- Key Performance Indicator (KPI) merupakan suatu ukuran kinerja yang bersifat kuantitatif, yang disetujui sebelumnya oleh manajemen dan merupakan cerminan faktor-faktor penentu keberhasilan sebuah perusahaan. Setiap perusahaan tentu memiliki tujuan yang ingin diraih. Terkait dengan hal tersebut, Key performance indikator merupakan cerminan dari target perusahaan, dan progress pencapaian tujuan. Dengan kata lain, kita dapat mengetahui sejauh mana progress kita dan “seberapa dekat” kita dengan tujuan tersebut. Secara terminologi,
- Key performance indikator merupakan penunjuk kinerja. Jadi, Key performance indikator tidak hanya mengukur suatu panjang, waktu proses, maupun umur alat, namun lebih kepada ukuran dari suatu performance atau kinerja terhadap kesuksesan bisnis. Bukan hanya sekedar ukuran seadanya dari sebuah proses bisnis. Dalam Key performance indikator, setiap kontribusi yang diberikan, akan dinilai oleh perusahaan,

Persyaratan indikator kinerja Agar bisa berfungsi dengan optimal, maka alangkah lebih baik jika dalam menyusun KPI dapat mengikuti persyaratan indikator kinerja kriteria SMART, yaitu :

a. Specific: dimana target pencapaian Key performance indikator harus dirumuskan dengan jelas dan specific, sehingga dapat dipahami dengan mudah oleh seluruh anggota organisasi.

b. Measurable: dimana setiap Key performance indikator (baik ukuran kuantitatif maupun kualitatif) telah ditentukan informasi tentang jenis data – data yang akan digali, sumber data, dan cara mendapatkan data tersebut. Attibutable : indikator kinerja yang dibuat harus bermanfaat dalam pengambilan keputusan.

c. Relevant : indikator kinerja tersebut harus sesuai dengan ruang lingkup program dan dapat menggambarkan hubungan sebab dan akibat diantara indikator lainnya.

d. Timely : indikator kinerja yang sudah ditetapkan harus dikumpulkan datanya dan dilaporkan tepat pada waktunya.

Untuk mengukur kinerja karyawan dengan menggunakan key performance indikator meliputi :

1). Staff Advocacy Score Indeks dukungan karyawan adalah sebuah pengukuran langsung dan sederhana yang membuat perusahaan bertanggung jawab dalam hal bagaimana mereka memperlakukan para karyawannya.

2). Employee engagement level / tingkat keterlibatan karyawan Employee engagement level / tingkat keterlibatan karyawan adalah salah satu indikator paling penting yang menunjukkan kemungkinan suksesnya sebuah perusahaan dalam hal finansial dan mewujudkan visi misinya . Wellings (2010) mengemukakan bahwa employee engagement adalah sejauh mana seseorang menikmati (enjoyment) dan percaya (belief) dengan apa yang mereka lakukan dan rasakan, dihargai dalam melakukan pekerjaannya (value).

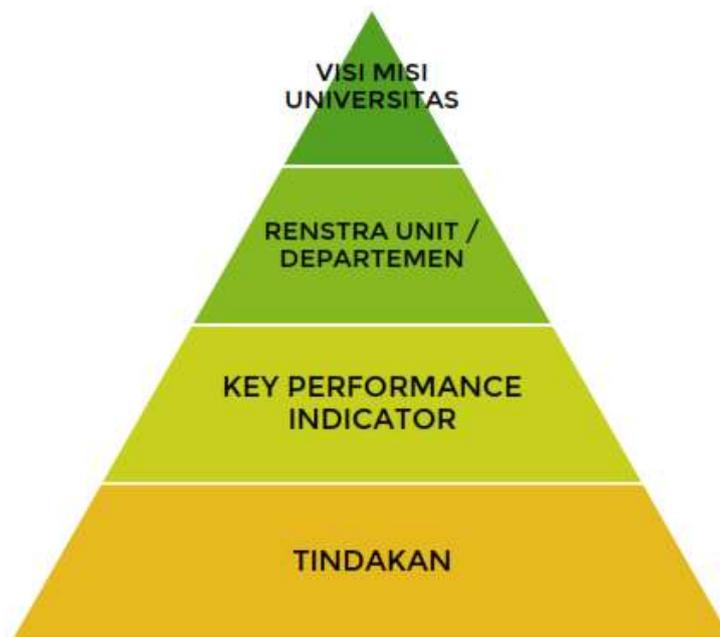
- Enjoyment Cenderung untuk menerima kesenangan dan kepuasan lebih dari apa yang mereka lakukan jika dalam pekerjaan atau peran yang sesuai dengan minat dan kemampuan mereka.
- Belief Jika seseorang merasa berkontribusi untuk pekerjaan, organisasi dan masyarakat secara keseluruhan, mereka akan cenderung untuk lebih terikat. Hubungan antara apa yang orang lakukan setiap hari dengan tujuan dan misi organisasi dan membantu organisasi berkembang dengan memaksimalkannya.
- Value Orang-orang ingin diakui dan dihargai atas kontribusi yang mereka lakukan terhadap organisasi

Beberapa aspek yang mendasar dan paling pokok dari pengukuran kinerja adalah sebagai berikut: (Moeheriono, 2012).

1. Menetapkan tujuan, sasaran strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.

2. Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama dan indikator kinerja kunci (KPI).
3. Mengukur tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan, dan sasaran organisasi.
4. Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil organisasi selanjutnya.

PENENTUAN KPI BERDASARKAN STRATEGI ORGANISASI



PROSES PELAKSANAAN PERFORMANCE APPRAISAL



TUJUAN PERTAMA: PENGEMBANGAN LAYANAN PROFESIONAL SDI

SASARAN STRATEGIS	STRATEGI PENCAPAIAN
PEMBANGUNAN SISTEM ADMINISTRASI KEPEGAWAIAN BERBASIS TEKNOLOGI INFORMASI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyempurnaan dan peningkatan penggunaan SAP HCM 2. Penyempurnaan Sistem Administrasi Kepegawaian non SAP HCM
PENYEMPURNAAN LAYANAN DSDI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan perbaikan Struktur Organisasi dan Deskripsi Pekerjaan 2. Melakukan penyempurnaan Data Kepegawaian (Data History Pegawai) 3. Melakukan penyempurnaan Sistem Absensi 4. Melakukan penyempurnaan Data Studi Lanjut 5. Peningkatan fungsi Sistem Kearsipan Kepegawaian 6. Peningkatan Layanan proses Rekrutmen dan Seleksi
PENGEMBANGAN ATURAN KEPEGAWAIAN SESUAI DENGAN ATURAN PEMERINTAH TERKINI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan perbaikan dan revisi Aturan Kepegawaian sesuai dengan perkembangan aturan pemerintah

NO	RENCANA KERJA	PRIORITAS
1	Penyempurnaan dan peningkatan penggunaan SAP HCM	
2	Penyempurnaan Sistem Administrasi Kepegawaian diluar SAP HCM	
3	Melakukan perbaikan Struktur Organisasi dan Deskripsi Pekerjaan	
4	Melakukan penyempurnaan Data Kepegawaian (Data History Pegawai)	
5	Melakukan penyempurnaan Sistem Absensi	
6	Melakukan penyempurnaan Data Studi Lanjut	
7	Peningkatan fungsi Sistem Kearsipan Kepegawaian	
8	Peningkatan Layanan proses Rekrutmen dan Seleksi	
9	Melakukan perbaikan dan revisi Aturan Kepegawaian sesuai dengan perkembangan aturan pemerintah	
10	DSDI melakukan sosialisasi dan pendampingan penerapan Sistem Penilaian Kinerja Tendik	
11	DSDI melakukan proses administrasi dimulai dari pengumpulan hasil KPI, melakukan validasi dan otorisasi hasil KPI, sampai mendapatkan hasil penilaian kinerja setiap pegawai tendik.	
12	DSDI menginformasikan hasil penilaian kinerja pegawai.	
13	DSDI melakukan proses pemberian reward and punishment atas hasil penilaian kinerja pegawai.	
14	DSDI Melakukan pendampingan berupa Office for Administration - Intensive Program, bagi Tenaga Administrasi yang membutuhkan	
15	Meningkatkan keterampilan administrasi perkantoran pegawai melalui pelatihan Office for Administration bagi tenaga administrasi	
16	Meningkatkan service/pelayan pegawai : <ul style="list-style-type: none"> Tenaga Administrasi, melalui Seminar Service Excellence Tenaga Kerumahtanggaan, melalui Program Pelayanan Prima 	

KEY PERFORMANCE INDICATOR

III. Performance Achievement/ Pencapaian Kinerja											50%			
Mohon untuk tidak mengisi bagian yang diarsir											5.00			
No	Area Kinerja Utama	Key Performance Indicators (KPIs)	Sifat KPIs (Y / N)	Dilai pada Awal periode (01 Jan 17)				Dilai pada Akhir periode				Proporsi Skor Total	Skor Absolut Pencapaian Target	
				Bobot KPI	Quotly	Time / Qty	Satuan Target	Target Tercapai	Skor Standar Pencapaian Target (sbn persentase)	Keterangan Pencapaian	Pencapaian Absolut (sbn persentase)			
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
Total Bobot (tidak boleh melebihi 100)				0	Rata-rata Pencapaian							Terdapat Skor Pencapaian Absolut	0.00	

Bandung,
22 Nopember 2018

Pegawai

Diverifikasi,

Penilai/ Atasan

KEY PERFORMANCE INDICATOR

III. Performance Achievement/ Pencapaian Kinerja
 Mohon untuk tidak mengisi bagian yang diarsir
 Diisi pada awal periode (01 Jan 17)

No	Area Kinerja Utama	Key Performance Indicators (KPIs)	Sifat KPIs (+/-)
1			+
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			

Sifat KPI didasarkan pada ukuran satuan yang akan digunakan dalam melakukan penilaian kinerja. (+) Arah pencapaian target maximize, menunjukkan jika realisasi pencapaian semakin tinggi, maka semakin baik. (-) Arah pencapaian target minimize, menunjukkan jika realisasi pencapaian semakin rendah, maka semakin baik.

Key Performance Indicator (KPI), adalah gambaran kinerja yang akan dicapai di unit kerja dan Uraian dari pokok rencana kerja yang hendak diukur performansinya

Area Kinerja Utama (AKU), merupakan gambaran mengenai area kerja yang ada di unit kerja yang didalamnya terkandung beberapa rencana kerja. Berisi pokok rencana kerja untuk satu periode tertentu dan special project

KEY PERFORMANCE INDICATOR

TARGET				
Bobot KPI	Quality	Time / Qty	Satuan Target	Target Terapan
0	Rata-rata Pencapaian			

Angka per masing masing indikator atas pencapaian kinerja selama periode pengukuran
 Hasil pencapaian yang harus di cantumkan bersama dengan dokumen pendukung dan laporan kegiatan yang telah diselesaikan.

Satuan target menyatakan dasar penentuan target, misalnya : jumlah, durasi waktu, efisiensi, intensitas, persentase dll

Target adalah nilai besaran angka yang digunakan untuk mengukur suatu kinerja. Angka ini diperoleh merupakan kesepakatan dengan atasan didasarkan tingkat rasionalitas terhadap target yang akan dicapai. Angka per masing masing indikator yang telah ditetapkan sejak awal pengukuran. Ditetapkan oleh pemberi tugas/ evaluator

Berisi nilai per masing masing indikator yang ditetapkan sesuai dengan tingkat prioritas kepentingannya. Total Bobot adalah 100.

Bobot KPI Total harus 100%

SAMPLE ISIAN KPI

Keterangan	
1. Area kinerja utama:	Berisi pokok rencana kerja untuk satu periode tertentu dan special project
2. KPIs:	Uraian dari pokok rencana kerja yang hendak diukur performansinya
3. Sifat KPIs:	(+) Arah pencapaian target maximize, menunjukkan jika realisasi pencapaian semakin tinggi, maka semakin baik. (-) Arah pencapaian target minimize, menunjukkan jika realisasi pencapaian semakin rendah, maka semakin baik.
4. Waktu pelaksanaan:	Waktu dimulainya pengukuran indikator
5. Bobot KPI:	Berisi nilai per masing masing indikator yang ditetapkan sesuai dengan tingkat prioritas kepentingannya. Total Bobot adalah 100.
6. Target awal:	Angka per masing masing indikator yang telah ditetapkan sejak awal pengukuran. Ditetapkan oleh pemberi tugas/ evaluator
7. Satuan target:	Satuan untuk target
8. Realisasi target:	Angka per masing masing indikator atas pencapaian kinerja selama periode pengukuran Ditetapkan oleh pelaksana dengan persetujuan pemberi tugas/ evaluator
9. Tanggal realisasi:	Waktu berakhirnya pengukuran indikator
10. persentase-pencapaian	Rasio Realisasi terhadap Target awal dan sebaliknya berdasarkan sifat KPIs
11. Score absolut:	persentase pencapaian dikali dengan bobotnya
12. Score standar:	Nilai riil rasio Realisasi terhadap Target awal dan sebaliknya berdasarkan sifat KPIs

SAMPLE ISIAN KPI

Area Kinerja Utama	Key Performance Indicators (KPIs)	Sifat KPIs (+/-)	Bobot KPI	TARGET		Satuan Target	Target Tercapai	Skor Standar Pencapaian Target (dim. persentase)
				Quality	Time / Qty			
Rekrutmen	Memenuhi kebutuhan tenaga kerja diseluruh departemen	-	10	Sesuai Specs untuk setiap jabatan	12	hari	12	100.00%
	Mengelola program pelatihan Induction bagi karyawan baru	+	10	Evaluasi pengetahuan organisasi	90	persen	70	77.78%
Administrasi HR	Memperbaiki data karyawan diseluruh unit kerja	-	15	Data akurat	3	bulan	3	100.00%
	Mengelola pelaksanaan PA diseluruh unit	+	20	Terlaksana sesuai ketetapan PA	90	persen	90	100.00%
	Mengelola pelatihan bagi karyawan staf	+	15	Evaluasi pelatihan	85	persen	85	100.00%
Project	Menyusun sistem prosedur rekrutmen sesuai dengan kebutuhan organisasi	-	20	Kirtepatan prosedur sesuai kebutuhan	3	bulan	3	100.00%
	Mengevaluasi Peraturan Organisasi	-	10	Kesesuaian dengan kebutuhan organisasi	3	bulan	3	100.00%
Bobot (tidak boleh melebihi 100)			100	Rata-rata Pencapaian				

CONTOH KPI HR

No	Area Kinerja Utama	Key Performance Indicators	Bobot KPI	Target	Realisasi Akhir Tahun	Skor
1	Rekrutmen	% jumlah kebutuhan pegawai baru yang dapat dipenuhi dengan tepat waktu (<45hari)	15	100%	90%	90
		Rata-rata skor evaluasi karyawan baru setelah 3 bulan masa percobaan	15	80	82	103
2	Training and Development	Jumlah jam training per karyawan (per kapita) per tahun	10	30jam	28jam	93
		ROI of training untuk selected training programs	10	200%	175%	88
3	Performance Management	% jumlah karyawan level supervisor keatas yang telah menyusun KPI individu	10	90%	100%	111
		% jumlah manajer yang telah melakukan performance coaching secara reguler (sebulan sekali)	15	80%	70%	88
4	Employee Retention and Productivity	Great employee turn over (great employee adalah karyawan yang diidentifikasi sebagai "star")	15	Maks 1%	1,50%	67
		Revenue per employee	10	Rp 2M / employee	Rp 2,2M / employee	110
			100			

CONTOH KPI MARKETING

No	Ket Performance Indicators	Unit Pengukuran	Target (Ilustrasi)
1	% pertumbuhan penjualan dibanding tahun sebelumnya	%	15%
2	Market Share	%	27%
3	Skor kepuasan pelanggan (dalam skala 1-5 dimana 5 = sangat puas)	Angka	4,25
4	ROI of marketing programs	%	500%
5	Jumlah pengembangan produk baru	Angka	5 produk utama
6	% product availability in market	%	95%
7	Rata-rata jumlah penjualan per distribution center/key outlet	Rupiah	Rp 1 milyar
8	Rata-rata jam untuk menyelesaikan komplain pelanggan secara tuntas	Jam	Maks 24 jam

CONTOH KPI FINANCE

No.	Key Performance Indicators	Unit Pengukuran	Target (Ilustrasi)
1	Operating cost ratio	%	40%
2	Rata-rata cost of found	%	15%
3	Rata-rata ketersediaan cash (sash flow) setiap bulan	Rupiah	Rp 10 milyar
4	% piutang yang diproses dengan tepat waktu (sesuai agreement)	%	1
5	Jumlah temuan audit internal dalam bidang finance	Angka	0
6	% laporan keuangan yang disajikan dengan akurat	%	100%
7	% laporan keuangan yang disajikan dengan tepat waktu	%	100%
8	Return on asset	%	110%

CONTOH KPI IT

No.	Key Performance Indicators	Unit pengukuran target	Target (Ilustrasi)
1	% Uptime sistem Jaringan komputer	%	99%
2	% perbaikan komputer/jaringan user yang dapat diselesaikan sesuai waktu yang telah disepakati (SLA = service level agreement)	%	95%
3	% penyelesaian implementasi aplikasi yang dilakukan dengan tepat waktu sesuai rencana	%	90%
4	Jumlah pengembangan aplikasi baru yang akan diimplementasikan tahun ini	Angka	3 aplikasi baru
5	Skor kepuasan user atas layanan bidang IT dalam skala 1-5 (dimana 5 = sangat puas)	Angka	4
6	ROI (return on investment) dari program aplikasi yang diimplementasikan	%	250%
7	Jumlah rata-rata visitor yang melakukan kunjungan ke web company	Angka	500/hari
8	Jumlah cabang yang telah terkoneksi secara online	Angka	10 cabang

BAB 6 STRATEGI PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN

Peningkatan Kinerja Di Tingkat Organisasi

- Kinerja yang buruk ada kalanya hasil dari kepemimpinan yang tidak tepat, manajemen yang buruk atau sistem kerja yang defective
- Kegagalan dapat terjadi di level top dari organisasi karena ekspektasi adanya kinerja superior tidak terwujud
- Proses yang efektif dari manajemen kinerja memiliki arti penting dalam menjembatani ekspektasi tersebut

Masalah di Tingkat Manajerial

- Penghindaran melalui rasionalisasi (***Evasion through rationalization***)
- Ketergantungan pada prosedur (***Reliance on procedures***)
- Serangan target (***Attacks that skirt the target***)

Strategi Umum Mengatasi Masalah

- Seleksi Tujuan (*Select the goal*)
- Tentukan ekspektasi minimum dari hasil (*Specify the minimum expectations of results*)
- Komunikasikan ekspektasi dengan jelas (*Communicate expectations clearly*)
- Mengalokasikan tanggung jawab (*Allocate responsibility*)
- Memperluas dan memperpanjang proses (*Expand and extend the process*)

Mengatasi Masalah dengan Pendekatan Peningkatan Kualitas SDM

Peningkatan SDM (Human Resource Improvement) dapat dicapai melalui tahapan-tahapan berikut:

- Identifikasi masalah organisasi
- Artikulasikan suatu hubungan antara masalah dengan kinerja manusia
- Tentukan kesenjangan kinerja yang terukur antara tingkat kinerja yang diinginkan dengan tingkat kinerja aktual

- Lakukan analisis tentang akar penyebab dari kesenjangan kinerja
- Implementasikan suatu rangkaian solusi bagi akar penyebab tersebut

Peran Top Manajemen dalam Peningkatan Kinerja

Untuk meningkatkan kinerja Top Manajemen, perlu pengembangan budaya kinerja tinggi, dengan karakteristik:

- Garis yang jelas antara tujuan strategis organisasi dengan departemen dan staff pada semua level
- Manajemen harus mendefinisikan apa yang dibutuhkan untuk dapat meningkatkan kinerja, menetapkan tujuan agar sukses dan memonitor kinerja untuk memastikan bahwa tujuan tercapai
- Kepemimpinan dari atas, yang menimbulkan keyakinan tentang pentingnya perbaikan yang terus menerus (kontinyu)
- Fokus pada mempromosikan perilaku positif yang menghasilkan suatu komitmen, motivasi dan keterlibatan tenaga kerja

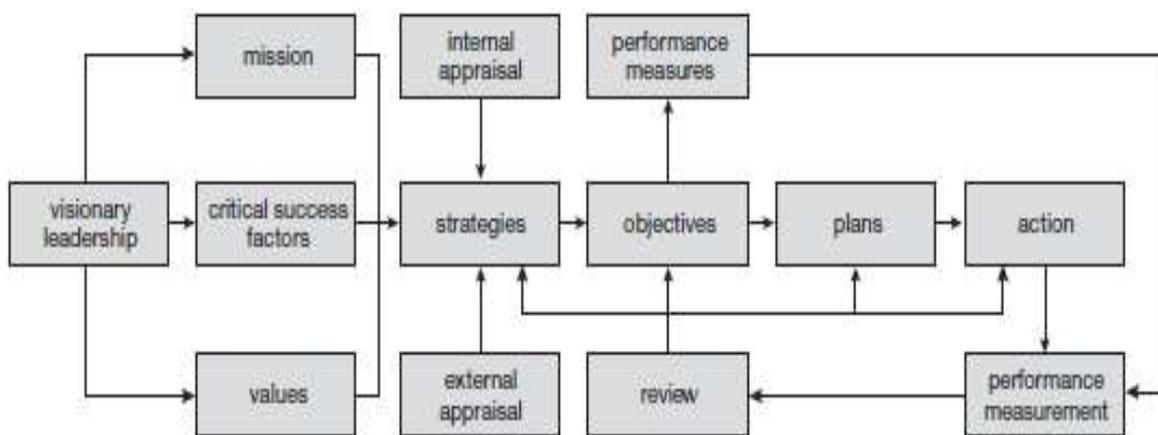


Figure 8.2 Performance management at the organizational level

Proses manajemen kinerja di tingkat organisasi:

- **Mission statements**

Proses manajemen kinerja dimulai dari memformulasikan suatu pernyataan misi

- **Value statements**

Tujuan dari pernyataan nilai adalah untuk membantu mengembangkan suatu *value-driven* dan komitmen organisasi yang melakukan bisnisnya dengan sukses dengan keyakinan dan pemahaman tentang apa yang terbaik bagi perusahaan

- **Critical success factors.** Faktor penentu keberhasilan mengindikasikan area-area kinerja perusahaan yang sangat penting untuk pencapaian keberhasilan misi organisasi
- **Strategies.** Proses manajemen kinerja bertujuan mendukung pencapaian strategi dengan memastikan bahwa tujuan yang realistis telah diset dan rencana tindakan dapat diimplementasikan

- **Objectives**

financial

product/market development

operational development

performance improvement

growth

people

- **Organizational performance measures**

Kinerja Finansial (*Financial performance*)

Kinerja Operasional (*Operational performance*)

Kinerja Karyawan (*People performance*)

Peningkatan Kinerja Tim

- **Setting objectives**
- **Work plans**

Rencana kerja akan menentukan program yang diperlukan , prioritas, tanggung jawab, jadwal, anggaran , pengaturan monitoring kinerja, umpan balik dan melakukan pertemuan kemajuan

- **Team performance reviews**
- **Meningkatkan kemampuan** dengan perekrutan seleksi pembelajaran Dan pengembangan
- **Meningkatkan motivasi** dengan pemberian penghargaan ekstrinsik dan intrinsik
- **Meningkatkan kesempatan** dengan menyediakan kesempatan untuk menggunakan, melatih dan mengembangkan keterampilan mereka

Mengelola Karyawan dengan Kinerja Buruk

Lima langkah dasar yang dibutuhkan untuk mengelola underperformers adalah:

1. Mengidentifikasi dan menyetujui masalah
2. Menetapkan alasan untuk kekurangannya
3. Memutuskan dan menyetujui tindakan yang dibutuhkan
4. Sumber daya tindakan (pelatihan, dan pengalaman)
5. Memonitor dan memberikan umpan balik

BAB 7 PENILAIAN KINERJA KARYAWAN

- KONSEP DAN INDIKATOR KINERJA

PENILAIAN KINERJA

- Suatu proses suatu organisasi dalam mengevaluasi pelaksanaan kerja individu (Hendri Simora, 2001:415).
- Dapat memperbaiki keputusan personalia dan memberi umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja.
- Mengetahui seberapa baik karyawan bekerja dibandingkan dengan standart organisasi.

INDIKATOR KINERJA

- Ukuran kuantitatif dan/ atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.
- Merupakan kriteria yang digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang diwujudkan dalam ukuran – ukuran tertentu. Terdapat beberapa indikator kinerja yaitu:

1. Loyalitas
2. Semangat Kerja
3. Kepemimpinan
4. Kerjasama
5. Prakarsa
6. Tanggung Jawab
7. Pencapaian Target

Syarat – syarat indikator kinerja yang ideal, menurut Mathis & Jackson (2017) :

- Spesifik dan jelas
- Dapat diukur secara obyektif
- Relevan

- Dapat dicapai, penting, dan berguna
- Flesibel dan sensitive
- Efektif

Daftar Penilaian Kinerja

1. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan bertujuan untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang obyektif dalam pembinaan pegawai negeri sipil berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja.
2. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan harus dibuat seobyektif dan seteliti mungkin berdasarkan data yang tersedia.
3. Pejabat Penilai adalah atasan langsung pegawai negeri sipil yang dinilai.
4. Dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan unsur-unsur yang dinilai adalah:
 1. Kesetiaan
 2. Prestasi Kerja
 3. Tanggung Jawab
 4. Ketaatan
 5. Kejujuran
 6. Kerjasama
 7. Prakarsa, dan
 8. Kepemimpinan

PENGEMBANGAN INDIKATOR KINERJA PEGAWAI

Penggunaan indikator kinerja sangat penting untuk mengetahui apakah suatu aktivitas atau program telah dilakukan secara efisien dan efektif. Indikator untuk tiap-tiap unit organisasi berbeda-beda tergantung pada tipe pelayanan yang dihasilkan. Penentuan indikator kinerja perlu mempertimbangkan komponen berikut:

1. **Biaya pelayanan (*cost of service*).** Indikator biaya biasanya diukur dalam bentuk biaya unit (*unit cost*), misalnya biaya per unit pelayanan.

2. **Penggunaan (*utilization*)**. Indikator penggunaan pada dasarnya membandingkan antara jumlah pelayanan yang ditawarkan (*supply of service*) dengan permintaan publik (*public demand*).
3. **Kualitas dan standar pelayanan (*quality and standards*)**. Indikator kualitas dan standar pelayanan merupakan indicator yang paling sulit diukur, karena menyangkut pertimbangan yang sifatnya subyektif.
4. **Cakupan pelayanan (*coverage*)**. Indikator cakupan pelayanan perlu dipertimbangkan apabila terdapat kebijakan atau peraturan perundangan yang mensyaratkan untuk memberikan pelayanan dengan tingkat pelayanan minimal yang telah ditetapkan.
5. **Kepuasan (*satisfaction*)**

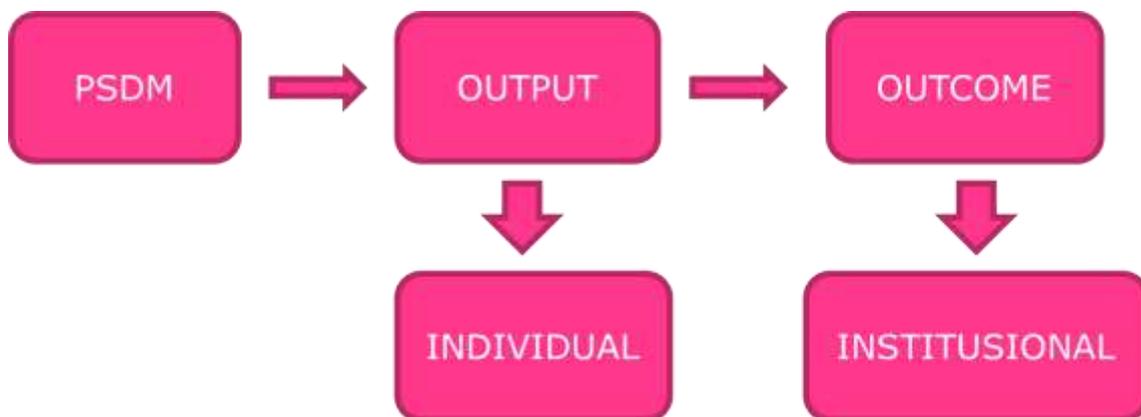
Indikator kepuasan biasanya diukur melalui metode jajak pendapat secara langsung.



Gambar 8.1 Proses Penilaian Kinerja Organisasi



Gambar 8.2 Implikasi Penilaian Kinerja



Gambar 8.3 Pengembangan SDM Berbasis Kinerja

DAFTAR PUSTAKA

Amstrong, M dan Baron F. 2016. Manajemen Kinerja Cetakan Ketujuh, Jakarta: Erlangga.

Colquit, Wesson. 2016. Perilaku Organisasi. Yogyakarta: CAPS

Mathis, Robert dan John Jackson. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Erlangga. Mondy, R. Wayne, and Robert M. Noe. 2014. Human Resource Management. Ninth Edition. USA: Prentice Hall.

Achmad S.Ruky, 2011, Sistem Manajemen Kinerja, Bumi Aksara. Jakarta.

Nawawi, H, 2011, Perencanaan Sumber Daya Manusia : Untuk Bisnis yang Kompetitif, Penerbit Gadjahmada University Press, Yogyakarta.