

KERANGKA KERJA SISTEM MANAJEMEN KINERJA

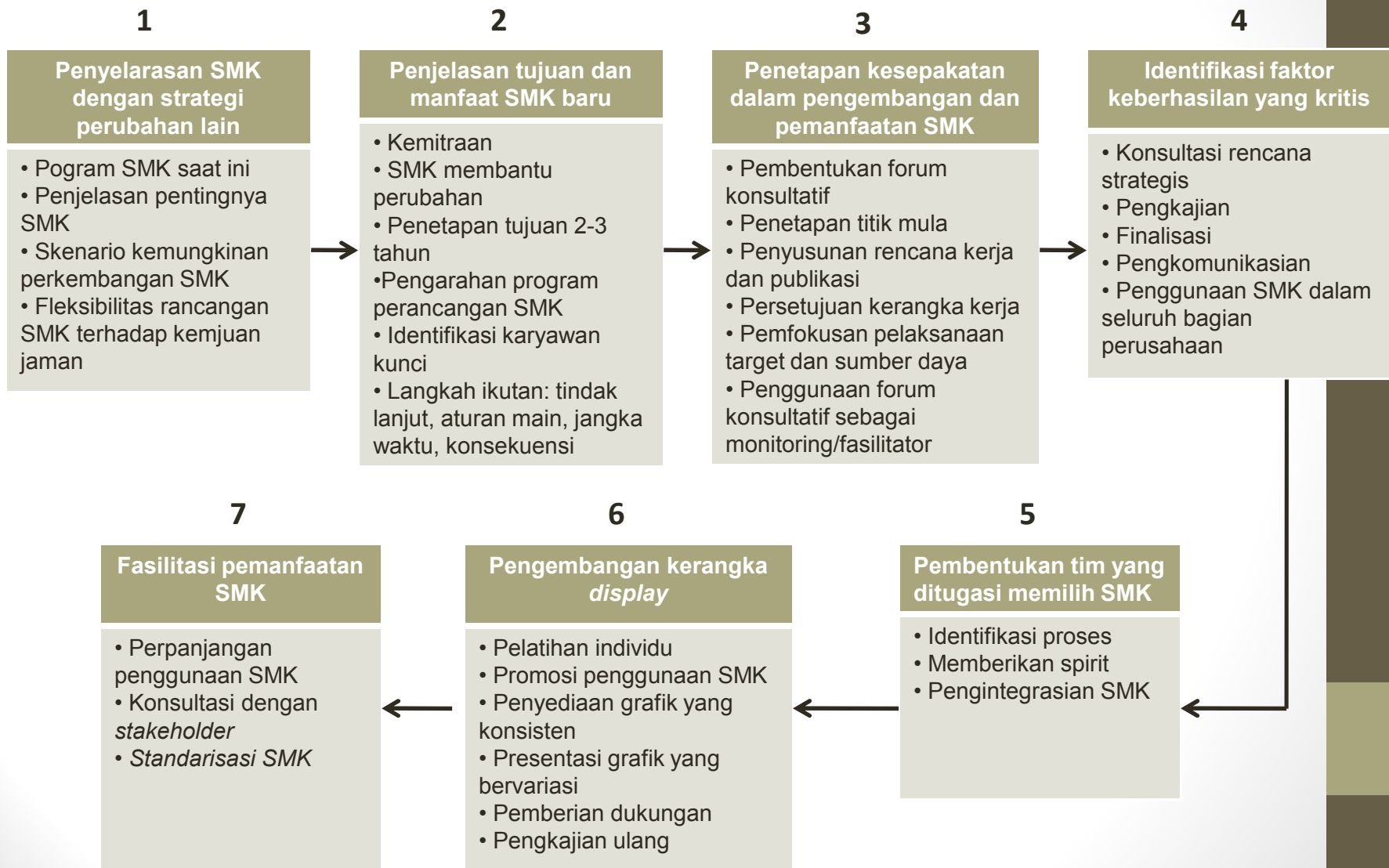


PENYEBAB KEGAGALAN IMPLEMENTASI SISTEM MANAJEMEN KINERJA

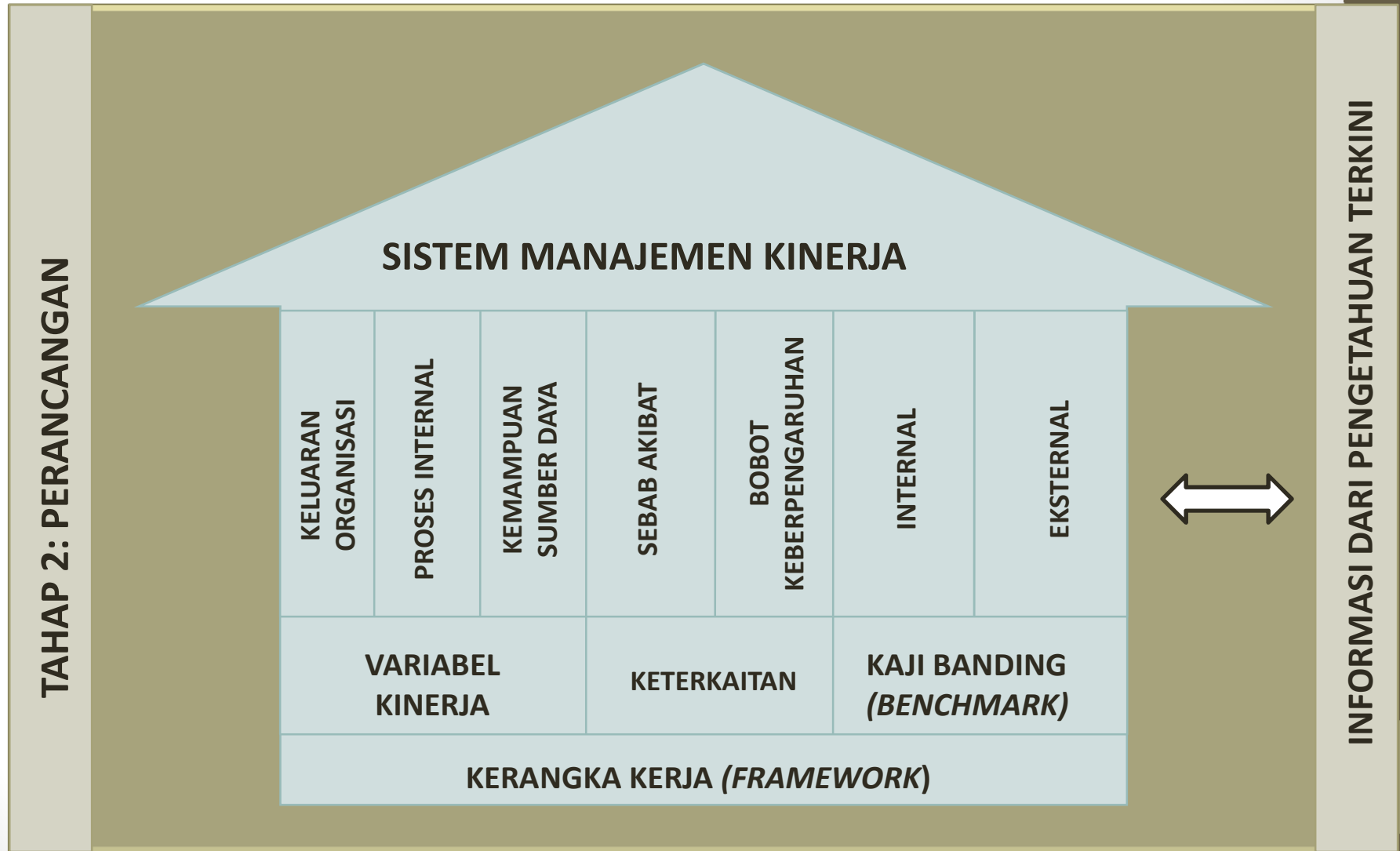


- Perbedaan lingkungan perusahaan dengan kerangka kerja standar
- Adanya resistensi dari dalam perusahaan

7 Langkah Pengembangan Sistem Manajemen Kinerja



Kerangka Kerja Sistem Manajemen Kinerja



THE BALANCED SCORECARD (BSC)

- Salah satu kerangka kerja paling populer
- Filosofi: '*all size*' dan '*unisex*'
- Pendekatan terhadap strategi manajemen untuk keseimbangan aktivitas-aktivitas operasional suatu perusahaan
- Dikembangkan oleh Drs. Robert Kaplan (Harvard Business School) and David Norton pada awal tahun 1990.

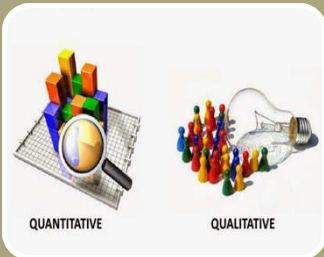
Keunggulan BSC

- Strategi manajemen tradisional:
 - Kinerja organisasi: keuangan dan hal-hal *tangible*,
- BSC merupakan sistem manajemen strategi kontemporer, yang terdiri dari empat perspektif yaitu:
 - Keuangan
 - Pelanggan
 - proses bisnis internal
 - pembelajaran dan pertumbuhan.
- Keunggulan pendekatan BSC = mampu menghasilkan rencana strategis, yang memiliki karakteristik sebagai berikut (1) komprehensif, (2) koheren, (3)seimbang dan (4) terukur

PEMILIHAN VARIABEL KINERJA

- Kuantitatif vs kualitatif
- Positif Kuantitatif: obyektif, hemat waktu, tidak menimbulkan interpretasi ganda
- Negatif Kuantitatif: tidak bermakna (hanya menunjukkan *evidence*), tidak menunjuk cara variabel memperbaiki kinerja secara keseluruhan
- Contoh kuantitatif: jumlah peserta pelatihan yang hadir, jumlah laporan yang dikumpulkan, jumlah proses yang diperbaiki, dsb
- Positif Kualitatif: mengukur aspek yang tidak cukup hanya dinilai berdasarkan angka
- Pemberian skor pada setiap kriteria (semakin tinggi skor / rating, maka pengukuran lebih rinci & spesifik)
- Masa lalu vs saat ini vs masa depan
- Stratejik vs operasional

PEMILIHAN VARIABEL KINERJA



Tipe Variabel Kinerja:
Kuantitatif vs Kualitatif



Keseimbangan variabel:
Masa Lalu vs Saat Ini vs Masa Depan



Variabel pengukuran kinerja bdsrkn
level penentuan & fungsi:
Stratejik vs Operasional

PEMILIHAN VARIABEL KINERJA

Kuantitatif - Kualitatif

- Kuantitatif
 - obyektif, hemat waktu, tidak menimbulkan interpretasi ganda
 - tidak bermakna (hanya menunjukkan *evidence*), tidak menunjuk cara variabel memperbaiki kinerja secara keseluruhan
 - Contoh: jumlah peserta pelatihan yang hadir, jumlah laporan yang dikumpulkan, jumlah proses yang diperbaiki, dsb
- Kualitatif
 - mengukur aspek yang tidak cukup hanya dinilai berdasarkan angka
 - Contoh: 1 (terbaik) – 4 (terburuk), Malcolm Baldrige (total skor 1000)
 - Pemberian skor pada setiap kriteria (semakin tinggi skor / rating, maka pengukuran lebih rinci & spesifik)

PEMILIHAN VARIABEL KINERJA

Past – Present – Future

- Kinerja masa lalu
 - Data hasil yang telah terjadi (*lagging metrics* – ukuran telah lewat)
- Kinerja saat ini
 - Kinerja dalam waktu pendek, saat ini sedang terjadi
 - Perbaiki kinerja jika ada penyimpangan dari target
- Kinerja masa depan
 - Indikator yang memandu kinerja masa lalu & masa kini agar kinerja masa depan lebih baik
 - Pengujian: mengkaji indikator masa depan dgn indikator masa lalu & masa kini

PEMILIHAN VARIABEL KINERJA

Past – Present – Future

Ukuran Masa Lalu	Ukuran Masa Kini	Ukuran Masa Depan
Finansial		
Keuntungan	Arus kas (cash flow)	Nilai barang yang dipesan
Pengembalian investasi (ROI)	Harga saham	Anggaran R & D
Pengeluaran total	Sisa anggaran	Biaya modal & anggaran yang diinvestasikan
Pelanggan		
Bisnis baru	Survei pelanggan	Loyalitas pelanggan
Pelanggan yang pergi	Komplain	Referensi pelanggan bagi calon pelanggan lain
Lama hubungan yang terbina	Pengembalian barang yang dibeli	Hambatan untuk keluar
Karyawan		
Keluar-masuk karyawan	Survei moral pekerja	Keberhasilan rekrutmen
Jumlah kecelakaan	Perilaku yang memperhatikan keselamatan kerja	Skor audit keselamatan
Absensi	Tingkat stres	Referensi oleh karyawan yang ada saat ini
Operasi		
Jumlah unit produk per jam	Produk setengah jadi (<i>work in process</i>)	Produksi yang terjadwal
Jumlah produk rusak/ <i>scrap</i>	Ukuran yang berkaitan dengan proses	Evaluasi rancangan produk/proses
Biaya yang dihemat dalam proses	Waktu siklus untuk proses penting	Identifikasi peluang
Pengiriman tepat waktu	Waktu yang digunakan tim	Penjadwalan yang lengkap
Pembelajaran & inovasi		
Pelatihan yang diikuti	Rencana pengembangan	Indeks modal insani
ROI produk baru	Rancangan produk baru	Jumlah ide yang dikaji ulang
Produk/servis		Jumlah paten yang ditiru kompetitor

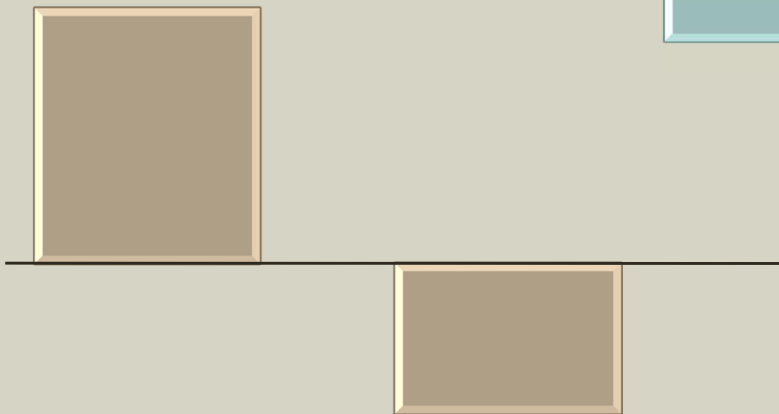
PEMILIHAN VARIABEL KINERJA

Stratejik - Operasional

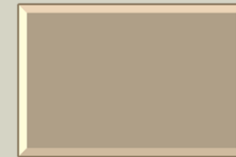
Variabel Stratejik	Variabel Operasional
Terkait dengan visi	Terkait dengan misi dan/atau nilai-nilai perusahaan
Diturunkan dari Faktor Kunci Keberhasilan	Diturunkan dari tujuan bisnis yang fundamental
Terbatas 2-4 variabel	Mungkin terdiri dari 12 atau lebih variabel
Cenderung berubah dalam periode waktu tertentu	Cenderung tetap
Cenderung disatukan dalam bentuk indeks yang terdiri dari variabel-variabel individu	Kombinasi dari indeks dan ukuran tunggal
Kinerjanya dikaji oleh eksekutif yang lebih tinggi	Kinerjanya dikaji oleh eksekutif dan manajer yang lebih luas
Fokus pada satu atau dua aspek kinerja perusahaan	Fokus pada hampir semua aspek kinerja perusahaan

KESALAHAN DALAM PENENTUAN VARIABEL KERJA : *Gap*

Tingkat Kepentingan = tinggi

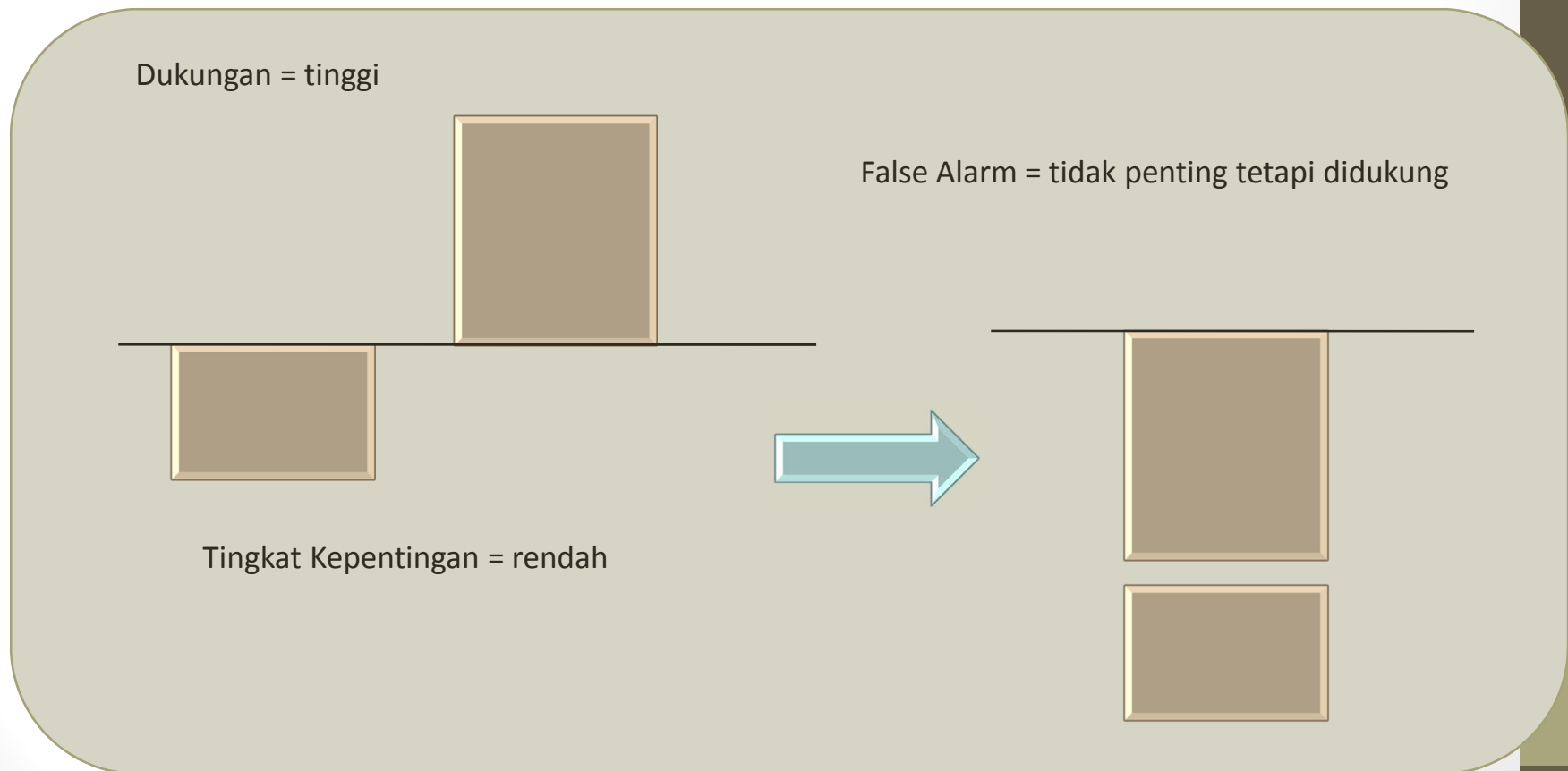


Dukungan = rendah



Gap = Penting tetapi tidak didukung

KESALAHAN DALAM PENENTUAN VARIABEL KERJA : *False Alarm*



Langkah-langkah Penentuan Variabel Kinerja

Langkah 1:

- Identifikasi faktor yang mempengaruhi kinerja
- (*Tools*: pemetaan/kognitif)



Langkah 2:

- Strukturisasi ukuran-ukuran secara hierarkis
- (*Tools*: sebab akibat dan diagram struktur)



Langkah 3:

- Kuantisasi efek dari faktor terhadap kinerja
- (*Tools*: AHP & Anal. Faktor)

PENGUMPULAN DATA

Menentukan kebutuhan

- Identifikasi data dengan prinsip: fokus penilaian organisasi & kebutuhan perbaikan, fleksibel, sederhana & sejalan dg kebutuhan, konsisten

Rencana Pengumpulan data

- Informasi yg dibutuhkan, sumber informasi, proses pengumpulan, pelaporan, biaya, perlindungan data

Pertimbangan Pengumpulan Data

- teknik pengambilan sampel, bias, ongkos, sebaran demografi, sebaran geografis, tingkat akurasi, tingkat kerincian, respon, kecepatan, input stakeholder

Metode

- Data agen, obsrvasi, survei & wawancara, peer review, cost-benefit studies, case studies, focus group, content & file review

Pengecekan