



# STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIC)

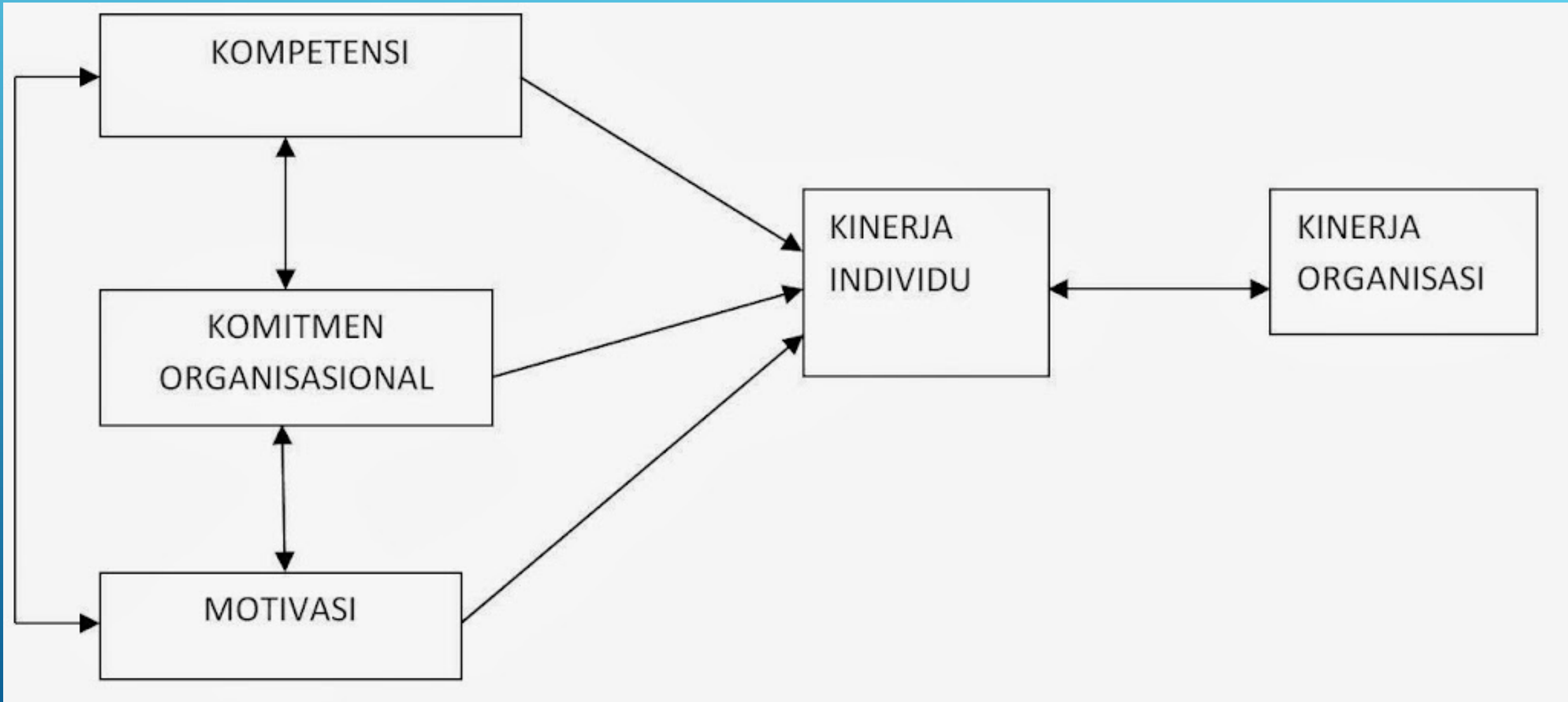
## PERTEMUAN IV

---

## KINERJA ORGANISASI

Dr. KHAIDARMANSYAH

# BAGAN KINERJA



# PENGERTIAN KINERJA

- **Kinerja** berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang.
- Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

- Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan (Dessler, 2000:41).
- Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunagara, 2002:22).

Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan / organisasi. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan organisasi, juga digunakan untuk menentukan "sistem imbalan"



# Bangunan dan Fondasi Sistem Merit ASN

PP 11/2017 & PERMENPANRB 40/2018

## Menyesuaikan arah pembangunan nasional

- *Aligning Anjab & ABK* thd Renstra K/L/D (Peta Jabatan)
- Supervisi oleh JPT Madya dan Pratama

## Mendapatkan talenta terbaik

Ps 15 – 45  
Pengadaan

- Rekrutmen berbasis jabatan (diversifikasi tes, sertifikasi TKD)
- **Orientasi & engagement** utk setiap penugasan pada jabatan baru (JA, JF, dan JPT)

## Menuju ASN yang dinamis

- Manajemen dan pemetaan talenta
- Kelompok rencana suksesi (*succession planning*)
- Pola karier nasional (perekat NKRI) dan pola karier instansi

Ps 162 – 201 Pengembangan Karier

Ps 55 JA, 81 JF, 109 JPT

Pasal 4 – 14  
Penyusunan & Penetapan  
Kebutuhan

Ps 238 – 302 Pemberhentian  
Ps 303 – 308 Gaji & Tunjangan



## Mengapresiasi secara layak

- Sistem pensiun & JHT
- Sistem kompensasi

## Meningkatkan kinerja berkelanjutan

- Sasaran Kinerja Pegawai
- Bimbingan dan konseling kinerja (*performance dialogue*)
- Pemingkatan kinerja untuk pengembangan karier dll

Ps 228 Penilaian Kinerja (+RPP)

## Mengurangi kesenjangan kompetensi

- Standar kompetensi jabatan
- Diklat, *Coaching & Mentoring* berbasis kompetensi (wajib 20 jam/tahun)

Ps 203 – 225

Pengembangan Kompetensi

KEBIJAKAN &  
PROSES

SISTEM &  
INFRASTRUKTUR

BUDAYA KERJA &  
KEPEMIMPINAN

## SIKLUS PERENCANAAN MANAJEMEN STRATEGIS



.....  
Visi-misi, sasaran  
strategis, rencana  
strategis & action plan



.....  
penentuan sasaran  
instansi &  
perjanjian  
kinerja



.....  
eksekusi rencana  
strategis &  
monitoring kerja



.....  
pemantauan,  
evaluasi, dan  
peningkatan  
kinerja



.....  
penghargaan &  
konsekuensi



.....  
performance  
organization



**BKN**

## Hubungan Visi , Misi dan KPI

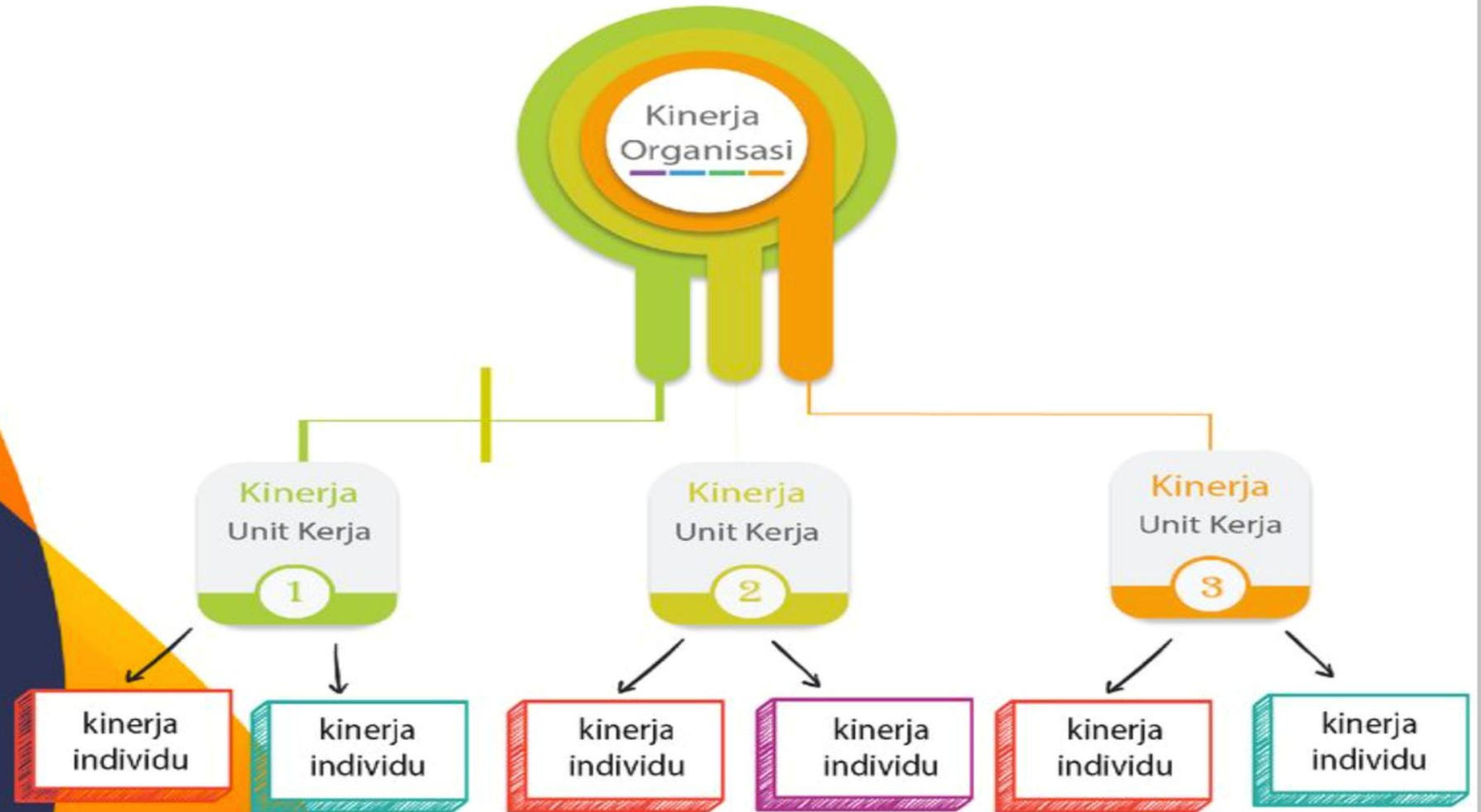


# INDIKATOR KINERJA UTAMA (KPI)

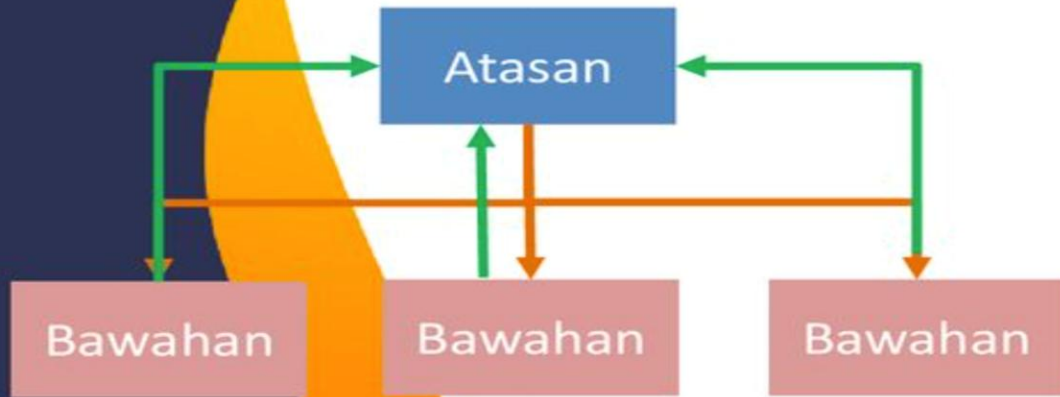
Indikator kinerja yang baik memiliki 2 syarat:

1. Berorientasi Hasil/Outcome
2. SMART
  - Spesifik (Jelas, tidak berdwimakna)
  - Measureable (dapat diukur)
  - Achievable/Attainable (dapat diraih)
  - Relevant (relevan dengan kinerja yang ingin diukur)
  - Time Bound (memiliki batasan waktu pengukuran)

# Hubungan Kinerja Organisasi dan Individu



# Konsep Kinerja Individu



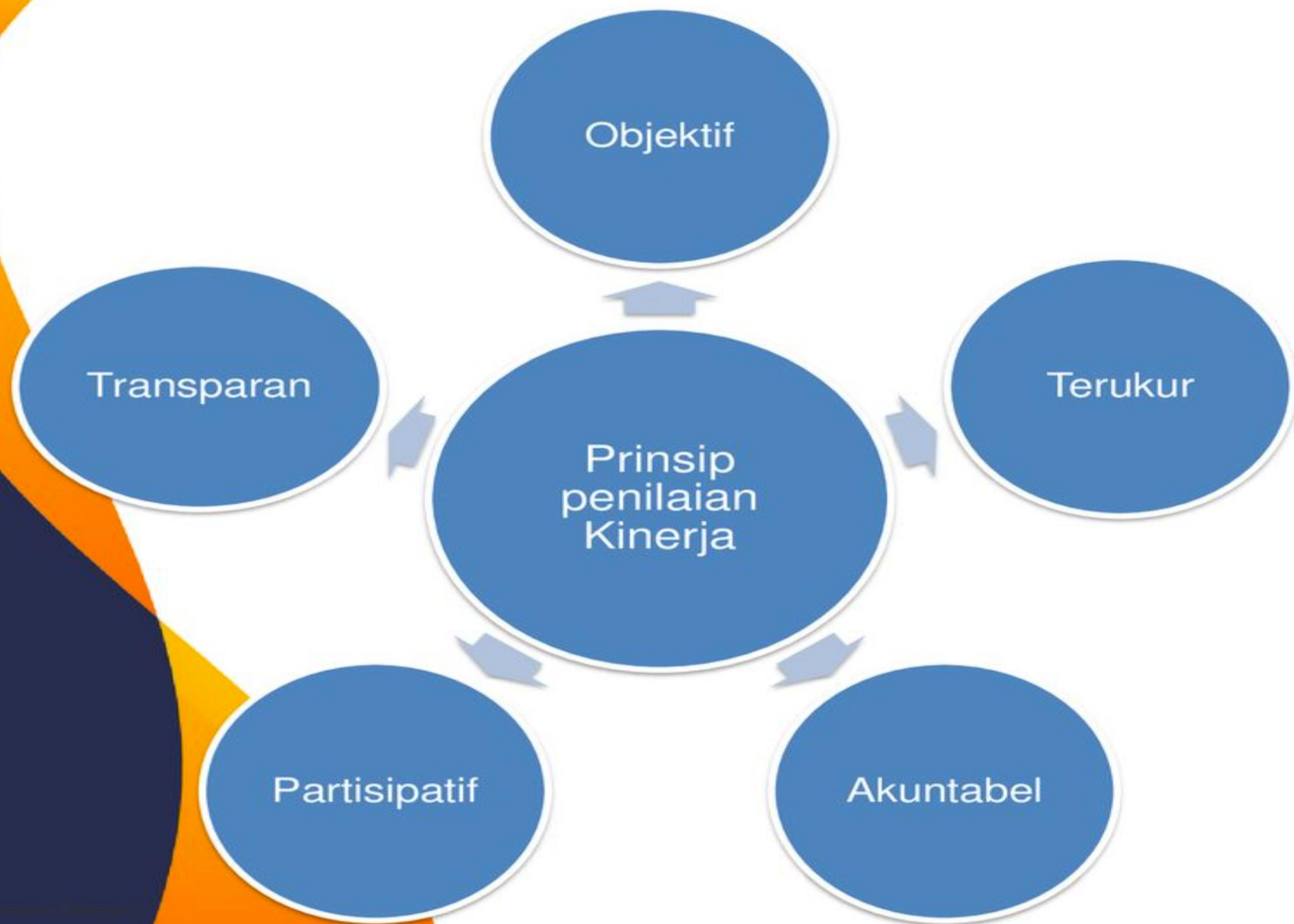
- ❖ Membagi habis Pekerjaan ke bawahan (Top-Down)
- ❖ Realisasi bawahan ke atasan (Bottom-Up)

**Kinerja Bawahan Buruk  $\neq$  Kinerja Atasan Baik**

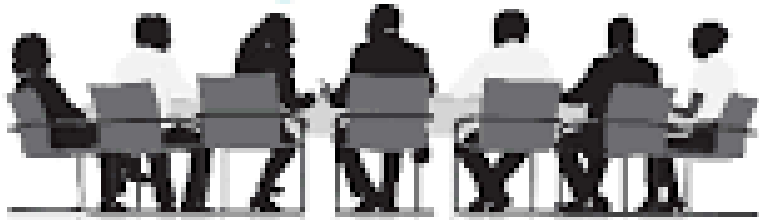
**Kinerja Bawahan Buruk = Kinerja Atasan Buruk**



**BKN**



# KINERJA ORGANISASI



Dr. Ni Kadek Suryani, S.E., M.M.  
Prof. Dr. Ir. John E.H.J., FoEh., IPU.



# KINERJA ORGANISASI TERDIRI DARI :

## 1. KINERJA KEUANGAN

Adalah kinerja (keberhasilan) yang dinilai berdasarkan ukuran- ukuran angka dalam satuan nilai uang, dengan cara membandingkan realisasi keuangan berdasarkan anggarannya :

- a. Pencapaian laba.
- b. Ketersediaan kas.
- 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. Kualitas Pelayanan.
- d. Dan lain sebagainya.

# BALANCED SCORECARD

- ❑ *Balance Scorecard* merupakan salah satu model pengukuran kinerja gabungan antara ukuran kinerja keuangan dan non keuangan.
- ❑ Konsep *Balanced Scorecard* pada dasarnya merupakan penerjemahan strategi dan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan dalam jangka panjang, yang kemudian diukur dan dimonitor secara berkelanjutan
- ❑ Diukur dari 4 (empat) perspektif, yaitu :
  1. Keuangan, contoh : margin laba, ROA, arus kas, dll.
  2. Pelanggan, contoh : pangsa pasar, indeks kepuasan pelanggan (CSI).
  3. Bisnis internal, contoh : retensi karyawan, pengurangan waktu siklus.
  4. Inovasi dan pembelajaran, contoh : persentase penjualan produk baru.

**“SCORECARD” adalah :**

**Kartu yang digunakan untuk mencatat skor *performance* organisasi dan juga untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan**

## **Ukuran yang Seimbang (Balanced)**

- **Keseimbangan “ukuran keuangan dan non keuangan”**
- **Keseimbangan “ukuran kinerja eksternal dan internal organisasi”.**
- **Keseimbangan “ukuran hasil di masa lalu dan masa yang akan datang”.**
- **Keseimbangan “ukuran kinerja jangka pendek dan jangka panjang”**
- **Keseimbangan “ukuran kinerja empat (4) perspektif: finansial, pelanggan, proses internal , pembelajaran & pertumbuhan”**

# Balanced Scorecard

## FINANCIAL PERSPECTIVE

Example text - Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat.



## CUSTOMER PERSPECTIVE

Example text - Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat.



## INTERNAL PROCESS PERSPECTIVE

Example text - Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat.



## LEARNING & GROWTH PERSPECTIVE

Example text - Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat.



- Revenue
- Expenses
- Net Income
- Cash Flow
- Asset Value

Financial  
Perspective

- Customer Satisfaction
- Customer Retention
- Market Share
- Brand Strength

Customer  
Perspective

Internal  
Process  
Perspective

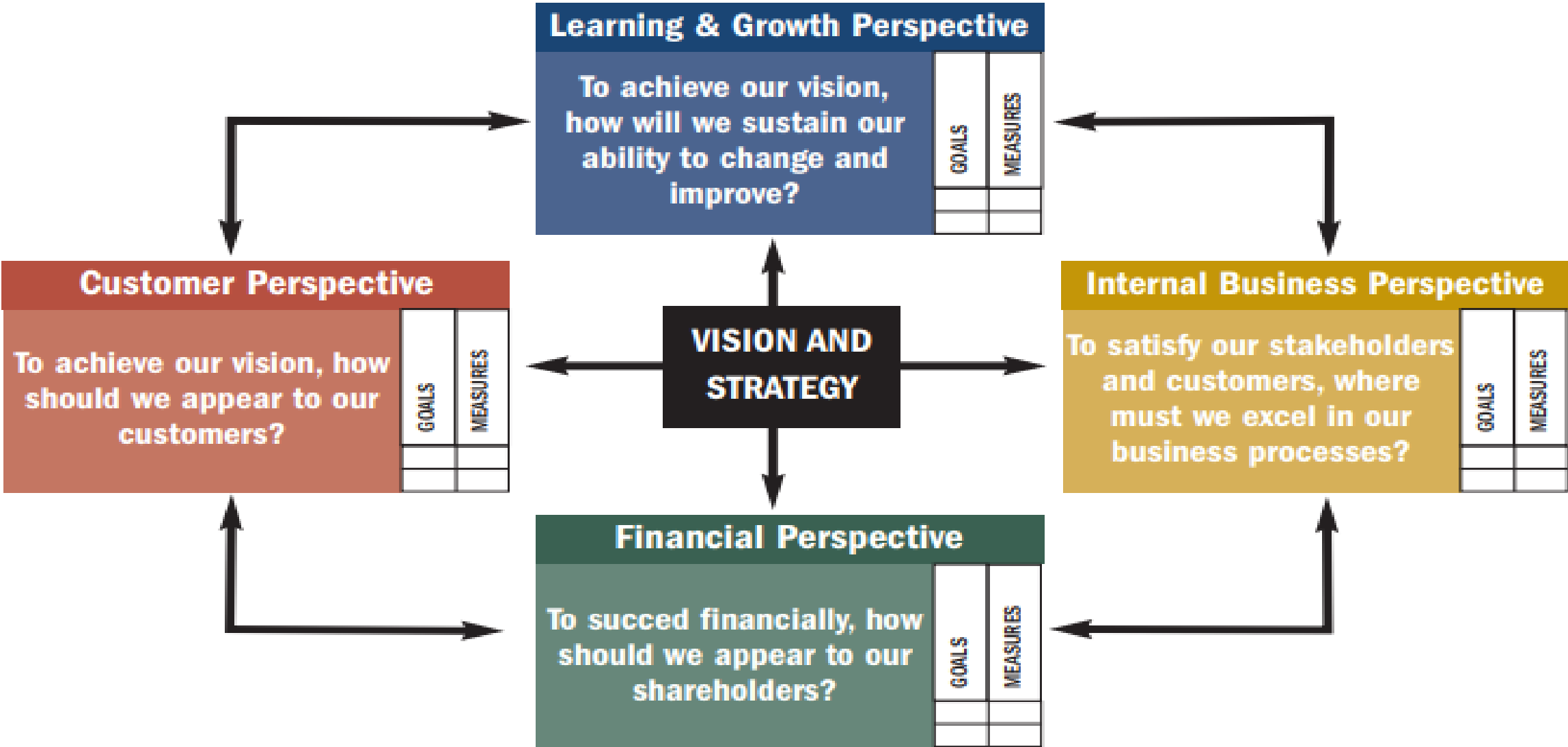
- Inventory
- Orders
- Resource Allocation
- Cycle Time
- Quality Control

Learning /  
Growth  
Perspective

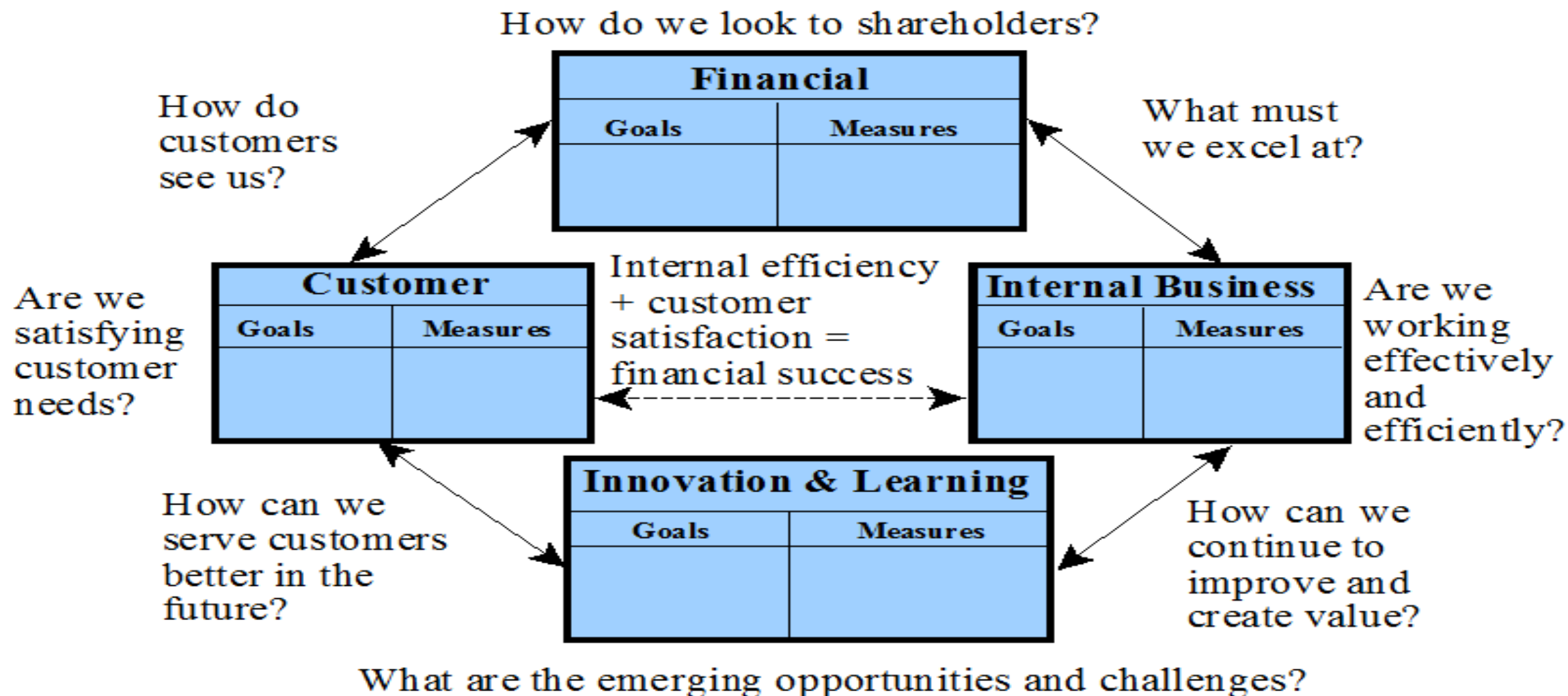
- Employee Satisfaction
- Employee Turnover
- Employee Skills
- Employee Education



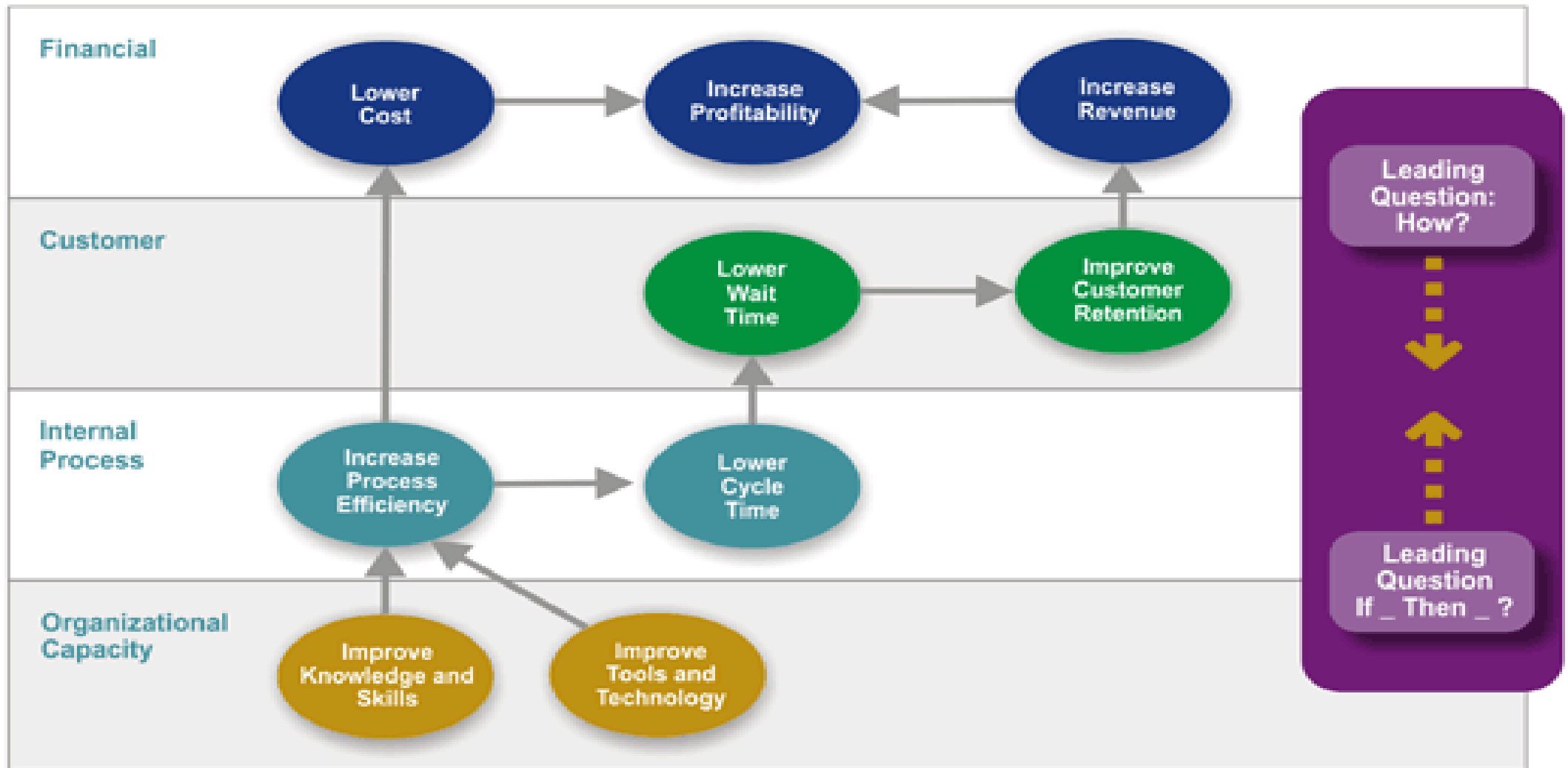
# General Framework of the Balanced Scorecard



# Relationships in the Balanced Scorecard\*



\* Adapted from Martinsons, Davison & Tse, Fig 1 p. 74. Original source Kaplan & Norton.  
<https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumMartinsonsDavisonTse99.htm>



*Reference: The Institute Way: Simplify Strategic Planning & Management with the Balanced Scorecard.*

# Transforming Society through the provision of ultra-high speed mobile information services

The number one provider of ultra-high speed mobile networks and content across Europe and the Middle East

## FINANCIAL



## CUSTOMER



## INTERNAL PROCESSES



## ORGANISATIONAL CAPACITY



*Balance Scorecard* bertujuan untuk memelihara keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis yang berbeda, dengan pencapaian cita-cita, untuk mendorong karyawan agar bertindak sesuai kepentingan terbaik organisasi

Dalam membuat *Balanced Scorecard*, eksekutif harus memilih seperangkat ukuran yang :

1. Menunjukkan faktor krisis yang akan menentukan kesuksesan strategi perusahaan.
2. Menunjukkan hubungan diantara hubungan individual sebagai penyebab, dan
3. Menyediakan pandangan yang lebih luas tentang status terkini perusahaan.

## Kinerja Keuangan

- Kinerja keuangan mengukur kinerja perusahaan dalam memperoleh laba dan nilai pasar.
- Ukuran keuangan biasanya diwujudkan dalam profitabilitas, pertumbuhan dan nilai pemegang saham.
- Alat ukur yang biasa digunakan adalah Return on Investment dan Residual Income

Sasaran Strategi	Ukuran Hasil
1. Meningkatnya financial returns	Kenaikan pangsa pasar
2. Meningkatnya pendapatan penjualan	Pertumbuhan pendapatan penjualan
3. Menurunkan biaya	Penurunan biaya penuh

## **Kepuasan Pelanggan**

- Kepuasan pelanggan ini diukur dari bagaimana perusahaan dapat memuaskan pelanggan.
- Alat ukur yang biasa digunakan adalah *market share, customer retention, customer acquisition, customer satisfaction dan customer probability*

<b>Sasaran Strategi</b>	<b>Ukuran Hasil</b>
<b>1. Meningkatkan kepercayaan pelanggan</b>	Bertambahnya pelanggan baru dan loyalitas pelanggan
<b>2. Bertambahnya produk dan jasa baru</b>	Proporsi produk dan jasa baru dari jumlah total produk dan jasa.
<b>3. Meningkatnya value yang diperoleh pelanggan</b>	Kecepatan respon terhadap permintaan pelanggan.

## Proses Bisnis Internal

- Dalam perspektif ini kinerja perusahaan diukur dari bagaimana perusahaan dapat menghasilkan produk atau jasa secara efisien dan efektif.
- Ukuran yang biasa digunakan adalah kualitas, *response time*, *cost* dan pengenalan produk baru

Sasaran Strategi	Ukuran Hasil
1. Meningkatkan perbaikan terhadap layanan kepada pelanggan.	Kepuasan pelanggan
2. Menurunnya aktivitas yang tidak bernilai tambah.	Kenaikan cycle effectiveness

## Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

- Perspektif ini menekankan pada bagaimana perusahaan dapat berinovasi dan terus tumbuh dan berkembang agar dapat bersaing di masa sekarang maupun yang akan datang.
- sumber daya dituntut untuk produktif dan terus belajar agar mempunyai kemampuan dalam berinovasi dan mengembangkan produk baru yang memiliki *value* bagi *customer*.
- Alat ukur yang biasa dipakai adalah *employee satisfaction* dan *information system available*

Sasaran Strategi	Ukuran Hasil
<b>1. Meningkatkan produktivitas dan komitmen personal</b>	Jumlah personal yang dididik dan dilatih
<b>2. Meningkatnya kualitas sistem informasi manajemen</b>	Jumlah aplikasi baru yang dipasang dan diimplementasikan

## Proses Implementasi Balanced Scorecard

- ▶ Tahapan proses implementasi BSC bervariasi, dalam 'Association Balanced Scorecard' oleh *The Balanced Scorecard Institute*, adalah sebagai berikut:
  - a. Perumusan Visi dan Misi,
  - b. Peta Strategi (berdasarkan hubungan kausal empat perspektif),
  - c. Sasaran Strategi (*Strategic Objectives*)
  - d. Ukuran (*Measurement*)
  - e. Penetapan Target
  - f. Penetapan Rencana Kinerja (*Initiative*).
  - g. Pengukuran kinerja

Contoh Penerapan BSC pada:

**Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah**

**VISI**

(Tahap 1)

**Pengelolaan Pendapatan daerah yang efektif,  
efisien, transparan dan akuntabel**

# **MISI**

(Tahap 2)

1. **Mengoptimalkan pemungutan pajak dan retribusi daerah**
2. **Memberikan pelayanan prima dalam pemungutan pajak dan retribusi daerah**
3. **Melaksanakan pertanggungjawaban keuangan daerah secara tepat waktu**
4. **Meningkatkan pembinaan pengelolaan pajak dan retribusi daerah**
5. **Menciptakan koordinasi internal, eksternal dalam rangka pengelolaan pajak dan retribusi daerah**

# TATA NILAI

(Tahap 3)

1. Kejujuran
2. Kesetiaan
3. Disiplin
4. Loyal
5. Koordinasi
6. Kebersamaan
7. Komitmen
8. Saling menghormati

# TUJUAN DAN SASARAN

## (Tahap 4)

### Tujuan :

Meningkatkan pendapatan asli daerah dalam rangka menunjang pembangunan

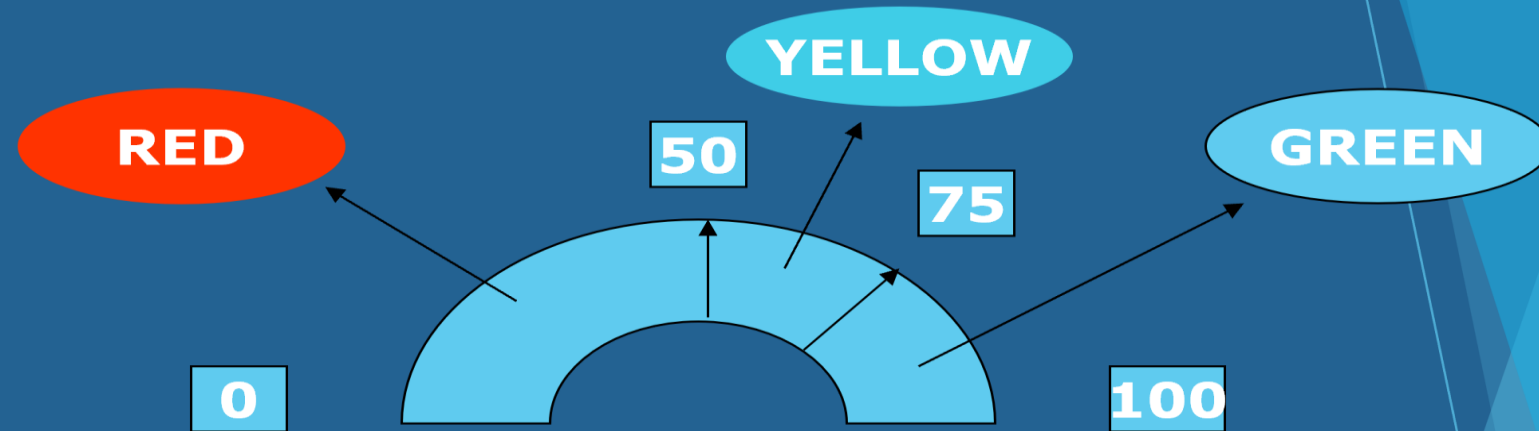
### Sasaran :

1. Memberikan pelayanan prima kepada *client*
2. *Client* puas, dan meningkatnya penerimaan pendapatan dari wajib pajak
3. Melaksanakan pertanggungjawaban keuangan daerah secara transparan dan akuntabel

# Matriks Balanced Scorecard (Tahap 5)

Perspektif	Peta Strategi	Sasaran Strategi	Indikator Kinerja	Target 2020	Action Plan	Realisasi	Bobot ( % )	Score (%)
Finansial	Kat PAD	PAD kat.	% pajak & retribut	1,8 Triliun	Penempatan Ptgs pjk	1,2 Triliun	<b>40</b>	<b>26,66</b>
Pelanggan	Wajib Pajak puas	FasiLitas yg memadai	Kantor yg bersih dan representatif	100 %	Pembangunan / perbaikan Kantor & fasilitasnya	<b>100 %</b>	<b>30</b>	<b>30</b>
Internal Proses	1. Fasilitas lengkap 2. ISO 9001-2000 3. Kompetensi SDM	1. Penerimaan pjk. kat 2. Standar securiti 3. Pelayanan prima	1. Ruang tunggu nyaman 2. Standar Waktu & biaya 3. Kepuasan WP	100 %	1. Melengkapi & merawat fasilitas 2. Implementasi ISO 3. Pelatihan SDM	<b>100 %</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
				100 %		<b>70 %</b>	<b>7</b>	<b>4,9</b>
				80 %		<b>60 %</b>	<b>5</b>	<b>3,75</b>
L & G	1. Kat. Layanan 2. Fatkan Komp	1. Layan >Cepat 2. Sistem online	1. Waktu Layanan 2. Aksesibilitas Info	20 menit 100 %	1. Pelaksanaan layanan 2. Memb. sistem Inform	<b>20 menit</b> <b>60 %</b>	<b>6</b> <b>4</b>	<b>6</b> <b>2,4</b>
<b>BSC</b>							<b>100 %</b>	<b>81,71</b>

# DASHBOARD (Tahap 6)



**Score: 81,71**

# ACTIONS PLAN

## (Tahap 7)

No.	Kegiatan	Triwulan I	Triwulan II	Triwulan III	Triwulan IV
1	Penempatan petugas pajak	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
2	Pembangunan / perbaikan Kantor		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	
3	Melengkapi / merawat fasilitas	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
4	Implementasi standar ISO	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
5	Pelatihan SDM			XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
6	Pelaksanaan Pelayanan	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
7	Membangun sistem Informasi			XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX

## **REKOMENDASI KEBIJAKAN ORGANISASI (Tahap 8)**

1. Perlu meningkatkan komitmen dan peran pimpinan dalam rangka meningkatkan pendapatan asli daerah
2. Perlu meningkatkan kemampuan profesional aparatur pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah melalui program Diklat.
3. Perlu menerapkan Standar Pelayanan Minimal dalam pelayanan pendapatan asli daerah melalui sosialisasi dan waskat.



Terima Kasih