



MODUL 3

PERAN PENILAIAN DALAM KINERJA

Materi 1 :

Peran Penilaian Kinerja

Materi 2 :

Penilaian Dan TQM

Metode-metode dalam Penilaian Kinerja

Disusun Oleh

Dini Amalia, SE. M.M

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI YAI

JAKARTA

2020

A. KATA PENGANTAR.

Modul konsep dasar Peran Penilaian dalam kinerja merupakan penjabaran dari pengukuran kinerja. Peran penilaian dalam kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya.

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson, Penilaian Kinerja merupakan suatu proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut.

Tindakan penilaian yang dilakukan diharapkan bisa membantu perusahaan dalam melakukan pengambilan keputusan untuk para karyawannya. Seseorang yang mampu mencapai tujuan dan sasaraannya mereka adalah karyawan yang mempunyai kinerja yang baik.

Oleh karena itu modul ini akan membicarakan peran penilaian kinerja dan penilaian TQM (total Quality Management)

B. Kompetensi Dasar

Mahasiswa mampu memahami Peran penilaian dalam kinerja Kinerja dan Penilaian TQM.

C. Kemampuan Akhir yang Diharapkan

1. Mahasiswa mampu menjelaskan peran penilaian kinerja
2. Mahasiswa mampu menguraikan Penilaian TQM
3. Mahasiswa mampu menjelaskan berbagai metode penilaian kinerja secara umum.
4. Mampu menerapkan pemikiran logis, kritis, sistematis, dan inovatif dalam konteks pengembangan atau implementasi ilmu pengetahuan dan teknologi yang memperhatikan dan menerapkan nilai humaniora yang sesuai dengan bidang keahliannya.
5. Mampu menunjukkan kinerja mandiri, bermutu, dan terukur.
6. Mampu mengkaji implikasi pengembangan atau implementasi ilmu pengetahuan dan teknologi yang memperhatikan dan menerapkan nilai humaniora sesuai dengan keahlian nyata ukritikseni, menyusun deskripsi saintifik hasil kajiannya dalam bentuk skripsi ataupun laporan tugas akhir, dan menggugahnya dalam laman perguruan tinggi.

D. Kegiatan Pembelajaran

1. Pembelajaran diselenggarakan untuk memahami materi dengan pendekatan *e-learning*, *contextual Instruction* dan pendekatan *discovery learning*
2. Untuk materi 1 mahasiswa mempelajari penjelasan materi penilaian dalam kinerja selama 40 menit.

3. Untuk Materi 2, Mahasiswa mempelajari penjelasan mengenai penilaian kinerja dan TQM selama 60 menit.

E. Materi Belajar

1. Konsep Dasar Kinerja Pengukuran Kinerja

a. Pengertian Penilaian Kinerja

adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya.

b. Manfaat Penilaian Kinerja

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer, dan pemberhentian
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan

2. Total Quality Management (TQM)

Pengertian :

Pengembangan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu prioritas dan tantangan yang harus dihadapi suatu organisasi publik saat ini. Salah satu usaha organisasi publik yang diterapkan dalam pengembangan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) adalah penerapan peran *Total Quality Management (TQM)*. *Total Quality Management (TQM)* sendiri merupakan suatu alat pendekatan dalam menjalankan suatu pelayanan untuk memaksimalkan kualitas organisasi melalui perbaikan yang berkesinambungan atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.

Total Quality Management (TQM) merupakan sistem manajemen yang berfokus pada orang/tenaga kerja, bertujuan untuk terus meningkatkan nilai (value) yang dapat diberikan bagi pelanggan, dengan biaya penciptaan nilai yang lebih rendah dari nilai tersebut (Bounds, et. al, 1994). *Total Quality Management (TQM)* adalah filosofi manajemen yang mempunyai tujuan utama bagi kepuasan pelanggan terhadap barang dan jasa.

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu penerapan metode kuantitatif dan sumber daya manusia untuk memperbaiki produk, baik dalam penyediaan bahan baku maupun pelayanan bagi perusahaan, yang meliputi semua proses dalam perusahaan pada tingkatan tertentu di mana kebutuhan pelanggan terpenuhi sekarang dan dimasa yang akan datang. *Total Quality Management (TQM)* lebih merupakan sikap dan perilaku berdasarkan kepuasan atas pekerjaannya dan kerja tim atau kelompoknya. *Total Quality Management (TQM)* menghendaki komitmen total dari manajemen sebagai pemimpin

perusahaan di mana komitmen ini harus disebarluaskan pada seluruh karyawan dan pada semua level atau departemen dalam organisasi.

Menurut Ishikawa (dalam Nasution, 2005), Total Quality Management diartikan sebagai: “Perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan kepuasan pelanggan.” Menurut Tjiptono (1995) pengertian TQM adalah : “Suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.”

Selanjutnya menurut Woon (dalam Ariani, 2002) dalam pendekatan holistik, TQM merupakan kerangka kerja yang mendukung manajemen pelayanan, yang akhir-akhir ini banyak diterapkan pada industri jasa, walaupun dimulai dari industri manufaktur. Kerangka kerja TQM tersebut ditopang oleh tujuh hal yaitu: kepemimpinan dan budaya kualitas, penggunaan informasi dan analisis, perencanaan strategik, pengembangan sumber daya manusia dan manajemen sumber daya manusia, manajemen kualitas proses, kualitas dan hasil operasi, serta fokus pada pelanggan dan kepuasan pelanggan.

Tujuan TQM(*Total Quality Management*)

Tujuan TQM ialah untuk memberikan produk dan jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan dan kepuasan pasar konsumen berkelanjutan (sustainable satisfaction) yang pada gilirannya akan menimbulkan pembelian

berkesinambungan sehingga dapat meningkatkan produktivitas produsen mencapai skala ekonomis yang mengakibatkan penurunan biaya produksi. Implikasi dari hal tersebut adalah bahwa penerapan TQM harus mempunyai visi, misi dan kemampuan untuk mengembangkan pasar yang sudah ada, maupun dapat mengantisipasi kebutuhan produk atau jasa yang akan datang. Kreativitas dan kemampuan manajemen menciptakan pasar yang akan datang inilah yang dapat menjamin kelangsungan hidup perusahaan sebagai pemimpin atau pionir dalam pasar tersebut.

Trilogi Juran :

- a) *Quality planning*, yaitu suatu proses yang mengidentifikasi pelanggan dan proses yang menyampaikan produk dan jasa dengan karakteristik yang tepat dan kemudian mentransfer pengetahuan ini ke seluruh kaki tangan perusahaan guna memuaskan pelanggan.
- b) *Quality control*, yaitu suatu proses dimana produk benar-benar diperiksa dan dievaluasi, dibandingkan dengan kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan para pelanggan. Persoalan yang telah diketahui kemudian dipecahkan, misalnya mesin-mesin rusak segera diperbaiki.c)
- c) *Quality improvement*, yaitu suatu proses dimana mekanisme yang sudah mapan dipertahankan sehingga mutu dapat dicapai secara berkelanjutan. Hal ini meliputi alokasi sumber-sumber, menugaskan orang-orang untuk menyelesaikan proyek mutu, melatih para karyawan yang terlibat dalam proyek mutu, dan pada umumnya menetapkan suatu struktur permanen

untuk mengejar mutu dan mempertahankan apa yang telah dicapai sebelumnya.

Karakteristik dan Manfaat Total Quality Management (TQM)

1. Fokus pada pelanggan
2. Obsesi terhadap kualitas
3. Pendekatan ilmiah
4. Komitmen jangka panjang
5. Kerja sama tim (teamwork)
6. Perbaikan sistem secara berkesinambungan
7. Pendidikan dan pelatihan
8. Kebebasan yang terkendali
9. Kesatuan tujuan
10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Manfaat Total Quality Management (TQM)



Sumber: Nasution (2005).

Manfaat lain dari penerapan TQM adalah sebagai berikut :

1. Moral kerja karyawan yang lebih tinggi
2. Proses yang lebih efisien
3. Lebih banyak waktu untuk inovasi dan berkreasi
4. Biaya yang lebih rendah
5. Kepuasan pelanggan meningkat

F. Rangkuman

Penilaian Kinerja merupakan suatu proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut. Penilaian Kinerja mempunyai manfaat sebagai berikut :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemanfaatan karyawan secara maksimum
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer, dan pemberhentian
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan

Dibutuhkan *Total Quality Management (TQM)* dalam perusahaan atau organisasi yang merupakan suatu penerapan metode kuantitatif dan sumber daya manusia untuk memperbaiki produk, baik dalam penyediaan bahan baku maupun pelayanan bagi perusahaan, yang meliputi semua proses dalam perusahaan pada tingkatan tertentu di mana kebutuhan pelanggan terpenuhi sekarang dan dimasa yang akan datang. *Total Quality Management (TQM)* lebih merupakan sikap dan perilaku berdasarkan kepuasan atas pekerjaannya dan kerja tim atau kelompoknya. *Total Quality Management (TQM)* menghendaki komitmen total dari manajemen sebagai pemimpin perusahaan di mana

komitmen ini harus disebarluaskan pada seluruh karyawan dan pada semua level atau departemen dalam organisasi.

Dimana tujuan dari TQM ini adalah untuk memberikan produk dan jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan dan kepuasan pasar konsumen berkelanjutan (*sustainable satisfaction*) yang pada gilirannya akan menimbulkan pembelian berkesinambungan sehingga dapat meningkatkan produktivitas produsen mencapai skala ekonomis yang mengakibatkan penurunan biaya produksi. Implikasi dari hal tersebut adalah bahwa penerapan TQM harus mempunyai visi, misi dan kemampuan untuk mengembangkan pasar yang sudah ada, maupun dapat mengantisipasi kebutuhan produk atau jasa yang akan datang. Kreativitas dan kemampuan manajemen menciptakan pasar yang akan datang inilah yang dapat menjamin kelangsungan hidup perusahaan sebagai pemimpin atau *leader* dalam pasar tersebut.

G . Evaluasi Belajar

1.Latihan

a. Soal

Jawablah latihan soal di bawah ini

- 1) Apakah yang dimaksud dengan TQM?
- 2) Kenapa TQM dibutuhkan dalam perusahaan?
- 3) Jelaskan tujuandari TQM
- 4). Siapa saja yang menjalankan TQM, jelaskan !

5). Jelaskan manfaat dari TQM dan berikan contoh

6). Jelaskan apa saja karakteristik dalam TQM?

b. Kunci jawaban

Jawablah latihan di atas dengan singkat dan jelas kemudian cocokkan jawaban anda dengan rangkuman materi 1 dan materi 2.

1. Tugas

a. Cara Mengerjakan

- 1) Carilah beberapa contoh perusahaan yang menjalankan TQM.
- 2) Bagaimana cara perusahaan atau organisasi menjalankan TQM dengan baik dan benar ?Jelaskan !

b. Kriteria Penilaian

- 1) Tugas dibuat mahasiswa dikirim melalui email.
- 2). Diselesaikan sebelum batas akhir penyerahan tugas (Tanggal)

Kriteria	Bobot Nilai	Angka Mutu	Deskripsi Penilaian
Sangat Baik	A (80-100)	4.0	Mahasiswa memenuhi semua komponen penilaian dan penyelesaian tugas dengan sangat baik serta mampu memaparkan materi pratikum dan tugas individu sesuai dengan topic yang telah ditentukan dengan sangat baik.
Baik	B (68-79,9)	3.0	Mahasiswa memenuhi semua komponen penilaian dan penyelesaian tugas dengan sangat baik serta mampu memaparkan materi pratikum dan tugas individu sesuai dengan topic yang telah ditentukan dengan baik.
Cukup	C (56-67,9)	2.0	Mahasiswa memenuhi semua komponen penilaian dan penyelesaian tugas dengan sangat baik serta mampu memaparkan materi pratikum dan tugas individu sesuai dengan topic yang telah ditentukan dengan cukup baik
Kurang	D (45-55,99)	1.0	Mahasiswa tidak cukup baik memenuhi semua komponen penilaian dan penyelesaian tugas dengan tidak cukup baik serta tidak mampu memaparkan materi pratikum dan tugas individu sesuai dengan topic yang telah ditentukan.
Tidak Lulus	E < 44,99	0.0	Mahasiswa tidak memenuhi semua komponen penilaian dan tidak dapat meaparkan materi dan tugas secara individu sesuai tidak sesuai dengan topic yang telah ditentukan