

# **MANAJEMEN KINERJA**

**Dr. Wehelmina Rumawas, S.Sos, MSi**

**Unsrat Press  
2021**

## **Manajemen Kinerja**

Dr. Wehelmina Rumawas, S.Sos, MSi

Desain Cover : Defdi Sigar, S.Kom  
Percetakan : Unsrat Press  
ISBN : 978-623-7968-72-6

### **Cetakan Pertama 2021**

Dilarang mengutip dan atau memperbanyak tanpa izin tertulis dari penerbit sebagian atau seluruhnya dalam bentuk apa pun baik cetak, fotoprint, mikrofilm dan sebagainya.

**Penerbit** :  
Universitas Sam Ratulangi (*Unsrat Press*)  
Jln. Kampus Unsrat – Bahu Manado  
Email : [percetakanunsrat@gmail.com](mailto:percetakanunsrat@gmail.com)

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan yang maha kuasa atas kesempatan, dan Kesehatan yang diberikan sehingga buku Manajemen Kinerja ini selesai ditulis sebagai acuan bagi Mahasiswa dalam pelaksanaan perkuliahan.

Adapun materi dalam buku ini terdiri dari 6 bab, meliputi: Pendahuluan; Perencanaan dan Kesepakatan Kinerja; Pelaksanaan Kinerja; Penilaian Kinerja; Umpan Balik Kinerja; dan Perbaikan Kinerja.

Melalui buku Manajemen Kinerja ini, diharapkan mahasiswa mampu mencapai standar kompetensi dalam memahami serta mendalami pengelolaan kinerja sumber daya manusia. Besar harapan penulis semoga buku ini juga tidak hanya bermanfaat bagi mahasiswa, tetapi dapat memberikan kontribusi bagi dunia usaha dalam mengelola kinerja sumber daya manusia, serta bagi pembaca lainnya. Kritik dan saran penulis harapkan guna kesempurnaan penulisan buku ini. Terima kasih penulis haturkan kepada semua pihak yang telah membantu memberikan ide, gagasan, serta masukan sehingga buku ini boleh diterbitkan.

Manado, September 2021

Penulis,

Wehelmina Rumawas

# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	iv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Pengertian Manajemen Manajemen Kinerja.....	1
B. Manfaat Manajemen Kinerja .....	3
C. Ruang Lingkup Manajemen Kinerja.....	4
D. Model Manajemen Kinerja .....	9
<b>BAB II PERENCANAAN DAN KESEPAKATAN KINERJA</b>	
A. Perencanaan Strategis .....	16
B. Tujuan dan Sasaran Kinerja .....	23
C. Perencanaan Kinerja .....	45
D. Standar Kinerja .....	52
E. Kesepakatan Kinerja .....	57
<b>BAB III PELAKSANAAN KINERJA</b>	
A. Model Kinerja .....	60
B. Indikator Kinerja .....	63
C. Kinerja Organisasional.....	67
D. Kinerja Individu .....	69
<b>BAB IV PENILAIAN KINERJA</b>	
A. Pengertian Penilaian Kinerja.....	76
B. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja .....	77
C. Mengukur Kinerja .....	79
D. Proses Penilaian Kinerja .....	82
E. Siapa Yang Melakukan Penilaian .....	84
F. Metode Penilaian Kinerja .....	86
G. Permasalahan Penilaian Kinerja .....	100
H. Pedoman Untuk Penilaian Yang Efektif .....	102

## **BAB V UMPAN BALIK KINERJA**

A. Pengertian Umpan Balik .....	106
B. Fungsi Umpan Balik .....	106
C. Cara Memberikan Umpan Balik .....	108
D. Umpan Balik 360 Derajat .....	110
E. Penyebab Kinerja Rendah.....	117
F. Tindakan Untuk Mengelola Kinerja Karyawan .....	119

## **BAB VI PERBAIKAN KINERJA**

A. Pengertian Perbaikan Kinerja .....	122
B. Rencana Perbaikan Kinerja .....	122
C. Ruang Lingkup Perbaikan Kinerja .....	125
D. Permasalahan Perbaikan Kinerja .....	127
E. Pertemuan Perbaikan Kinerja .....	128

<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	132
-----------------------------	-----

<b>GLOSARIUM</b> .....	135
------------------------	-----



# BAB I

## PENDAHULUAN

Manajemen kinerja adalah proses sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan tim. Ini adalah cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dengan memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka tujuan yang direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi yang disepakati.

Mungkin salah satu konsep yang paling penting dari manajemen kinerja adalah bahwa itu adalah proses berkelanjutan yang mencerminkan praktik manajemen normal yang baik dalam menetapkan arah, memantau dan mengukur kinerja, dan mengambil tindakan yang sesuai. Manajemen kinerja tidak boleh dipaksakan pada manajer sebagai sesuatu yang 'khusus' yang harus mereka lakukan.

### A. PENGERTIAN MANAJEMEN KINERJA

Manajemen Kinerja adalah pengelolaan pencapaian hasil wujud yang efektif dan efisien dalam upaya pekerja, manajer untuk keberhasilan organisasi serta tujuan yang diinginkan tercapai. Sedangkan kinerja merupakan sebuah proses bagaimana pengelolaan pekerjaan sementara berlangsung untuk menuju pada kesuksesan.

Kinerja atau disebut dengan *performance*, perolehan prestasi kerja dan pencapaian hasil kerja, baik secara individu, kelompok maupun organisasi saling bersinergi untuk menghubungkan serangkaian aktivitas organisasi atau perusahaan dalam

melaksanakan strategi guna pengembangan sistem umpan balik dengan berbagai kemampuan kinerja yang telah dirancang sebelumnya.

Beberapa definisi tentang pengertian manajemen kinerja. Costello (1994) menyatakan bahwa manajemen kinerja merupakan dasar dan kekuatan pendorong yang berada di belakang semua keputusan organisasi, usaha kerja, dan alokasi sumber daya.

Sementara Armstrong dan Baron (1998) berpendapat bahwa manajemen kinerja adalah pendekatan strategis dan terpadu untuk menyampaikan sukses berkelanjutan pada organisasi dengan memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja didalamnya dan dengan mengembangkan kapabilitas tim dan kontributor individu. Sedangkan Armstrong (2009) menyatakan bahwa manajemen kinerja sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati.

Bacal (2012) merumuskan manajemen kinerja sebagai proses komunikasi yang sedang berjalan, dilakukan dengan kemitraan antara pekerja dengan atasan langsung mereka, yang menyangkut menciptakan harapan yang jelas dan saling pengertian tentang pekerjaan yang harus dilakukan.

Pandangan Schwartz (1999) memandang manajemen kinerja sebagai gaya manajemen yang dasarnya adalah komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan yang menyangkut penetapan tujuan, memberikan umpan balik baik dari manajer kepada karyawan maupun sebaliknya dari karyawan kepada manajer, demikian pula penilaian kinerja.

Aguinis (2013), menyatakan bahwa manajemen kinerja adalah proses berkelanjutan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan

mengembangkan kinerja individu dan tim dan menyelaraskan kinerja dengan tujuan strategis organisasi.

Menurut Noe et al. (2014), manajemen kinerja sebagai proses di mana manajer memastikan bahwa aktivitas-aktivitas karyawan dan keluarannya sama dengan sasaran-sasaran organisasi. Manajemen kinerja merupakan inti untuk mencapai keunggulan bersaing.

Dari beberapa definisi para penulis dapat disimpulkan bahwa manajemen kinerja merupakan sebuah cakupan proses pengelolaan sumberdaya yang berorientasi pada peningkatan kinerja secara strategis dari hasil kerja yang dicapai untuk kemajuan tujuan organisasi.

## **B. MANFAAT MANAJEMEN KINERJA**

Manfaat kinerja karyawan adalah dampak dari prestasi yang dimiliki oleh individu dalam suatu organisasi yang di tunjukkan secara langsung, bersifat menguntungkan bagi karyawan dan organisasi itu sendiri karena dicapai berdasarkan hasil kinerja yang maksimal.

Sebagaimana Wibowo (2016) menyatakan bahwa manajemen kinerja tidak hanya menfokuskan pada keluaran dan hasil kerja langsung dari sumber daya manusia. Manajemen kinerja perlu memerhatikan manfaat atau dampak dari hasil kerja. Dampak hasil kerja dapat bersifat positif bagi organisasi, misalnya karena keberhasilan seseorang mewujudkan prestasinya berdampak meningkatkan motivasi sehingga semakin meningkatkan kinerja organisasi. namun demikian, dampak keberhasilan seseorang dapat bersifat negatif, misalnya karena bangga terhadap keberhasilannya, berdampak pada perubahan perilaku yang mengakibatkan suasana kerja menjadi tidak kondusif.

Dampak kinerja suatu organisasi merupakan manfaat yang dapat diperoleh di luar produk atau keluaran langsung kinerja.

Misalnya dengan produksi yang dihasilkan, organisasi dapat memberikan dampak pada penghematan atau peningkatan devisa, peningkatan kesejahteraan masyarakat dan sebagainya. Manfaat merupakan *spread effect* atau pengaruh meluas dari suatu hasil kinerja.

Ada banyak keuntungan terkait dengan penerapan system manajemen kinerja. Menurut Aguinis (2013), system manajemen kinerja dapat memberikan kontribusi penting sebagai berikut:

1. Motivasi untuk berprestasi meningkat
2. Harga diri meningkat
3. Manajer mendapatkan wawasan tentang bawahan
4. Definisi pekerjaan dan kriteria diperjelas
5. Wawasan diri dan pengembangan ditingkatkan
6. Tindakan administratif lebih adil dan tepat
7. Tujuan organisasi dibuat jelas
8. Karyawan menjadi lebih kompeten
9. Perilaku buruk karyawan diminimalkan
10. Ada perlindungan yang lebih baik dari tuntutan hukum
11. Ada diferensiasi yang lebih baik dan lebih tepat waktu antara yang berkinerja baik dan buruk
12. Pandangan supervisor tentang kinerja dikomunikasikan dengan lebih jelas
13. Perubahan organisasi difasilitasi
14. Motivasi, komitmen, dan niat untuk tinggal di organisasi ditingkatkan
15. Perilaku berpendapat didorong
16. Keterlibatan karyawan ditingkatkan

### **C. RUANG LINGKUP MANAJEMEN KINERJA**

Manajemen kinerja adalah tentang mengelola organisasi. Manajemen kinerja merupakan proses manajemen secara alamiah. Manajemen kinerja mengelola kinerja dalam konteks lingkungan

bisnis baik internal maupun eksternal. Hal ini menyangkut bagaimana suatu usaha bisnis dikembangkan, apa yang ditetapkan untuk dilakukan dan bagaimana menjalankannya. Dengan demikian, cakupan manajemen kinerja meliputi kegiatan menganalisis tujuan unit kerja dan memastikan bahwa terdapat hubungan dengan tujuan menyeluruh organisasi, menganalisis keterampilan pekerja dan penugasan yang diberikan dalam kaitannya dengan tujuan unit kerja. Mengkomunikasikan dengan jelas tujuan dan harapan kinerja setiap pekerja dan mendapatkan kesepakatan atas tujuan dan harapan tersebut, mengenal dan memperkenalkan kinerja baik dari setiap pekerja, mengenal dimana kinerja yang masih perlu diperbaiki dan memberikan dukungan yang diperlukan pekerja untuk memperbaikinya (Wibowo, 2016).

Armstrong (2009) mengungkapkan bahwa manajemen kinerja adalah proses terencana yang terdiri dari lima elemen utama yaitu perjanjian kerja, pengukuran kerja, umpan balik, penguatan kinerja dan dialog. Ruang lingkup manajemen kinerja meliputi pengukuran hasil kinerja yang ditunjukkan dibandingkan dengan target kinerja yang telah disepakati dalam kontrak kinerja. Pusat perhatian manajemen kinerja adalah target, pengukuran, indikator dan standard kinerja. Praktek manajemen kinerja mengacu kepada perjanjian kerja yang telah disepakati bersama, target dan pengembangan kinerja serta rencana pengembangan karir. Manajemen kinerja memfasilitasi terjadinya dialog bersama antara organisasi dan karyawan tentang kinerja, kemungkinan adanya perbaikan secara terus menerus tentang pencapaian, persyaratan dan perencanaan kinerja.

Ini juga berkaitan dengan input dan nilai. *Input* organisasi berupa ilmu pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang diperlukan untuk menghasilkan kinerja yang diharapkan. Kebutuhan pengembangan kinerja diidentifikasi berdasarkan persyaratan-persyaratan kinerja serta melakukan penilaian terhadap tingkat keberhasilan yang telah dicapai melalui penggunaan

pengetahuan dan keterampilan yang efektif, melalui perilaku yang pantas, yaitu perilaku yang menjunjung tinggi nilai-nilai inti organisasi.

Manajemen kinerja bukan hanya proses top-down di mana manajer memberi tahu bawahan mereka apa yang mereka pikirkan tentang mereka, menetapkan tujuan, dan melembagakan rencana peningkatan kinerja. Itu bukan sesuatu yang dilakukan kepada orang-orang. Seperti yang ditekankan Buchner (2007), manajemen kinerja harus menjadi sesuatu yang dilakukan untuk orang-orang dan dalam kemitraan dengan mereka.

Manajemen kinerja adalah sebuah proses yang terus menerus (*continuous*) dan lentur (*flexible*) yang melibatkan manajer dan pihak lain yang bertindak sebagai mitra (*partner*) organisasi yang bersedia menciptakan kondisi kerja terbaik untuk mendapatkan hasil yang diinginkan. Prinsip-prinsip manajemen kinerja berbasis kontrak dan perjanjian kinerja (*management by contract and agreement*), bukannya manajemen berbasis perintah (*management by command*). Manajemen kinerja selalu mengutamakan kesepakatan (*consensus*) dan kerjasama bukannya bekerja berdasarkan pengawasan dan paksaan.

Manajemen kinerja lebih fokus terhadap perencanaan dan peningkatan kinerja di masa yang akan datang, bukannya membahas masalah evaluasi kinerja di masa lalu. Fungsi manajemen kinerja merupakan proses evolusi yang terjadi terus menerus, dimana kinerja meningkat dari waktu ke waktu, dan menyediakan kesempatan untuk berdialog antar pegawai dengan manajemen mengenai kebutuhan pengembangan kinerja. Manajemen kinerja pada prinsipnya bukan hanya berusaha meningkatkan kinerja individu, namun juga kelompok. Fokus manajemen kinerja sebenarnya pengembangan kinerja pegawai, namun juga terkait dengan sistem imbalan melalui provisi, umpan balik kinerja, penghargaan dan identifikasi pengembangan karir pegawai. Dalam konteks ini, manajemen kinerja lebih berperan

dalam upaya pengembangan karyawan, dibandingkan peran dalam sistem imbalan atau pengupahan.

Delapan kajian utama dalam manajemen kinerja: (Haryono, 2018).

1. *Outputs, outcomes, process dan inputs.*

Kajian utama manajemen kinerja terkait dengan outputs (hasil kerja) dan outcomes (dampak yang dihasilkan sebagai akibat dari hasil kerja). Manajemen kinerja juga membahas process yang diperlukan untuk mendapatkan hasil (kompetensi) dan inputs berupa kapabilitas (ilmu pengetahuan, keterampilan dan kompetensi) baik dari kelompok maupun individu yang terlibat dalam organisasi.

2. *Planning.*

Manajemen kinerja terkait dengan perencanaan untuk mendapatkan keberhasilan di masa mendatang. Perencanaan yang baik mampu mendefinisikan harapan yang dituangkan dalam tujuan dan proyeksi bisnis.

3. *Measurement and review.*

Dalam pengukuran manajemen kinerja, terdapat ungkapan „*If you can't measure it, you can't manage it*“. Manajemen kinerja bertugas mengukur hasil kerja dan mereview kemajuan pekerjaan apakah sesuai dengan target sebagai dasar melakukan tindakan-tindakan perbaikan.

4. *Continuous improvement.*

Perbaikan yang terus menerus (bahasa Jepang : Kaizen) adalah upaya perbaikan yang dilakukan untuk mendapatkan standar yang lebih tinggi pada setiap bagian organisasi yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja yang superior. Dengan demikian identifikasi apakah efektifitas individu, tim dan organisasi sudah pada level yang paling efektif untuk melakukan langkah-langkah perbaikan.

5. *Continuous development.*

Manajemen kinerja berperan menciptakan budaya kerja dimana individu dan organisasi belajar dan berkembang secara terus menerus. Manajemen kinerja mengintegrasikan antara bekerja dan belajar. Belajar dari keberhasilan dan tantangan serta kegagalan secara inheren dalam aktivitas pekerjaannya.

6. *Communication.*

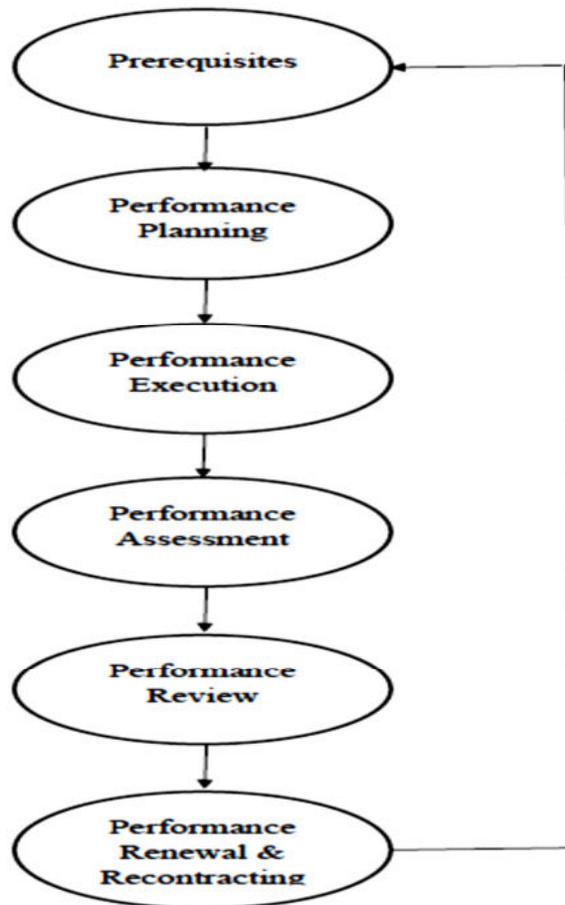
Manajemen kinerja menciptakan iklim organisasi yang memungkinkan terjadi dialog terus menerus antara manajer dengan anggotanya untuk mendefinisikan tugas mereka serta menginformasikan misi, nilai-nilai dan tujuan organisasi. Manajemen kinerja perlu menciptakan kesepahaman tentang apakah yang akan dicapai, kerangka kerja untuk mengelola dan mengembangkan pegawai sehingga target kinerja dapat terpenuhi.

7. *Stakeholders.*

Manajemen kinerja bertujuan memenuhi kebutuhan *stakeholder* (pihak-pihak yang terkait dengan organisasi, yaitu: pemilik, manajemen, pegawai, pelanggan, pemasok, dan masyarakat umum). Dalam manajemen kinerja, pegawai diperlakukan sebagai mitra, yang mana minat dan bakatnya dihargai, gagasannya diperlukan dan didengarkan, dan didorong untuk berkontribusi dalam menyusun target dan perencanaan untuk tim dan mereka sendiri. Manajemen kinerja harus memperhatikan kepentingan individu dan team, sebagai mana mereka memperhatikan kepentingan organisasi.

8. *Fairness and transparency.*

Empat kode etik dalam proses manajemen kinerja yang disarankan oleh Winstantley dan Stuart-Smith (1996) adalah: menghormati individu pegawai, saling menghormati, keadilan prosedur, keputusan yang transparan.



**Gambar 1.1 Model Manajemen Kinerja Aguinis**  
Sumber: Herman Aguinis, Performance Management, 2013

#### **D. MODEL MANAJEMEN KINERJA**

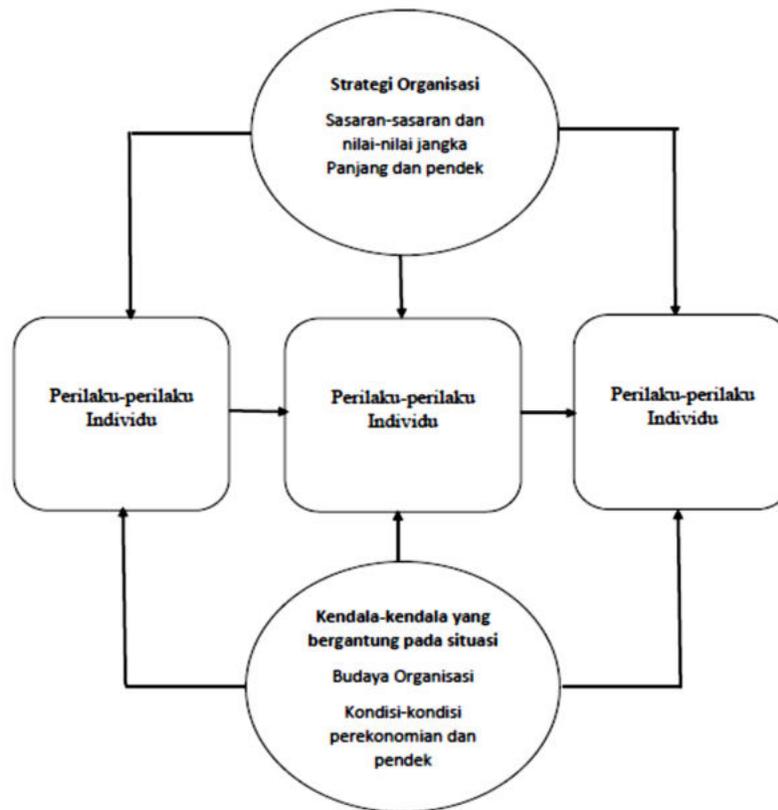
Model manajemen kinerja dari beberapa ahli akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Model Aguinis

Aguinis mengemukakan manajemen kinerja adalah suatu proses yang mencakup beberapa komponen. Komponen-komponen ini terkait erat satu sama lain, dan implementasi yang buruk dari

salah satu dari mereka berdampak negatif pada sistem manajemen kinerja secara keseluruhan. Komponen-komponen dalam proses manajemen kinerja ditunjukkan pada Gambar 1.1. terdiri dari:

- a. *Prerequisites*
- b. *Performance planning*
- c. *Performance execution*
- d. *Performance assessment*
- e. *Performance review*
- f. *Performance renewal and recontracting*



**Gambar 1.2 Model Manajemen Kinerja Noe, Hollenbaeck, Gerhart, and Wright**

Sumber: Noe, Hollenbeck, Gerhart, and Wright, Manajemen sumber Daya Manusia, 2014

## 2. Model Noe, Hollenbeck, Gerhart, and Wright

Model dari Noe, Hollenbeck, Gerhart, and Wright seperti diperlihatkan pada Gambar 1.2 sifat-sifat individu (keterampilan, kemampuan, dan seterusnya) merupakan bahan baku kinerja. Bahan baku tersebut diubah menjadi hasil-hasil yang objektif melalui perilaku karyawan. Para karyawan dapat menunjukkan perilaku hanya jika mereka memiliki pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lainnya yang diperlukan. Hasil-hasil yang objektif merupakan berbagai keluaran pekerjaan yang dapat diukur, nyata dan merupakan akibat dari perilaku karyawan atau kelompok pekerjaan. Unsur penting lainnya pada model penyusunan system manajemen kinerja adalah strategi organisasi. Perusahaan mengejar beberapa strategi untuk mencapai sasaran-sasaran pendapatan, laba, dan pangsa pasar. Pada akhirnya, model mencatat kendala-kendala yang bergantung pada situasi selalu terjadi didalam system manajemen kinerja.

## 3. Model Armstrong dan Baron

Armstrong dan Baron mengemukakan siklus manajemen kinerja sebagai sekuen atau urutan. Proses manajemen kinerja dilihat merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan secara berurutan agar dapat mencapai hasil yang diharapkan.

Sekuen atau urutan kegiatan manajemen kinerja tersebut oleh Armstrong dan Baron disajikan dalam bentuk gambar dan dengan penjelasan di bawah ini.

### a. Misi organisasi dan Tujuan Strategis

Misi organisasi dan tujuan strategis organisasi merupakan titik awal proses manajemen kinerja. Misi dan tujuan strategis dijadikan acuan bagi tingkat manajemen dibawahnya. Perumusan misi dan tujuan strategis organisasi ditujukan untuk memastikan bahwa setiap kegiatan selanjutnya harus sejalan dengan tujuan tersebut dan diharapkan dapat memberikan kontribusi pada prestasi.

- b. Rencana dan tujuan Bisnis dan Departemen  
Rencana dan tujuan bisnis dan departemen mengalir langsung dari tujuan organisasi. Rencana dan tujuan bisnis dan departemen merupakan penjabaran dari misi organisasi dan tujuan strategis. Rencana dan tujuan bisnis merupakan penjumlahan rencana dan tujuan departemen.  
Dalam kasus tertentu dapat terjadi rencana dan tujuan bisnis ditetapkan lebih dahulu, kemudian dijabarkan dan dibebankan pada departemen yang mendukungnya. Namun, sebaliknya dapat terjadi bahwa kemanapun departemen menjadi faktor pembatas dalam menetapkan rencana dan tujuan bisnis. Apabila hal demikian yang terjadi, tujuan departemen ditentukan lebih dahulu.
- c. Kesepakatan Kinerja dan Pengembangan  
Kesepakatan kinerja sering dinamakan sebagai performance contract atau kontrak kinerja yang merupakan kesepakatan yang dicapai antara individu dengan manajernya tentang sasaran dan akuntabilitasnya. Biasanya kesepakatan dicapai pada rapat formal.  
Proses kesepakatan kinerja menjadi mudah jika kedua pihak menyiapkan pertemuan dengan mengkaji ulang progres terhadap sasaran yang disetujui. Kontrak kinerja merupakan dasar untuk mempertimbangkan rencana yang harus dibuat untuk memperbaiki kinerja. Kontrak kinerja juga menjadi dasar dalam melakukan penilaian terhadap kinerja bawahan.
- d. Rencana Kinerja dan Pengembangan  
Rencana kinerja dan pengembangan terutama merupakan eksplorasi bersama tentang apa yang perlu dilakukan dan diketahui individu untuk memperbaiki kinerjanya dan mengembangkan ketrampilan dan kompetensinya, dan bagaimana manajer dapat memberikan dukungan dan bimbingan yang mereka perlukan.
- e. Tindakan Kerja dan Pengembangan

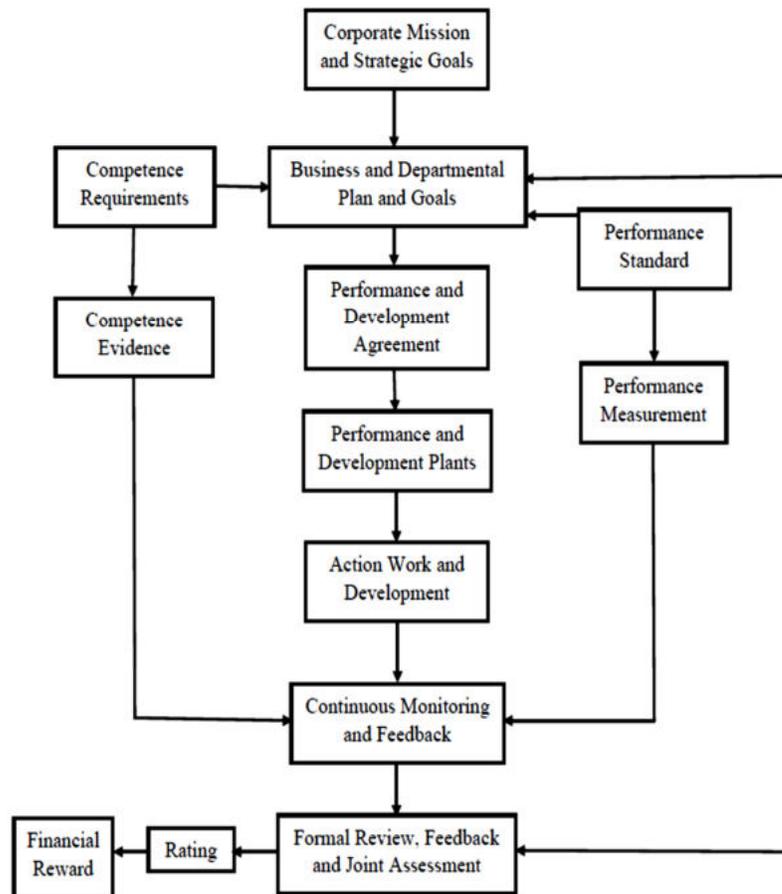
Manajemen kinerja membantu orang untuk siap bertindak sehingga mereka dapat mencapai hasil seperti direncanakan. Dengan demikian, manajemen kinerja merupakan pekerjaan yang berhubungan dengan aktivitas orang dalam menjalankan pekerjaan dan bagaimana cara yang dipakai untuk mencapainya. Apabila diperlukan, dilakukan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

f. Monitoring dan Umpan Balik Berkelanjutan

Konsep terpenting manajemen kinerja dan sering berulang adalah proses mengelola dan mengembangkan standar kinerja yang mencerminkan praktik yang baik secara normal tentang menetapkan arah, monitoring dan mengukur kinerja, mengusahakan umpan balik, dan mengambil tindakan.

*American Compensation Association* mengembangkan manajemen kinerja dengan dasar terdapatnya sikap keterbukaan, kejujuran, bersifat positif, dan terjadinya komunikasi dua arah antara supervisor dan pekerja sepanjang tahun.

g. Dalam kesempatan melakukan *review* secara formal, pimpinan memberi kesempatan individu memberi komentar terhadap kepemimpinan. Dukungan dan bimbingan yang mereka peroleh dari manajer ini merupakan bentuk upward reward atau penghargaan ke atas. Review mencakup pencapaian sasaran, tingkat kompetensi yang dicapai, kontribusi terhadap nilai-nilai utama, pencapaian pelaksanaan rencana pengembangan pribadi, pertimbangan tentang masa depan, perasaan dan aspirasi tentang pekerjaan, dan komentar terhadap dukungan manajer. Hasil review menjadi umpan balik bagi kontrak kinerja.



Gambar 1.3 Model Manajemen Kinerja Armstrong and Baron

Sumber: Michael Armstrong and Angela Baron, Performance Management, 1998.

#### h. Penilaian Kinerja Menyeluruh

Dengan memerhatikan hasil atau prestasi kerja, dapat ditetapkan penilaian kinerja. Terdapat argumen yang menyetujui maupun menolak penilaian menyeluruh. Tingkatan penilaian yang lebih dari lima akan mengurangi diskriminasi dalam memberi pertimbangan. Penamaan tingkat penilaian dapat bervariasi, dapat bersifat angka, alfabet, skala, (di atas rata-rata, rata-rata, di bawah rata-rata), atau (sangat efektif,

efektif, berkembang, dapat diperbaiki). Metode yang cocok untuk dipakai sangat tergantung pada jenis organisasi dan pekerjaan yang dilakukan.

Pembahasan tentang berbagai model manajemen kinerja tersebut menunjukkan bahwa pandangan diantara para pakar tentang manajemen kinerja sangat bervariasi. Hal tersebut disebabkan karena perbedaan dalam latar belakang dan pengalaman masing-masing sehingga memberikan penekanan yang berbeda. Perbedaan tersebut hendaknya dilihat sebagai sifat saling melengkapi dan memperkaya.

Oleh karena itu, setiap organisasi yang ingin menerapkan manajemen kinerja sebaliknya mengembangkan modelnya sendiri sehingga dapat disesuaikan dengan keadaan dan kebutuhannya sendiri. Namun demikian, prinsip-prinsip dasar penyelenggaraan manajemen kinerja yang tidak dapat diabaikan tetap harus diperhatikan agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

# **BAB II**

## **PERENCANAAN DAN KESEPAKATAN KINERJA**

Perencanaan kinerja dapat menggambarkan keseluruhan proses pembentukan kesepakatan dan mengungkapkannya sebagai sejumlah tindakan yang harus diambil oleh individu atau manajer atau oleh individu dan manajer secara bersama-sama. Pada dasarnya setiap organisasi memerlukan perencanaan kinerja dalam rangka menetapkan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai serta menyediakan sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam perencanaan strategis melalui tingkatan pada organisasi yang mempunyai ruang lingkup yang lebih luas daripada tingkatan lain dibawahnya. Sehingga perencanaan kinerja memiliki peranan utama sebagai dasar berpijaknya tujuan yang diinginkan organisasi. Sumber daya manusia yang telah dipersiapkan haruslah memiliki kompetensi dalam bidang dan ruang yang akan diisi dan diberdayakan sebagaimana fungsi dari masing-masing bidang/divisi tersebut bekerja dan bertanggung jawab terhadap tugas yang telah dipercayakan guna untuk peningkatan prestasi kerja yang diharapkan. Selain itu juga Visi Misi organisasi yang jelas akan melengkapi strategi pada keunggulan dan kemampuan yang dimiliki organisasi serta memperhatikan kelemahan dan hambatan yang akan terjadi.

### **A. PERENCANAAN STRATEGIS**

Beberapa pandangan atau teori tentang perencanaan strategis:

1. Perencanaan strategis menurut Hope & Player, 2012 adalah proses memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Untuk memahami dengan jelas sifat rencana strategis yang dipergunakan banyak organisasi sekarang ini, terdapat tiga asuransi tentang hal tersebut.  
Pertama, perencanaan strategis dibuat dengan sengaja. Apabila organisasi membuat rencana strategis, mereka membuat keputusan dengan sadar untuk mengubah aspek fundamental dari dirinya sendiri. Perubahan ini cenderung bersifat radikal. Hal ini mungkin karena terinspirasi oleh beberapa faktor, seperti adanya pesaing baru, teknologi baru, dan semacamnya.  
Kedua, perencanaan strategis terjadi ketika sasaran sekarang ini tidak lagi dapat dipenuhi. Untuk sebagian besar, ketika strategi perusahaan sekarang ini memberikan hasil yang diinginkan, perubahan tidak mungkin terjadi. Akan tetapi ketika menjadi jelas bahwa sasaran tidak lagi dapat dipenuhi, perlu diformulasikan strategi baru.  
Ketiga, sasaran organisasional baru memerlukan rencana strategis baru apabila perusahaan mengambil langkah untuk bergerak ke arah yang sama sekali baru, sasaran baru dan rencana strategis baru dirancang.  
Perencanaan strategis adalah suatu proses untuk menentukan tujuan jangka menengah dan panjang dan bagaimana organisasi akan mencapainya. Tindakan yang dapat dilakukan untuk memaksimalkan perencanaan strategis adalah:
  - a. Mengartikulasi strategi dengan jelas,
  - b. Menemukan keseimbangan yang tepat antara stabilitas dan fleksibilitas,
  - c. Memelihara review tahunan terhadap masalah utama,
  - d. Mengimplementasikan review kuartalan,
  - e. Mendanai rencana tindak terbaik, bukan menegosiasikan budget,

- f. Memindahkan perencanaan dan pengambilan keputusan pada tim terdepan,
  - g. Mendorong pemikiran kreatif,
  - h. Memberikan suara strategis kepada setiap orang,
  - i. Mengkomunikasikan strategi secara efektif,
  - j. menggunakan skenario perencanaan untuk merespons dengan cepat terhadap kejadian yang tidak terprediksi dan
  - k. Menyediakan coaching, informasi dan peralatan.
2. Armstrong, Michael & Angela Baron, (1998) menyatakan bahwa perencanaan strategis adalah proses memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Untuk memahami dengan jelas sifat rencana strategis yang dipergunakan banyak organisasi sekarang ini, terdapat tiga asumsi tentang hal tersebut.
- Perencanaan strategis dibuat dengan sengaja. Apabila organisasi membuat rencana strategis, mereka membuat keputusan dengan sadar untuk mengubah aspek fundamental dari dirinya sendiri. Perubahan ini cenderung bersifat radikal. Hal ini mungkin karena terinspirasi oleh beberapa faktor, seperti adanya pesaing baru, teknologi baru, dan sebagainya. Perencanaan strategis terjadi ketika sasaran sekarang ini tidak lagi dapat dipenuhi. Untuk sebagian besar, ketika strategi perusahaan sekarang ini memberikan hasil yang diinginkan, perubahan tidak mungkin terjadi. Akan tetapi, ketika menjadi jelas bahwa sasaran tidak lagi dapat dipenuhi, perlu diformulasikan strategi baru.
- Sasaran organisasional baru memerlukan rencana strategis baru. Apabila perusahaan mengambil langkah untuk bergerak ke arah yang sama sekali baru, sasaran baru dan rencana baru dirancang.
3. CHR Jimmy I Gaol, (2014) mendefinisikan perencanaan strategis merupakan rencana kegiatan dengan pengelolaan

SDM secara keseluruhan demi perubahan yang diharapkan oleh perusahaan. Strategi SDM merupakan bagian dari strategi bisnis, tetapi pada kenyataannya rencana SDM dikembangkan secara terpisah. Rencana SDM umumnya dipersiapkan dan dipertimbangkan secara terpisah dari keseluruhan strategi bisnis. Padahal salah satu faktor yang menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan adalah SDM-nya. Keberhasilan perusahaan diukur oleh kemampuan perusahaan mencapai sasaran yang diharapkan, baik dalam pertumbuhan maupun keuntungan atau survival untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Hal ini tentunya bergantung pada kemampuan manajemen dalam menjalankan perusahaan tersebut, serta kemampuan SDM yang mendukung atau membantu manajemen dalam menjalankan perusahaan tersebut.

SDM dalam perusahaan merupakan faktor kunci bagi jalannya perusahaan pada masa kini maupun pengembangan perusahaan pada masa depan, yang merupakan salah satu faktor operasi disamping mesin dan peralatan, serta bahan-bahan dana. Dalam hal ini, SDM dianggap bersifat pasif dan hanya diukur dari produktivitasnya, tetapi hal itu tidaklah benar sebab SDM itu sendiri dapat mempengaruhi produktivitas sehingga tingkat produktivitas dapat meningkat atau sebaliknya sangat tergantung pada motivasi atau persepsi SDM itu terhadap dirinya maupun terhadap perusahaan.

Jajaran manajemen dan SDM yang langsung mendukung atau membantu manajemen dalam menjalankan perusahaan sering dianggap sebagai faktor kunci yang aktif dalam membawa perusahaan ke arah pengembangan dan pertumbuhan atau sebaliknya. Oleh karena itu, kinerja atau performance manajemen perusahaan secara menyeluruh ditentukan oleh ketrampilan atau skills, profesionalisme dan motivasinya.

Dengan demikian, SDM dalam perusahaan harus dikelola secara baik dan dikembangkan secara berkelanjutan dengan strategi yang tepat. Perubahan zaman yang begitu cepat membuat perencanaan strategi menjadi lebih penting. Bahkan ini akan menjadi lebih sulit diformulasikan dalam pengelolaan suatu perusahaan dengan banyak masalah yang harus diselesaikan sementara sumber dayanya terbatas. Para pimpinan perlu memfokuskan dan menekankan pada masalah-masalah perusahaan yang benar-benar penting termasuk masalah SDM.

Dalam kajian baru ini, manajemen strategi telah mendapatkan perhatian yang besar. Bagaimanapun juga strategi SDM telah menjadi masalah yang tentatif (sementara), terminologi yang singkat dan terfokus. Perencanaan perusahaan sering lebih bermanfaat sebagai alat untuk memancing pemikiran dan diskusi daripada sebagai proses untuk mendefinisikan tujuan-tujuan jangka panjang dan rangkaian kegiatan.

Strategi usaha disusun untuk membantu perusahaan agar mampu memikirkan dan mengarahkan masalah-masalah yang menuntut perubahan dan memberikan kesempatan untuk mengatur perubahan-perubahan tersebut secara efektif. Perusahaan yang sedang menaruh perhatian terhadap sisi teknologi dan keuangan perusahaan harus diseimbangkan dengan perhatian pada perencanaan SDM. Sedemikian pentingnya perencanaan SDM, perencanaan ini menempati peranan yang strategis dan setara dengan manajemen keuangan, pemasaran, teknologi, produksi, maupun manajemen informasi.

4. Dharma, (2016) mengemukakan bahwa perencanaan strategi merupakan pendekatan umum, yang bersifat jangka panjang. Penjabaran dari strategi tersebut disebut taktik. Taktik merupakan pendekatan operasional yang bersifat jangka pendek. Posisi strategi dalam manajemen strategik adalah

sebagai berikut. Filosofi – visi – misi – tujuan – sasaran – kebijakan – strategi – program – kegiatan – biaya – evaluasi.

5. Lynch, (2000) mengatakan perencanaan strategi adalah pola yang mengintegrasikan tujuan utama atau kebijakan organisasi dengan rangkaian tindakan dalam sebuah pernyataan yang saling mengikat. Strategi organisasi/perusahaan biasanya berkaitan dengan prinsip-prinsip secara umum untuk mencapai misi yang dicanangkan organisasi/perusahaan, serta bagaimana organisasi/perusahaan memilih jalur yang spesifik untuk mencapai misi tersebut.
6. Rivai Veithzal (2011) perencanaan strategi merupakan kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan Sumber daya manusia secara keseluruhan demi perubahan yang diharapkan oleh perusahaan. Strategi sumber daya manusia dikembangkan secara terpisah. Rencana sumber daya manusia umumnya dipersiapkan dan di pertimbangkan secara terpisah dari keseluruhan strategi bisnis. Padahal salah satu faktor yang menentukan salah satu keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan adalah sumber daya manusianya. Keberhasilan perusahaan diukur oleh kemampuan perusahaan mencapai sasaran yang diharapkan, baik dalam pertumbuhan maupun keuntungan atau survival untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Hal ini tentunya bergantung pada kemampuan manajemen dalam menjalankan perusahaan tersebut, serta kemampuan sumber daya manusia yang mendukung atau membantu manajemen dalam menjalankan perusahaan tersebut.

Perencanaan kinerja adalah menyusun rencana tindakan kinerja, baik untuk setiap unit organisasi dan kelompok orang maupun untuk setiap jabatan atau perorangan. Rencana tindakan kinerja unit organisasi disusun oleh kepala unit organisasi yang bersangkutan dengan mengikutsertakan beberapa pejabat atau anggota lain dalam unit organisasi.

rencana tindakan kinerja perorangan atau jabatan disusun oleh orang yang bersangkutan dengan bimbingan dan pengawasan atasan langsung. Rencana tindakan kinerja pada prinsipnya memuat; (a). Tindakan dan tahapan tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai sasaran. (b). Produk dan jumlah produk yang akan dihasilkan. (c). Sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai hasil tersebut. (d). Risiko yang mungkin dihadapi. (e). Rencana tindakan darurat (*contingency*) bila timbul masalah. Rencana kinerja juga perlu memperhatikan pengaruh faktor-faktor internal dan rencana perubahan internal serta pengaruh faktor-faktor eksternal. Faktor internal antara lain berupa; (a). Rencana penggunaan teknologi baru, yang berarti membutuhkan keahlian dan ketrampilan baru. (b). Rencana ekspansi usaha, yang berarti menambah tenaga dan jaringan komunikasi. (c) pemekaran atau penciutan organisasi yang berarti menambah atau mengurangi tenaga kerja. Sedangkan faktor eksternal yang perlu diperhatikan adalah antara lain: (a). Perubahan pesaing yang cenderung terus bertambah banyak dan semakin ketat dan oleh sebab itu daya saing (*competitiveness*) perusahaan harus terus ditingkatkan. (b). Perubahan selera masyarakat konsumen atau pelanggan baik menyangkut soal bentuk atau disain (*design*), maupun mengenai kualitas dan atau rasa. (c). Kebijakan pemerintah terutama mengenai hal-hal prosedural

7. Perencanaan strategi sebagaimana diungkapkan oleh Robert E, Quinn, et al. (1990) adalah perencanaan yang bersifat umum yang langsung dikaitkan dengan misi atau tujuan umum organisasi perusahaan. Maksud dari penerapan secara operasional adalah lebih merinci secara detail tentang tujuan organisasi dengan cara yang lebih atau semakin spesifik lagi. Dalam hal ini rincian perencanaan harus sampai kepada tingkat menentukan tugas setiap unit kerja, bahkan merinci tugas

masing-masing karyawan yang terdapat dalam organisasi tersebut.

8. Wright et al. (1998) menyatakan bahwa strategi yang terjadi atau yang dimainkan dari level organisasi manajemen sumber daya manusia dalam proses ini manajemen sumber daya telah dipandang sebagai rekan strategis yang memiliki input terhadap formulasi strategi perusahaan serta mengembangkan dan menyelaraskan program-program MSDM untuk membantu implementasi strategi tersebut. Namun agar fungsi MSDM benar-benar memiliki orientasi strategis, ia harus memandang dirinya sendiri sebagai entitas bisnis tersendiri dan terlibat dalam manajemen strategis dalam upaya melayani berbagai pelanggan internal secara efektif. Dalam hal ini salah satu tren di bidang MSDM sejalan dengan filosofi total quality management belakangan ini adalah eksekutif SDM mengambil pendekatan berorientasi pelanggan dalam implementasi fungsinya. Dengan kata lain, proses perencanaan strategis yang terjadi di level bisnis juga dapat dijalankan oleh fungsi MSDM. Para eksekutif SDM di perusahaan-perusahaan AS yang lebih progresif sudah mulai memandang fungsi MSDM sebagai unit bisnis strategi dan berupaya mendefinisikan bisnis tersebut dalam kaitan basis pelanggan, kebutuhan pelanggan, dan teknologi yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

## **B. TUJUAN DAN SASARAN KINERJA**

Wibowo (2016) menyatakan bahwa dalam menentukan tujuan dan sasaran maka pertama kali yang perlu dipertimbangkan adalah visi dan misi organisasi. visi dan misi adalah merupakan titik awal yang ditetapkan manajemen puncak dan menjadi dasar bagi setiap orang untuk bekerja memberikan kontribusi untuk mencapainya. Penetapan tujuan dan sasaran perlu mempertimbangkan kompetensi yang memiliki segenap sumber daya organisasi. seluruh sumber

daya manusia dalam organisasi harus mempunyai *core competencies* untuk mencapai tujuan organisasi. sementara itu perlu diidentifikasi *job-based competencies*, suatu perilaku yang melekat pada peran individual. Tujuan dan sasaran juga menggambarkan bagaimana mendapatkan dan mengembangkan sumber daya manusia yang memiliki kedua kompetensi tersebut. Penetapan tugas bagi sumber daya manusia didasarkan pada *job description* harus membantu menggambarkan *key areas* atau bidang tugas utama dimana sebagian besar usaha perlu diarahkan, bahkan meskipun deskripsinya sendiri tidak terlalu baik.

Tujuan dan sasaran bersifat *quantifiable* atau dapat di kuantitatifkan, sehingga kinerja dapat diukur dalam bentuk angka. Perlu dipastikan bahwa angka spesifik tentang apa yang diharapkan harus dibuat jelas. Tujuan dan sasaran pada tingkat organisasi dibawah harus ditarik dari tujuan dan sasaran diatasnya. Kita juga harus memikirkan keberhasilan kinerja, *successfull performance*. Untuk itu perlu ditentukan bagaimana mengukur keberhasilan. Apabila tujuan dan sasaran bersifat kuantitatif, hasilnya akan jelas. Tetapi akan menjadi lebih sulit menilai apabila tidak bersifat kuantitatif, seperti pelayanan konsumen.

Tujuan dan sasaran mempertimbangkan *development needs* atau pengembangan yang diperlukan sumber daya manusia dalam organisasi. Pimpinan puncak biasanya memahami kebutuhan tersebut, namun masukan dari bawahan akan sangat membantu. Pimpinan menentukan usaha pengembangan diletakkan pada bidang yang tepat untuk mencapai keberhasilan kinerja.

Lawson, 2005 menekankan pentingnya memisahkan antara *what the results and how the results are achieved*, antara apa dan bagaimana hasil dicapai. Contoh yang diberikan tentang apa hasil yang dicapai adalah keluaran, produk dihasilkan, prosentasi kenaikan, data financial, anggaran, pengembalian pelanggan, kuantitas diproduksi, batas waktu, proyek diselesaikan, dan waktu dihemat.

Sedangkan bagaimana perilaku yang ditunjukkan dalam mencapai hasil diberikan contoh; menghormati nilai-nilai dan visi organisasi, menghormati *core and job-based competencies*, sikap terhadap pekerjaan, pendekatan terhadap masalah, kebiasaan kerja, sifat pekerjaan, semangat kolaborasi, dan kepemimpinan.

Kebanyakan perusahaan lebih tertarik pada hasil daripada bagaimana hasil tersebut dicapai karena hasil diterjemahkan ke dalam *revenue* atau pendapatan. Tetapi tidak berarti bahwa perilaku dapat diabaikan. Perhatian pada salah satu aspek saja dapat menimbulkan kerugian. Untuk itu harus ditemukan keseimbangan antara hasil dan perilaku.

### **1. Tujuan Kinerja**

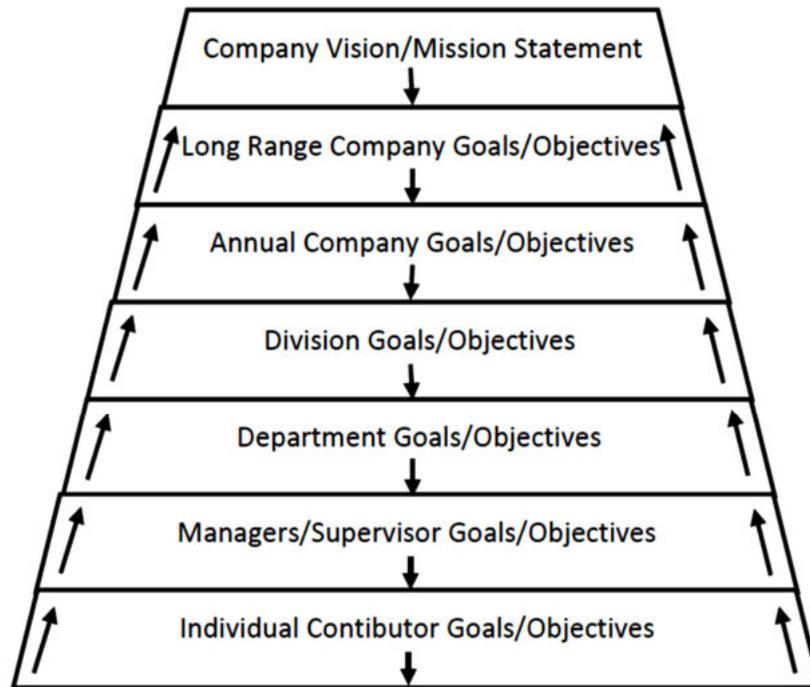
Costello (1994) berpendapat kinerja merupakan kegiatan pengelolaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan adalah tentang secara umum, sifatnya luas, tanpa batasan waktu dan tidak berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu. Tujuan merupakan aspirasi.

Perencanaan kinerja dimulai dengan melakukan perumusan dan mengklarifikasi tujuan yang hendak dicapai organisasi terlebih dahulu sesuai dengan jenjang organisasi yang dimiliki selanjutnya tujuan yang sudah dirumuskan tersebut dirinci lebih lanjut menjadi tujuan ditingkat yang lebih rendah.

Hal tersebut perlu dilakukan agar tujuan semua tingkatan manajemen yang lebih rendah memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan di atasnya. Diharapkan bahwa pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Apabila orang mengetahui dan memahami apa yang diharapkan dari mereka dan mengambil bagian dalam membentuk harapan tersebut, mereka akan memberikan usaha terbaiknya untuk mendapatkannya. Kapasitas untuk mendapatkan harapan tergantung pada tingkat kapasitas yang dapat dicapai oleh individu dan tim, tingkat dukungan yang diberikan manajemen, proses,

sistem, dan sumber daya yang disediakan oleh organisasi bagi mereka.



**Gambar 2.1 Hubungan Antara Tingkatan Organisasi**

**Sumber: Sheila J. Costello, Effective Performance Management, 1994**

Kinerja merupakan tanggungjawab setiap individu terhadap pekerjaan, membantu mendefinisikan harapan kinerja, mengusahakan kerangka kerja bagi *supervisor* dan pekerja saling berkomunikasi. Tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi dan akan mampu mewujudkan kinerja yang baik.

Tujuan mengalir dari atas kebawah sedangkan tanggungjawab bergerak dari bawah ke atas. Tujuan diatas memberikan inspirasi untuk penetapan tujuan dibawahnya. Sementara itu tanggungjawab dilakukan secara berjenjang dari bawah ke atas. Hubungan di antara

tujuan dan sasaran serta tanggungjawab antara berbagai tingkatan dalam organisasi dapat digambarkan seperti pada gambar 2.1

a. Pengertian Tujuan

Tujuan menggambarkan sebagai apa yang diharapkan untuk dicapai oleh suatu organisasi, fungsi departemen dan individu dalam suatu periode waktu tertentu. Arti pentingnya menetapkan tujuan adalah sebagai proses manajemen yang memastikan bahwa setiap pekerja individual tahu peran apa yang harus mereka lakukan dan hasil apa yang perlu mereka capai untuk memaksimalkan kontribusinya pada keseluruhan bisnis. Setiap pekerja tahu apa sebenarnya harapan manager kepada mereka.

Dengan adanya tujuan memungkinkan pekerja mengetahui apa yang diperlukan dari mereka, atas dasar apa kinerja harus dilakukan dan bagaimana kontribusinya akan dinilai. Tujuan dapat ditunjukkan dalam berbagai bentuk. Tujuan dapat dinyatakan sebagai *targets*, yang merupakan hasil yang diharapkan dapat dicapai secara kuantitatif yang dapat diukur dalam bentuk antara lain sebagai pendapatan atas modal yang ditanam, hasil, proses, penjualan, tingkat pelayanan pengiriman, pengurangan biaya, atau pengurangan tingkat penolakan atas penjualan.

Tujuan dapat pula dinyatakan sebagai *tasks/projects*, yang merupakan kegiatan yang harus diselesaikan pada suatu tanggal tertentu untuk mencapai hasil yang ditentukan. Misalnya pengiriman barang pesanan harus dapat diterima pembeli pada akhir bulan berjalan. Tujuan dapat bersifat *work-related*, atau berkaitan dengan pekerjaan dengan mengacu pada hasil yang dicapai atau kontribusi yang diberikan pada prestasi organisasional, fungsional atau tujuan tim. Misalnya berupa terjalannya koordinasi kerja yang efektif diantara setiap tingkatan manajemen dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Namun dapat pula bersifat *personal* atau pribadi dalam bentuk tujuan pengembangan atau pembelajaran, yang bersangkutan dengan apa yang harus dilakukan individu untuk

mengembangkan pengetahuan, ketrampilan, dan potensi untuk memperbaiki kinerja di bidang tertentu.

Pendapat lain tentang pengertian tujuan itu sendiri adalah kondisi rasional yang ingin dicapai dalam rangka menuju visi perusahaan dengan memobilisasi semua orang dan unit-unit organisasi. Tujuan perusahaan dapat dinyatakan dalam bentuk tujuan jangka panjang, tujuan jangka menengah, dan tujuan atau sasaran jangka pendek (Simanjuntak, 2005).

#### b. Jenis Tujuan

Armstrong (1994) mengungkapkan dua jenis tujuan utama yaitu tujuan kerja (*work objectives*) dan tujuan pengembangan (*development objectives*).

##### 1) Tujuan kerja

Tujuan kerja atau operasional mengacu pada hasil yang ingin dicapai atau kontribusi yang akan diberikan untuk pencapaian tujuan tim, departemen, dan perusahaan. Di tingkat perusahaan ini terkait dengan misi organisasi, nilai-nilai inti dan rencana strategis. Di tingkat departemen atau fungsi ini terkait dengan tujuan perusahaan, menguraikan misi khusus, target dan tujuan yang ingin dicapai oleh fungsi atau departemen. Di tingkat tim ini akan kembali terkait secara khusus dengan tujuan tim dan kontribusi yang diharapkan untuk mencapai tujuan departemen dan perusahaan. Pada tingkat individu ini berhubungan dengan pekerjaan, mengacu pada akuntabilitas utama, area aktivitas utama atau tugas-tugas utama yang merupakan pekerjaan individu. mereka fokus pada hasil yang diharapkan individu untuk dicapai dan bagaimana mereka berkontribusi pada pencapaian tujuan tim, departemen dan perusahaan dan untuk menegakkan nilai inti organisasi.

Idealnya, manajemen kinerja menetapkan tidak hanya untuk menentukan tujuan pada masing-masing level ini tetapi juga

untuk mengintegrasikannya sehingga visi bersama tentang persyaratan kinerja dibuat di seluruh organisasi, semuanya berkontribusi pada efektivitas tujuan akhir dan kesuksesan organisasi.

## 2) Tujuan Pengembangan

Pengembangan, adalah tujuan pribadi atau pembelajaran, berkaitan dengan apa yang harus dilakukan dan dipelajari individu untuk meningkatkan kinerja mereka (rencana peningkatan kinerja) dan/atau atribut mereka (pengetahuan dan keterampilan) dan kompetensi (rencana pelatihan dan pengembangan pribadi). Ini ditentukan melalui tinjauan kinerja yang menetapkan area di mana perbaikan diperlukan, dan kesepakatan atau rencana kinerja yang menunjukkan pengetahuan tambahan, keterampilan atau kompetensi yang ditingkatkan yang diperlukan untuk mencapai tujuan atau rencana kerja.

Pada dasarnya terdapat banyak tujuan dalam suatu organisasi. tujuan tersebut dapat dinyatakan dalam berbagai tingkatan, dimana tujuan pada jenjang di atasnya menjadi acuan dan dijabarkan dalam tujuan pada tingkatan dibawahnya secara berjenjang. Tujuan di tingkat bawah memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan jenjang diatasnya Wibowo (2016).

- 1) *Corporate level* merupakan tingkatan di mana tujuan dihubungkan dengan maksud, nilai-nilai dan rencana strategis dari organisasi secara menyeluruh untuk dicapai.
- 2) *Senior management level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkat ini mendefinisikan kontribusi yang diharapkan dari tingkat manajemen senior untuk mencapai tujuan organisasi.
- 3) *Business-unit, functional* atau *departmen level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkat ini dihubungkan

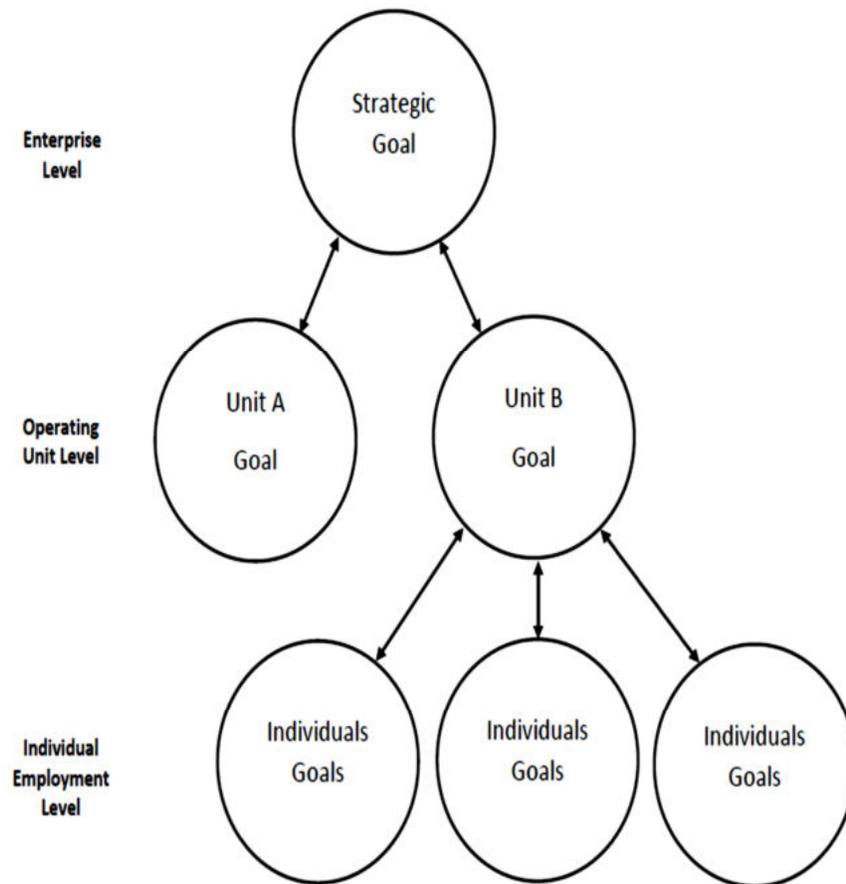
dengan tujuan organisasi, target dan proyek yang harus diselesaikan oleh unit bisnis, fungsi atau departemen.

- 4) *Team level* merupakan tingkatan dimana tujuan tingkat tim dihubungkan dengan maksud dan akuntabilitas tim, dan kontribusi yang diharapkan dari tim.
- 5) *Individual level*, yaitu tingkatan dimana tujuan dihubungkan pada akuntabilitas pelaku, hasil utama atau tugas pokok yang mencerminkan pekerjaan individual dan fokus pada hasil yang diharapkan untuk dicapai dan kontribusinya pada kinerja tim, departemen dan organisasional.

Secara logis penetapan tujuan adalah proses dari atas ke bawah, yang dimulai dari strategi organisasi. bila tujuan strategis adalah menjadi *market leader* melalui pengenalan produk secara cepat, maka tujuan unit harus membantu strategi tersebut. Dan tujuan individu harus selaras dengan tujuan unit kerja. Sehingga harus ada hubungan dan keselarasan tujuan dari puncak organisasi ke bawah.

Kekuatan nyata dari tujuan adalah pada keselarasannya dengan maksud tertinggi organisasi. setiap pekerja harus memahami tujuannya, bagaimana melakukan aktivitas membantu tujuan unit kerja dan bagaimana aktivitas unit kerja memberi kontribusi pada sasaran strategis organisasi. tujuan di negosiasikan dengan pekerja, menyangkut saling memberi dan menerima, dan manager memahami orang yang bekerja untuk mereka dan dengan mereka.

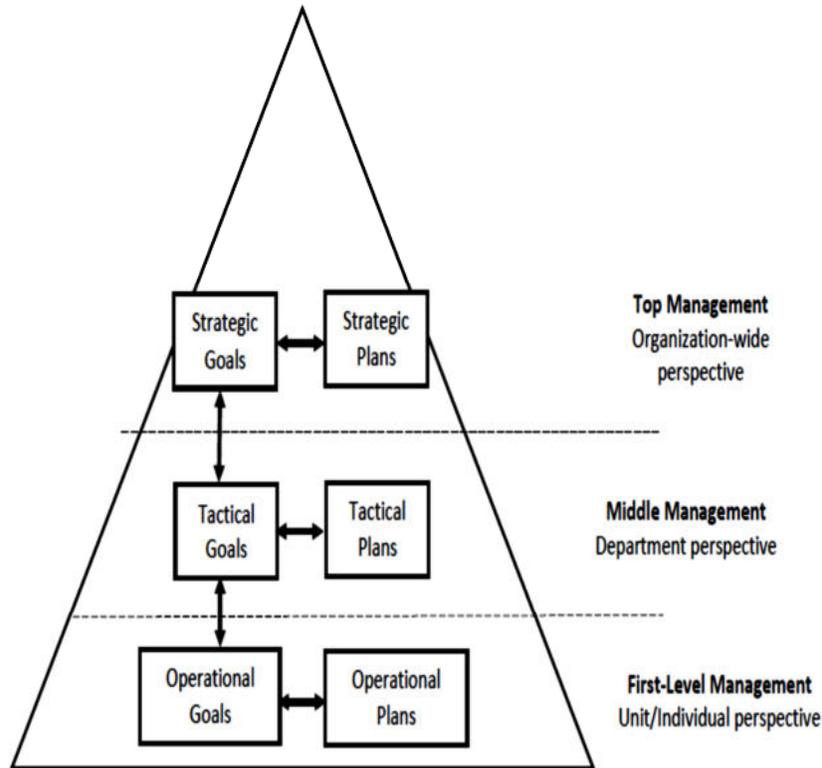
Harvard Business Essential, 2006 memberikan ilustrasi sebagai berikut.



**Gambar 2.2 Penyelarasan Tujuan dari Atas ke Bawah**

Sumber: Harvard Business Essential, Performance Management, 2006

Sedangkan Bartol dan Martin, 1991 menunjukkan tingkatan tujuan dikaitkan dengan tingkatan rencana dalam gambar 2.3



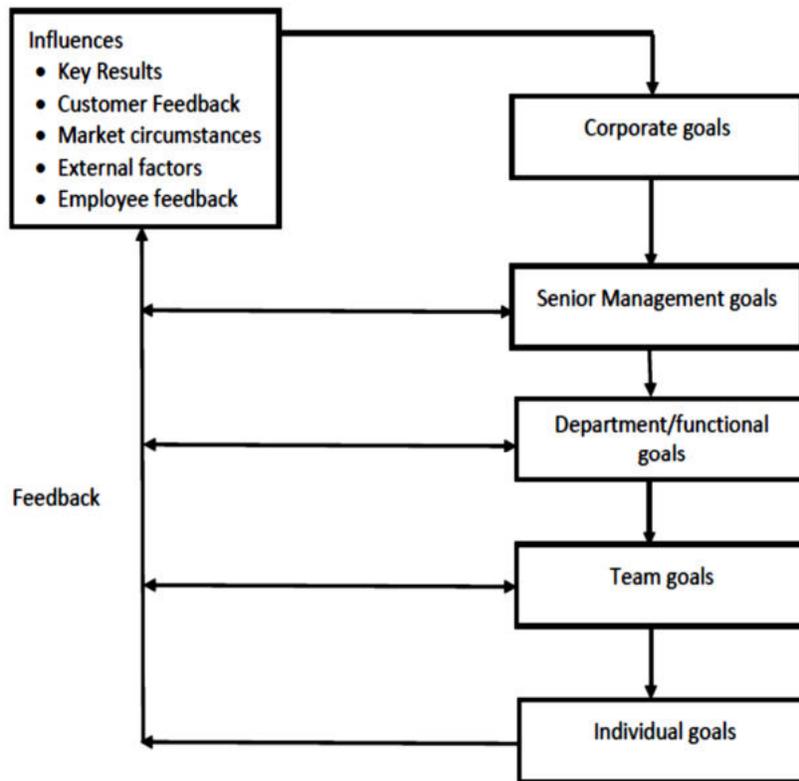
**Gambar 2.3 Tingkatan Tujuan dan Sasaran**

Sumber: Kathryn M. Bartol dan David C. Martin Management, 1991.

c. Integrasi Tujuan

Melihat bervariasinya tujuan, perlu dilakukan pengintegrasian terhadap tujuan tersebut.

Integrasi tujuan penting untuk mencapai pengertian bersama tentang persyaratan kinerja diseluruh organisasi sehingga memberikan peluang bagi setiap orang untuk memberikan kontribusi yang tepat untuk mencapai tujuan tim, departemen dan korporat serta menegakkan nilai-nilai utama.



**Gambar 2.4 Integrasi Tujuan**

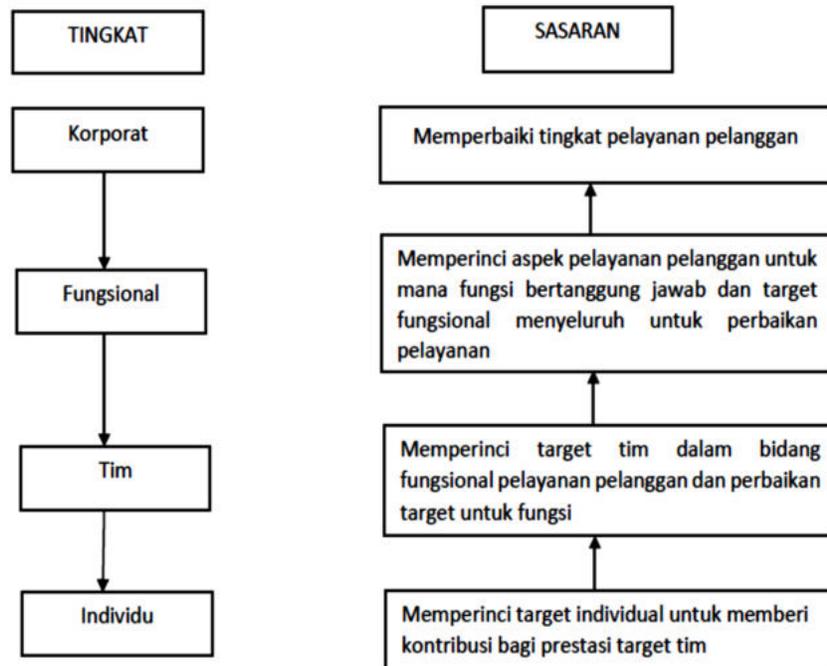
Sumber: Michael Armstrong dan Angela Baron, *Performance Management*, 1998

Proses integrasi tujuan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut (lihat gambar 2.4) Armstrong dan Baron, (1998). Integrasi dicapai dengan memastikan bahwa setiap orang peduli terhadap tujuan korporat dan fungsional, dan tujuan yang disepakati bagi mereka konsisten dengan tujuan tersebut dan memberikan kontribusi dengan cara tertentu pada prestasi mereka.

Proses integrasi tujuan tidak hanya tentang mengalirnya tujuan kebawah, tetapi juga mengalir ke atas yang menunjukkan partisipasi dalam penetapan tujuan dan peluang bagi individu untuk

memberi kontribusi dalam memformulasikan tujuannya sendiri, tim, fungsi, dan terutama tujuan organisasi.

Mengalirnya arus informasi dari atas ke bawah dan sebaliknya dari bawah ke atas dapat digambarkan sebagai berikut (lihat gambar 2.5).



**Gambar 2.5 Proses Mencapai Tujuan**

Sumber: Michael Armstrong dan Angela Baron, Performance Management, 1998

d. Karakteristik Tujuan yang Efektif

Sementara itu, Armstrong dan Baron, (1998) memberikan deskripsi tentang karakteristik suatu tujuan yang dapat dikatakan baik menunjukkan sifat-sifat sebagai berikut:

- 1) *Consistance* (konsisten), artinya terdapat konsisten antara nilai-nilai organisasi dengan tujuan departemen dan korporasi.
- 2) *Precise* (tepat), artinya dinyatakan dengan jelas, dirumuskan dengan baik dan menggunakan kata positif sehingga tidak menimbulkan interpretasi.
- 3) *Challenging* (menantang), artinya penentuan tujuan cukup memberikan tantangan sehingga bersifat merangsang standar kinerja tinggi dan mendorong kemajuan.
- 4) *Measurable* (dapat diukur), artinya tujuan dapat dihubungkan dengan ukuran kinerja secara kuantitatif dan kualitatif.
- 5) *Achievable* (dapat dicapai), artinya terjangkau dalam kapabilitas individual dengan memperhitungkan setiap hambatan yang memengaruhi kapasitas individu mencapai tujuan, termasuk kekurangan sumber daya, pengalaman atau training atau faktor eksternal diluar control individu.
- 6) *Agreed* (disetujui), artinya bersama oleh manajer dan individu, meskipun disadari kadang-kadang individu harus dibujuk untuk menerima standar lebih tinggi daripada keyakinan atas kemampuan mereka.
- 7) *Time-related* (dihubungkan dengan waktu), artinya tujuan yang ditentukan dapat tercapai dalam waktu yang ditentukan. Waktu menjadi indikator keberhasilan atau kegagalan.
- 8) *Teamwork-oriented* (berorientasi pada kerja sama tim), artinya tujuan menitikberatkan pada prestasi yang diperoleh melalui kerja sama tim maupun prestasi individu.

Sedangkan Harvard Bussines Essential, 2006 mengungkapkan bahwa karakteristik suatu tujuan yang efektif adalah sebagai berikut:

- 1) *Recognized as important* (dikenal penting)

- 2) *Clear* (dinyatakan dengan jelas)
- 3) *Written in specific terms* (tertulis dengan terminologi spesifik)
- 4) *Measurable and framed in time* (dapat diukur dan ditentukan waktunya)
- 5) *Aligned with organizational strategy* (diselaraskan dengan strategi organisasi)
- 6) *Achievable but challenging* (dapat dicapai tetapi menantang)
- 7) *Supported by appropriate reward* (didukung oleh reward yang tepat)

Untuk dapat menyelesaikan tujuan secara efektif diperlukan empat langkah, yaitu: (a) memecah masing-masing tujuan ke dalam tugas spesifik, dengan hasil yang jelas. (b) Merencanakan pelaksanaan dari tugas tersebut disertai jadwal waktu, (c) Menggabungkan sumber daya yang diperlukan untuk memenuhi setiap tugas. (d) Melaksanakan rencana (Harvard Business Essential, 2006).

#### e. Tujuan Memfasilitasi Kinerja

Untuk mencapai tujuan secara efektif, manajer perlu memahami bagaimana tujuan dapat memfasilitasi kinerja. Beberapa komponen yang perlu dipertimbangkan adalah: (a) *the goal content* (muatan tujuan). (b) *goal commitment* (komitmen pada tujuan). (c) *work behavior* (perilaku kerja) dan (d) *Feedback aspects* (umpan balik). (Bartol dan Martin, 1991)

##### 1) *Goal Content*

Tujuan yang efektif menyalurkan usaha mencapai prestasi pada tingkat strategis, taktis, dan operasional mempunyai muatan yang mencerminkan lima karakteristik utama. Tujuan harus *challenging* (menantang), *attainable* (dapat dicapai), *specific*

(spesifik) dan *measurable* (dapat diukur), *time limited* (batasan waktu) dan *relevant* (relevan).

- a) *Challenging*. Penelitian menunjukkan bahwa tujuan yang menantang dan sulit membawa pada kinerja yang lebih tinggi. Apabila tujuan diterima, orang cenderung berusaha lebih keras ketika menghadapi tantangan.
- b) *Attainable*. Meskipun tujuan harus menantang, biasanya berjalan baik apabila dapat dicapai. Pada suatu titik, individu menggunakan ketrampilan dan kemampuan maksimumnya dan tidak dapat mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi. Mengembangkan tujuan yang hampir tidak mungkin dicapai akan menakutkan daripada membangkitkan pekerja dan membuat mereka merasa tidak cukup. Meminta pekerja mencapai tujuan sulit, tetapi dapat dicapai lebih mungkin menyebabkan mereka melanjutkan kinerja selama periode waktu daripada terus menerus meminta mereka melakukan sesuatu yang tidak mungkin.
- c) *Specific and Measurable*. Untuk itu menjadi efektif, tujuan perlu spesifik dan dapat diukur sehingga jelas apa yang diharapkan dan kapan tujuan dapat dicapai. Apabila mungkin, tujuan dinyatakan dalam terminologi kuantitatif. Tujuan kuantitatif akan mencakup standar sasaran yang relatif mudah untuk memeriksa. Sedangkan tujuan yang bersifat kualitatif menyangkut pertimbangan subjektif tentang apakah tujuan dapat dicapai atau tidak.
- d) *Time Limited*. Tujuan juga harus dibatasi oleh waktu, karena itu harus didefinisikan periode waktu kapan tujuan tersebut harus dicapai. Apabila tidak, tujuan akan berkurang artinya karena individu dapat menunda untuk mencapainya.
- e) *Relevant*. Tujuan lebih mungkin menyebabkan dukungan apabila jelas relevan pada pekerjaan utama organisasi dan departemen tertentu atau unit kerja.

## 2) *Goal Commitment*

Elemen kritis dalam menggunakan tujuan secara efektif adalah mendapatkan individu atau kelompok kerja mempunyai komitmen pada tujuan yang harus dicapainya. Komitmen pada tujuan adalah merupakan alat pelengkap atau pertimbangan seseorang untuk mencapai tujuan. Tanpa komitmen walaupun tujuan telah ditetapkan secara spesifik dan menantang hanya akan memberikan dampak kecil pada kinerja.

Penelitian menunjukkan bahwa terdapat enam faktor yang secara positif memengaruhi komitmen pada tujuan: *supervisory authority* (kewenangan pengawasan), *peer and group pressure* (tekanan rekan dan kelompok), *public display* (tampilan publik), *expectation of success* (harapan keberhasilan), *incentive and reward* (insentif dan penghargaan), dan *participation* (partisipasi).

- a) *Supervisory authority*. Individu dan kelompok sering berkeinginan menerima tujuan dan mempunyai komitmen apabila tujuan dan alasan untuk itu dijelaskan oleh orang yang mempunyai kewenangan pengawasan, biasanya seorang pemimpin. Dengan pendekatan ini, tujuan ditugaskan oleh pengawas yang memberikan penjelasan akan perlunya tujuan dan memberikan instruksi kepada pekerjanya.
- b) *Peer and group pressure*. Tekanan dari kawan dan anggota kelompok kerja dapat meningkatkan komitmen pada tujuan apabila usaha setiap orang disalurkan pada arah yang sama. Hal ini karena antusiasme terhadap penyelesaian potensial menjadi menjalar. Selebihnya, individu yang berhasil dapat menjadi model peran bagi orang lain yang mengamati usahanya.
- c) *Public display*. Kejadian akhir-akhir ini menganjurkan bahwa komitmen pada tujuan sulit adalah lebih tinggi

apabila komitmen dinyatakan dihadapan publik daripada tidak.

- d) *Expectation of succes*. Komitmen pada tujuan adalah lebih mungkin apabila individu atau kelompok mempersepsikan bahwa mereka mempunyai harapan keberhasilan tinggi. Mereka merasa mempunyai probabilitas tinggi untuk mewujudkan dengan baik tugas yang menyangkut pencapaian tujuan.
- e) *Incentive and reward*. Komitmen pada tujuan juga meningkat dengan insentif dan penghargaan. Insentif ditawarkan selama proses penetapan tujuan, Sedangkan penghargaan terjadi pada waktu pencapaian tujuan . beberapa insentif bersifat tangible atau nyata seperti uang. Sedang lainnya bersifat intangible atau tidak nyata seperti tantangan pekerjaan, antisipasi atau perasaan positif tentang penyelesaian, umpan balik, kompetisi, dan pengakuan atas pencapaian tujuan.
- f) *Participation*. Meskipun penelitian tidak mengindikasikan bahwa partisipasi biasanya tidak diperlukan untuk mendapatkan komitmen pada tujuan, mendapatkan individu berpartisipasi dalam proses penetapan tujuan, dapat menjadi sarana yang efektif menyebabkan komitmen pada tujuan. Partisipasi terutama membantu dalam mengembangkan rencana untuk melaksanakan tujuan.

### 3) *Work Behavior*

Penelitian menganjurkan bahwa muatan tujuan dan komitmen pada tujuan memengaruhi perilaku kerja aktual individu dengan memengaruhi empat faktor perilaku kerja, yaitu:

- a) *Direction* (arah). Tujuan memberikan arah dengan menyalurkan perhatian dan tindakan terhadap aktivitas yang berhubungan dengan tujuan tersebut. Tujuan tersebut dapat

membantu membuat pilihan lebih baik tentang aktivitas yang akan dilakukan.

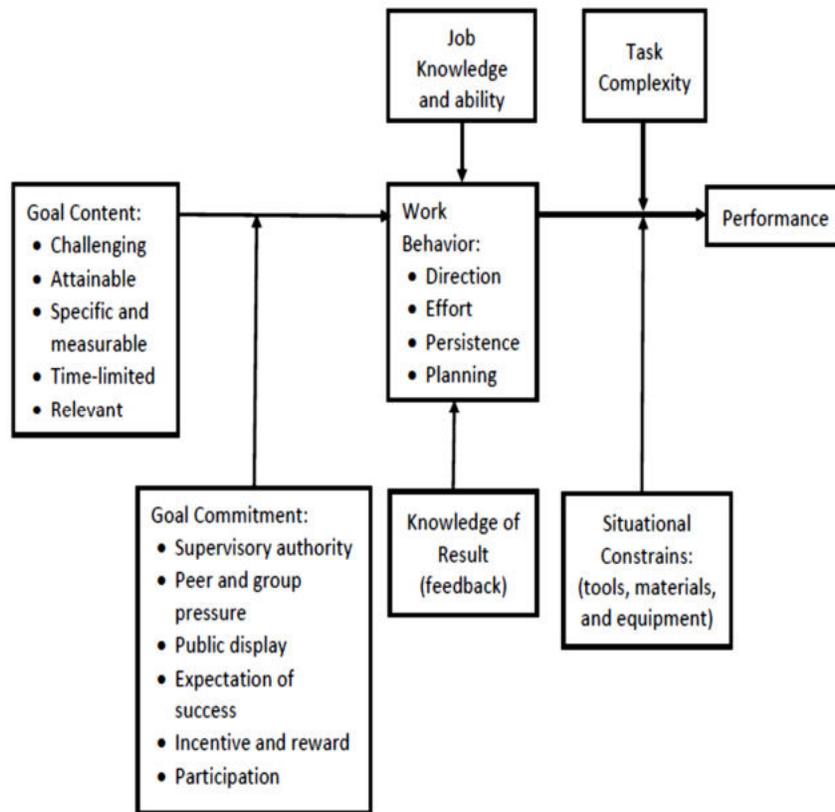
- b) *Effort* (Usaha). Pada tujuan dimana kita mempunyai komitmen mendorong usaha dengan memobilisasi energi. Indikasi penelitian menunjukkan bahwa individu mungkin melakukan usaha lebih besar apabila tujuan sulit daripada apabila tujuan tersebut mudah.
- c) *Persistence* (ketekunan). Ketekunan menyangkut menjaga arah dan usaha untuk kepentingan tujuan sampai tercapai, suatu kebutuhan yang mungkin menyangkut periode waktu yang lebih panjang. Komitmen pada tujuan membuat lebih mungkin bahwa kita akan tekun dalam usaha untuk mencapainya.
- d) *Planning* (perencanaan). Sebagai tambahan pada pengaruh yang relatif langsung pada arah, usaha, dan ketekunan, tujuan juga mempunyai pengaruh tidak langsung pada perilaku kerja dengan memengaruhi perencanaan. Penetapan tujuan memengaruhi perencanaan karena individu yang mempunyai komitmen pada dirinya untuk mencapai tujuan sulit mungkin mengembangkan rencana dan metode yang dapat dipergunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Tetapi dengan tujuan mudah, mungkin diperlukan lebih sedikit perencanaan.

#### 4) *Feedback Aspects*

Beberapa komponen lain terutama memengaruhi dampak dari tujuan pada kinerja. *Job knowledge and ability* (pengetahuan dan kemampuan kerja) mungkin memengaruhi perilaku kerja individu dan prospek untuk mencapai tujuan, bahkan apabila terdapat komitmen kuat.

*The complecity of the task* (kompleksitas tugas) mungkin memengaruhi tingkatan dimana perilaku kerja yang diarahkan tujuan (*goal-directed*) memengaruhi kinerja pekerjaan.

Situational constraints (hambatan situasional) merupakan elemen lain yang memengaruhi dampak tujuan pada kinerja. Mempunyai alat yang tepat, bahan dan peralatan adalah penting untuk mencapai tujuan yang sulit.



Gambar 2.6 Model Tujuan Memfasilitasi Kinerja  
 Sumber. Kathryn M Bartol dan David C. Martin, Management, 1991

Akhirnya, knowledge of result atau feedback (pengetahuan tentang hasil atau umpan balik) tentang progres terhadap tujuan

terutama merupakan aspek penting menggunakan tujuan secara efektif dalam organisasi.

Sementara tujuan menetapkan *target, knowledge of result* terutama memberi dampak pada pencapaian tujuan dengan memungkinkan individual mengukur progres mereka terhadap pencapaian tujuan.

Proses tentang bagaimana tujuan dapat memfasilitasi kinerja tersebut di atas dapat digambarkan seperti pada gambar 2.6

f. Kesalahan yang harus Dihindari

Pada umumnya semua orang sepakat bahwa bahwa penetapan tujuan adalah sangat penting. Kesalahan dalam menetapkan tujuan akan berdampak pada arah dan jalannya organisasi. banyak organisasi melakukan kesalahan dalam menetapkan tujuan karena (Harvard Business Essential, 2006):

1) *Performance metrics* (metrik kinerja)

Metrik kinerja memberikan kenyataan progres dari pencapaian tujuan. Pendapatan penjualan, produksi per mesin, kesalahan per 1000 unit produk, dan waktu yang tepat untuk memasarkan produk baru adalah contoh dari metrik kinerja. Apa pun metrik yang dipergunakan perlu dipastikan terkait dengan tujuan.

Merumuskan metrik kinerja untuk beberapa pekerjaan cukup sulit. Mengukur hubungan pelanggan (customer relation) mungkin tidak layak. Tetapi anda dapat mengukur banyak hal yang memberikan kontribusi untuk memperbaiki hubungan pelanggan, seperti jumlah keluhan pelanggan yang ditangani secara memuaskan selama waktu rata-rata yang diperlukan untuk mengatasi masalah pelanggan.

2) *Goal and reward misalignments* (ketidakselarasan tujuan dan penghargaan). Reward atau penghargaan merupakan segi manajemen kinerja yang bertujuan mendorong perilaku atau hasil tertentu. Termasuk didalamnya adalah kenaikan

upah, bonus, promosi, penugasan menarik dan bahkan perjalanan dinas. Penghargaan harus diselaraskan dengan tujuan, tetapi sering mudah dikatakan daripada dilakukan. Pekerja selalu mendapatkan cara untuk memainkan sistem penghargaan.

Banyak perusahaan mengubah tujuan, tetapi tidak menindaklanjuti dengan penselarasan kembali penghargaan. Bahkan kadang-kadang membuat kesalahan dengan memberi penghargaan pada praktik yang bertentangan.

3) *Insufficient challenged* (tidak cukup tantangan)

Banyak manager mengetahui bahwa di satu sisi tujuan harus diarahkan pada tantangan paling penting yang dihadapi organisasi. Tetapi di sisi lain mengetahui bahwa tantangan akan sulit dan beresiko. Sebagai hasilnya, manager berusaha menetapkan target kinerja rendah. Karena tujuan yang sulit mungkin membangkitkan keluhan atau membuat orang menggerutu.

Namun, menurunkan harapan dan membuat tujuan kurang menantang mungkin mengatasi persoalan, tetapi menjadi bukan yang terbaik bagi organisasi, bagi anda dan bawahan anda. Cara yang terbaik adalah membuat tujuan dapat dicapai, tetapi menantang. Kemudian dikomunikasikan dengan terus terang dengan bawahan anda.

## **2. Sasaran Kinerja**

Sasaran kinerja merupakan suatu pernyataan secara spesifik yang menjelaskan hasil yang harus dicapai, kapan dan oleh siapa sasaran yang ingin dicapai tersebut diselesaikan. Sifatnya dapat dihitung, prestasi yang dapat diamati, dan dapat diukur. Sasaran merupakan harapan.

Sebagai sasaran, suatu kinerja mencakup unsur-unsur diantaranya:

- a. *The performers*, yaitu orang yang menjalankan kinerja

- b. *The action* atau *performance*, yaitu tentang tindakan atau kinerja yang dilakukan oleh *performer*.
- c. *A time element*, menunjukkan waktu kapan pekerjaan dilakukan.
- d. *An evaluation method*, tentang cara penilaian bagaimana hasil penilaian dapat dicapai dan,
- e. *The place*, menunjukkan tempat dimana pekerjaan dilakukan.

Sasaran yang efektif dinyatakan dengan baik dalam bentuk kata kerja secara spesifik dan dapat diukur. Perkataan menurunkan, meningkatkan dan mendemonstrasikan bersifat lebih efektif daripada mengawasi, mengorganisasi, memahami, mempunyai pengetahuan atau apresiasi.

Sasaran ditulis secara spesifik untuk membuat hasilnya jelas. Sebagai contoh: “meningkatkan pendapatan dari 30% menjadi 40%” lebih spesifik daripada sekadar “menunjukkan saling pengertian tentang perlunya meningkatkan pendapatan.”

Menentukan tanggal atau waktu secara spesifik untuk menyelesaikan pekerjaan juga sangat berguna ketika menulis sasaran. Sebagai contoh: “menghasilkan sepatu 100 pasang pada 10 november 2005 atau memproduksi 100 pasang sepatu dalam waktu satu bulan yang akan datang.”

Sasaran yang efektif dinyatakan secara spesifik, dapat diukur, dapat dicapai, berorientasi pada hasil, dan dalam batasan waktu tertentu, yang dapat dinyatakan dengan akronim SMART yang berarti sebagai berikut:

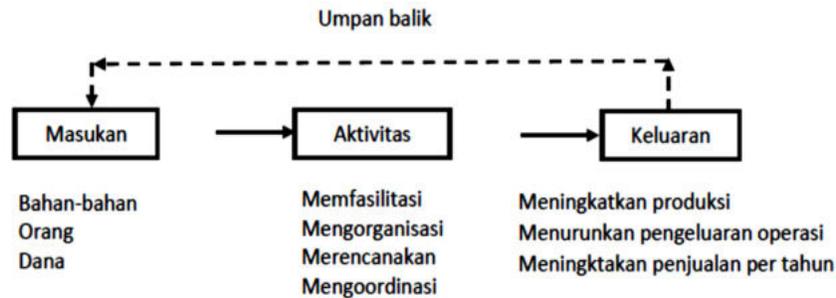
(S) *Spesifik, Simple*: artinya dinyatakan dengan jelas, singkat dan mudah dimengerti.

(M) *Measurable*, artinya dapat diukur dan dikuantifikasi.

(A) *Attainable, Achievable*: artinya bersifat menantang, tetapi masih dapat terjangkau.

(R) *Result oriented*, relevant: artinya menfokus pada hasil untuk dicapai.

(T) *Time-bound*, Timely, Timeliness: artinya ada batas waktu dan dapat dilacak, dapat dimonitor progresnya terhadap sasaran untuk dikoreksi.



**Gambar 2.7 Perumusan Sasaran**

Sumber: Sheila J. Costello, *Effektive Performance Management*, 1994.

Cara menulis sasaran adalah dalam bentuk menyatakan sebagai “hasil akhir”, atau keluaran atau output dan bukan merupakan aktivitas. Hasil kinerja dapat dinyatakan sebagai: meningkatkan produksi, menurunkan biaya operasi, meningkatkan penjualan per tahun dan seterusnya. Hubungan antara masukkan, aktivitas dan keluaran tersebut digambarkan sebagai berikut.

### C. PERENCANAAN KINERJA

Perencanaan kinerja adalah bagian dari proses manajemen kinerja, agar pegawai bekerja sesuai target. Perencanaan kinerja juga bertujuan untuk meyakinkan setiap pegawai berperilaku sesuai standar, mengembangkan keterampilan dan kecakapan pegawai. Tujuan lain perencanaan kinerja adalah agar para manajer menyiapkan dukungan dan bimbingan yang diperlukan pegawai. Aspek penting perencanaan kinerja adalah untuk mendapatkan

kesepakatan kinerja meliputi apa saja aktivitas yang harus dikerjakan, standar kinerja dan usaha peningkatan kinerja. Perencanaan kinerja diharapkan mampu menghasilkan prioritas-prioritas pekerjaan. Rencana kinerja merupakan landasan untuk mengkonversi tujuan ke dalam tindakan.

Perencanaan kinerja adalah rencana kerja dalam waktu yang telah ditentukan antara pekerja dan manajer dalam menjalankan sebuah proses yang maksimal tentang hal-hal apa yang hendak dicapai baik dilihat dari segi pengukuran kinerja maupun bagaimana caranya untuk bersama-sama mengatasi sebuah problema akan hambatan yang nantinya akan ditemui pada saat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tujuan dan sasaran yang optimal.

Perencanaan kinerja juga menurut Bacal, 1999 adalah merupakan bagian terpenting manajemen kinerja. Perencanaan melihat masa depan untuk memaksimalkan kinerja yang akan datang dan bukannya menganalisis kinerja yang lalu. Perencanaan kinerja merupakan proses dimana pekerja dan manajer bekerja bersama merencanakan apa yang harus dilakukan pekerja dalam setahun mendatang, mendefinisikan bagaimana kinerja harus diukur, mengidentifikasi dan merencanakan mengatasi hambatan dan mendapatkan saling pengertian tentang pekerjaan.

Sedangkan Dharma (2013) mengatakan bahwa perencanaan kinerja adalah proses dua arah yang berkenaan dengan tuntutan operasional, penentuan sasaran dan merencanakan peningkatan dalam kriteria kinerja. Kemudian hal ini dicatat di dalam formulir perencanaan dan evaluasi kinerja untuk kemudian ditindaklanjuti.

Tujuan proses perencanaan kinerja paling baik diwujudkan dalam bentuk *outcomes* atau manfaat. Sebagai kesimpulan proses perencanaan kinerja diharapkan tugas pekerjaan dan sasaran pekerja akan sejalan dengan tujuan dan sasaran unti kerja dan perusahaan. Pekerja akan memahami hubungan antara

tanggungjawabnya dengan tujuan menyeluruh. Uraian tugas dan tanggungjawab akan dimodifikasi mencerminkan setiap perubahan dalam konteks pekerjaan.

Manajer dan pekerja akan menyetujui tugas pekerjaan utama pekerja, bagaimana keberhasilan akan diukur, mana tugas pekerjaan yang dianggap paling penting atau kurang penting dan tingkat kewenangan yang dimiliki pekerja dalam hubungannya dengan setiap tanggungjawab.

Dalam perencanaan kinerja, kita harus meninjau ulang rencana bisnis dan menentukan pekerjaan apa yang harus dilakukan dan bagaimana masing-masing pekerja terlibat dalam rencana tersebut. Setiap pekerja memahami pekerja masing-masing atas kinerja yang direncanakan.

Manajer dan masing-masing pekerja tidak hanya perlu merencanakan pekerjaan dan harapan terhadap kinerja, tetapi juga harus memilih kegiatan pengembangan untuk meningkatkan ketrampilan kerja yang dimiliki pekerja pada saat ini. Adalah penting sekali artinya untuk merencanakan kinerja dan pengembangan sumberdaya manusia karena merencanakan kedua hal tersebut sebagai dasar yang kuat untuk keseluruhan proses manajemen kinerja.

Perencanaan kinerja dan pengembangan sumberdaya manusia terdiri dari kegiatan pengembangan sasaran kinerja yang cerdas baik secara bersama maupun untuk setiap pekerja dan menyepakati rencana kinerja sehingga harapan menjadi jelas bagi semua yang terlibat.

Perencanaan kinerja memberikan peluang untuk mendiskusikan dengan pekerja tentang harapan organisasi terhadap kinerjanya, dan bagaimana sasaran kinerja spesifik setiap pekerja dikaitkan dengan rencana bisnis departemen dan tujuan organisasi.

Rencana kinerja biasanya memfokuskan pada sasaran selama lima tahun yang mencerminkan bidang penting yang menjadi tanggungjawab pekerja. Apabila masalah ini telah dibahas dan di setujui, sasaran kinerja perlu ditulis dalam rencana kinerja formal.

Sasaran kinerja merupakan dasar untuk melakukan *coaching*, *counseling*, dan *mentoring*, *progress review*, dan evaluasi kinerja akhir. Contoh penetapan sasaran kinerja dapat diberikan seperti dibawah ini.

1. Penjualan

Dalam tahun ini dapat menutup lima kontrak penjualan dengan nilai masing-masing diatas Rp. 1 miliar.

2. Pelayananan Pelanggan

Merespon semua pertanyaan dan/atau keluhan pelanggan untuk departemen tertentu dalam waktu 24 jam setelah diterimanya pengaduan.

3. Manufacturing

Meningkatkan pengiriman pesanan dengan tepat waktu sebesar 20% di atas tahun lalu, selama 12 bulan kedepan.

4. Pemasaran

Membuka sepuluh gerai atau outlet baru di surabaya untuk mempromosikan dan memperkenalkan produk perusahaan sebelum bulan november.

5. Administrasi/clerical

Menyelesaikan laporan bulanan paling lambat dalam tiga hari kerja setelah akhir bulan.

a. Rencana Pengembangan

Merencanakan pengembangan merupakan cara untuk membantu pekerja untuk menjaga atau meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaannya. Apabila pekerjaan berubah, sudah menjadi tanggung

jawab pimpinan untuk membantu pekerja mengidentifikasi dan menyediakan pengetahuan dan ketrampilan baru.

Pengembangan pekerja memfokuskan pada: pelatihan di tempat kerja, penugasan pada proyek khusus, rotasi pada pekerjaan lain, belajar mandiri, pelatihan internal dan eksternal, mentoring, menghadiri konferensi, seminar dan lokakarya, keanggotaan dalam organisasi atau asosiasi profesional.

Untuk menciptakan sasaran pengembangan yang tepat, perlu dipertimbangkan prioritas dan beban tugas departemen dan pekerja tertentu. Setelah mendiskusikan rencana kinerja dengan pekerja, perlu dibahas rencana pengembangan ini.

Perencanaan harus dilakukan untuk menunjukkan harapan secara eksplisit dan mencegah keterkejutan. Pekerja harus tidak pernah terkejut oleh penilaian pada akhir periode pengukuran. Mengikutsertakan pekerja dalam perencanaan kinerja pada awal siklus kinerja dan memelihara dialog akan menjamin bahwa pekerja akan terikat dengan harapan manajer.

Sebagai contoh untuk menentukan sasaran pengembangan dapat disampaikan sebagai berikut (Costello, 1994)

1) *General management*

Menyelesaikan dengan sukses program pelatihan bagi manajer dalam enam bulan dimulai pada bulan juni tahun ini.

2) *Human Resources*

Menghadiri paling sedikit delapan kali pertemuan profesional internal per tahun.

3) *General*

Melakukan lintas pelatihan untuk karyawan setiap enam bulan untuk membantu rotasi mingguan pada paling sedikit satu pekerjaan baru dalam divisi yang dipimpinnya.

4) *General*

Mempelajari bagaimana menggunakan piranti lunak tertentu pada personal computer pada akhir kuartal pertama

dan kemudian menggunakan sepanjang tahun sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

b. Waktu perencanaan

Aktivitas perencanaan kinerja dapat dilakukan berkali-kali sesuai dengan kebutuhan. Namun, perencanaan paling tidak harus dilakukan setahun sekali, yaitu pada awal siklus peninjauan kinerja. Perencanaan dapat pula terjadi pada saat penerimaan pekerja baru dan manajemen ingin membangun tujuan dan sasaran kinerja yang jelas. Dapat pula terjadi pada saat penerimaan pekerja baru dan manajemen ingin membangun tujuan dan sasaran kinerja yang jelas. Dapat pula terjadi pada waktu pekerja dipindahkan pada departemen lain dan perlu mengklarifikasi harapan manajer. Demikian pula setelah semua rencana bisnis perusahaan, departemen, atau divisi diselesaikan atau direvisi.

Dengan demikian, bagi pekerja menjadi jelas apa yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakan dan apa yang diharapkan manajer dari dirinya. Sementara itu, bagi manajer juga jelas dukungan apa yang harus diberikan sehingga pekerja dapat memberikan kinerja terbaiknya.

c. Tanggung Jawab Manajer

Manajer mempunyai beberapa tanggung jawab yang harus dilakukan dalam proses perencanaan kinerja, yaitu sebagai berikut:

- 1) Membangun sasaran umum untuk setiap pekerja berdasarkan pada tujuan organisasi, rencana bisnis departemen, dan rencana kinerja manajer.
- 2) Menjadwal diskusi perencanaan kinerja dan pengembangan dengan setiap pekerja.
- 3) Membantu semua pekerja dalam menentukan prioritas dan/atau identifikasi sasaran kritis yang menjadi bidang tanggungjawabnya.
- 4) Meninjau kembali semua konsep rencana kinerja bawahan:

- Memeriksa kelengkapan teknis dari sasaran, standar kinerja, dan target waktu penyelesaian; apakah penentuan sasaran sudah memenuhi kriteria SMART.
  - Mempertimbangkan apakah terdapat cukup kewenangan untuk menjalankan sasaran dan apakah sumber daya yang diperlukan dapat disediakan.
- 5) Membantu pekerja dalam menentukan bidang pengembangan dan aktivitas yang diperlukan untuk meningkatkan kemampuan kinerja pekerja untuk dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan manajer.
  - 6) Memelihara arsip atas sasaran setiap pekerja up-to-date, sebagai dasar untuk memberikan penilaian kinerja pekerja.
  - 7) Mengembangkan metode monitoring pekerja yang harus digunakan untuk memastikan kemajuan berkelanjutan.
  - 8) Apabila rencana bisnis berubah secara signifikan, perlu bekerja bersama pekerja untuk mengubah sasaran pekerja yang mencerminkan perubahan tersebut.

d. Tanggung Jawab Pekerja

Sementara itu pekerja sendiri mempunyai tanggungjawab yang harus dilakukan sebagai konsekuensinya, yaitu:

- 1) Sedapat mungkin membiasakan diri dengan tujuan dan sasaran organisasi dan departemen.
- 2) Mengembangkan sasaran pendahuluan yang SMART, dengan standar kinerja yang jelas dan batas waktu penyelesaian.
- 3) Mempersiapkan data pendukung untuk setiap sasaran.
- 4) Menentukan sumber daya dan koordinasi yang diperlukan.
- 5) Mendaftar pertanyaan dan masalah potensial untuk diskusi dengan manajer.
- 6) Mengukur tingkat persyaratan ketrampilan sekarang untuk memenuhi sasaran rencana kerja, dan mempertimbangkan ketrampilan dan kemampuan apa yang perlu dikembangkan.

- 7) Mengembangkan aktivitas persiapan pengembangan untuk membantu dalam menyelesaikan sasaran yang diterapkan.
- 8) Mendiskusikan konsep rencana dengan manajer sampai diperoleh kesepakatan bersama.
- 9) Menegosiasikan kembali perencanaan sasaran dengan manager apabila terjadi perubahan penting.

e. Rencana Tindak

Suatu perencanaan kinerja yang baik menjadi tidak berarti apabila tidak dilaksanakan. Oleh karena itu, suatu perencanaan perlu mempunyai rencana tindak. Bagi sebagian manajer diperlukan membuat langkah tambahan antara rapat perencanaan dengan tindak lanjut. Manajer meminta kepada pekerja membuat action plan atau rencana tindak berupa daftar tugas atau tindakan yang akan dilakukan pekerja untuk mencapai sasaran dan memenuhi standar. Dalam rapat tindak lanjut, manajer meninjau kembali rencana tindak yang dipersiapkan pekerja. Apabila perlu, dilakukan koreksi dan penyempurnaan.

Keuntungan langkah tersebut adalah memudahkan pekerja dalam membuat laporan status pekerjaannya selama satu tahun kepada manajer, sebaliknya manajer akan lebih muda melakukan pengawasan. Kerugiannya adalah berupa tambahan pekerjaan dan waktu yang diperlukan oleh pekerja maupun manajer.

#### **D. STANDAR KINERJA**

Standar kinerja merupakan elemen penting dan sering dilupakan dalam proses *review* kinerja. Standar kinerja menjelaskan apa yang diharapkan manajer dari pekerja sehingga harus dipahami pekerja. Klarifikasi tentang apa yang diharapkan merupakan hal yang penting untuk memberi pedoman perilaku pekerja dan dipergunakan sebagai dasar untuk penilaian. Standar kinerja merupakan tolok ukur terhadap mana kinerja diukur agar

efektif. Standar kinerja harus dihubungkan dengan hasil yang diinginkan dari setiap pekerjaan.

#### 1) Pengertian Standar Kinerja

Terdapat perbedaan pendapat diantara para ahli tentang arti sebenarnya standar kinerja. Beberapa menggunakan definisi sebagai kondisi yang akan terjadi ketika segmen pekerjaan dikerjakan dengan baik. Sementara lainnya menggunakan definisi kondisi yang akan terjadi ketika segmen pekerjaan dikerjakan dengan cara yang dapat diterima. (Kirkpatrick, 2006).

Terdapat dua maksud diperlukannya standar kinerja. Pertama, membimbing perilaku pekerja untuk menyelesaikan standar yang telah dibangun. Apabila manajer menciptakan standar kinerja dengan pekerja dan memperjelas apa yang diharapkan, hal tersebut akan merupakan pekerjaan yang dapat diterima.

Alasan kedua, untuk standar kinerja adalah menyediakan dasar bagi kinerja pekerja dapat dinilai secara efektif dan jujur. Sampai standar kinerja dibuat, penilaian sering bias terhadap perasaan dan evaluasi subjektif. Tanpa memandang pendekatan dan bentuk yang digunakan dalam program review kinerja dan penilaian, proses klarifikasi dari apa yang diharapkan merupakan hal yang penting jika program berjalan efektif. Standar kinerja merupakan cara terbaik untuk melakukannya.

Idealnya, penilaian kinerja setiap pekerja harus didasarkan pada kinerja aktual yang diidentifikasi melalui analisis pekerjaan dibandingkan dengan standar kinerja yang ditentukan. Dengan demikian standar kinerja merupakan pernyataan tentang situasi yang terjadi ketika sebuah pekerjaan dilakukan secara efektif. Standar kinerja dipakai apabila tidak mungkin menetapkan target berdasarkan

waktu. Pekerja juga harus tahu seperti apa wujud kinerja yang baik itu.

Standar kinerja membuat manajer dan pekerja agar lebih mudah memonitor kinerja dan digunakan sebagai dasar evaluasi. Sebuah organisasi harus mempunyai standar kinerja yang jelas dan dapat diukur.

2) **Standar Kinerja yang Efektif**

Standar kinerja yang efektif didasarkan pada pekerjaan yang tersedia, dipahami, disetujui, spesifik dan terukur, berorientasi waktu, tertulis, dan terbuka untuk berubah. Maka standar kinerja dapat ditentukan dengan baik dan pekerja termotivasi untuk mencapai atau melebihinya. Untuk itu pekerja harus dilibatkan dalam menentukan standar. Standar yang baik disusun berdasar kesepakatan bersama sehingga menjadi kontrak kinerja yang efektif. Dalam hal terdapat ketidaksepakatan, manajer harus membuat keputusan akhir.

Tidak ada jumlah standar minimum atau maksimum untuk satu pekerjaan. Dengan mempunyai banyak standar, akan membentuk pekerja memahami lebih jelas apa yang diharapkan dan juga membantu manajer menunjukkan kekuatan spesifik dan bidang yang perlu perbaikan. Manajer dan pekerja harus menentukan jumlah standar kinerja yang cocok dan praktis sehingga pelaksanaannya menjadi efektif. Menurut Kirkpatrick, (2006) terdapat delapan karakteristik yang membuat suatu standar kinerja efektif, yaitu sebagai berikut.

• **Standar Didasarkan pada Pekerjaan**

Standar kinerja harus dibuat untuk pekerjaan itu sendiri tanpa memandang siapa yang menduduki pekerjaan. Pekerjaan analisis pemasaran atau mandor produksi merupakan pekerjaan yang dilakukan sejumlah orang. Oleh karena itu, harus ada satu set standar untuk suatu jenis

pekerjaan tertentu, bukan satu set untuk setiap orang yang melakukan pekerjaan tertentu.

Standar kinerja berbeda dengan sasaran. Sasaran harus ditetapkan untuk setiap individu dalam melakukan pekerjaan. Karakteristik sasaran atau tujuan harus menantang sehingga memungkinkan pekerja memberikan prestasi terbaiknya. Oleh karena itu, manajer yang mempunyai beberapa orang pekerja yang mengerjakan pekerjaan yang sama akan mempunyai satu set standar pekerjaan yang sama, tetapi mempunyai sasaran yang berbeda untuk setiap orang berdasarkan pengalaman, ketrampilan, dan kinerja masa lalu.

- **Standar dapat Dicapai**

Karakteristik ini langsung berhubungan dengan definisi terdahulu. Artinya secara praktis semua pekerja dalam pekerjaan harus dapat mencapai standar yang ditentukan. Kebanyakan standar produksi ditetapkan secara praktis sehingga setiap orang dapat mencapai standar dan banyak pekerja dapat mencapai 125% dari standar. Standar harus ditetapkan lebih tinggi sebagai tantangan bagi pekerja untuk memberikan prestasi terbaiknya. Namun tidak boleh ditetapkan terlalu tinggi sehingga pekerja tidak dapat pernah mencapainya. Standar yang ditentukan terlalu rendah akan dipandang sebagai mudah untuk dicapai sehingga tidak memotivasi pekerja untuk meningkatkan kinerjanya.

- **Standar dapat Dipahami**

Standar harus jelas baik bagi manajer maupun pekerja. Sayangnya, sering terjadi kebingungan antara kedua pihak tentang arti sebenarnya dari standar. Standar harus dapat dengan mudah dipahami oleh manajer maupun pekerja. Dengan demikian, dapat dihindari perbedaan interpretasi diantara manajer dan pekerja. Perbedaan interpretasi dapat menimbulkan penilaian yang dirasakan kurang adil.

- **Standar Disepakati**

Baik manajer maupun pekerja harus sepakat bahwa standarnya ditentukan dengan jujur. Hal ini sangat penting untuk memotivasi pekerja. Kesepakatan tersebut menjadi penting karena menjadi dasar untuk evaluasi. Standar yang menjadi dasar untuk evaluasi. Standar yang menjadi kesepakatan dituangkan sebagai personal contract sebagai dasar untuk penilaian. Standar tinggi ditetapkan manajer, namun tidak disepakati pekerja akan menyebabkan pekerja merasa tidak turut bertanggung jawab atas tidak tercapainya standar kinerja tersebut.

- **Standar itu Spesifik dan Sedapat Mungkin Terukur**

Sementara itu, orang merasa bahwa standar harus spesifik dan dapat diukur. Mereka menambahkan bahwa standar harus dinyatakan dalam angka, persentase, satuan uang atau bentuk lain yang dapat diukur secara kuantitatif.

Setiap usaha harus dibuat untuk melakukannya, tetapi apabila tidak bisa, standar harus dinyatakan spesifik mungkin bahkan apabila pertimbangan subjektif harus dipergunakan untuk mengevaluasi kinerja terhadapnya.

Mungkin pada awalnya sulit menyatakan standar secara terukur. Dengan praktik dan pengalaman, mungkin saja dapat membuat secara spesifik pada semua atau hampir semua standar.

- **Standar Berorientasi pada Waktu**

Standar kinerja menunjukkan berapa lama suatu pekerjaan harus diselesaikan atau kapan suatu pekerjaan harus diselesaikan dengan menunjukkan tanggal yang pasti. Standar waktu dapat ditentukan untuk pencapaian tujuan akhir maupun progres setiap tahapan pekerjaan. Monitoring atas jadwal waktu menurut tahapan diperlukan untuk mengetahui lebih dini apabila terdapat deviasi progres antara standar dan realitas.

- **Standar harus Tertulis**

Baik manajer maupun pekerja harus mempunyai salinan tertulis dari standar yang disetujui. Dalam hal ini mereka tidak boleh mendasarkan pada ingatan dan standar dapat menjadi pengingat yang tetap bagi kedua pihak. Standar harus dituangkan sebagai dokumen tertulis karena akan dipergunakan sebagai ukuran dalam menilai kinerja orang, Tim atau organisasi.

- **Standar dapat Berubah**

Karena standar harus dapat dicapai dan disepakati secara periodik harus dievaluasi dan diubah apabila perlu. Kebutuhan mengubah mungkin dalam metode baru, peralatan baru, bahan baru atau perubahan dalam faktor pekerjaan penting lainnya. Akan tetapi, standar tidak boleh diubah hanya karena pekerja tidak memenuhi standar. Standar harus ditetapkan cukup menantang, namun masih dalam batas kemungkinan untuk terjangkau, bukan suatu hal yang tidak mungkin dicapai.

## **E. KESEPAKATAN KINERJA**

Kesepakatan kinerja adalah komitmen dalam hubungan kontrak kinerja manajer dan pekerja, dengan tujuan dan sasaran yang telah disepakati bersama dimana dalam melakukan penilaian kinerja yang merupakan dasar penting dalam pelaksanaan serta tindak lanjut berdasarkan dukungan dan tanggungjawab yang menjadi ukuran bagi pencapaian prestasi kerja karyawan.

Wibowo, (2016) mendefinisikan bahwa kesepakatan kinerja merupakan kontrak kinerja antara pekerja dengan manajer, yang disebut sebagai personal contract. Antara manajer dan pekerja harus sepakat tentang tujuan dan sasaran yang hendak dicapai dan menjadi komitmen untuk menjalankannya. Kontrak kinerja merupakan dasar penting untuk melakukan penilaian terhadap kinerja pekerja.

Kontrak kinerja sangat penting untuk mempengaruhi hubungan selanjutnya antara manajer dengan pekerja. Hasil kesepakatan kinerja merupakan komitmen bersama untuk dilakukan dan ditindaklanjuti dengan baik oleh manajer maupun pekerja.

Dari segi pekerja, kontrak kinerja menunjukkan tentang apa yang diharapkan manajer dari mereka dan apa yang menjadi tanggungjawabnya. Sebaliknya, bagi manajer menjadi jelas tentang dukungan apa yang harus diberikan kepada pekerja dan menjadi ukuran untuk penilaian prestasi kerja karyawan.

Kriteria penyusunan kesepakatan kinerja yang efektif harus mempertimbangkan hal-hal berikut :

1. *Role requirements* berupa uraian pokok-pokok hasil yang diharapkan (key results area), yaitu target apa saja yang harus dicapai dalam bentuk outputs dan outcomes.
2. *Objectives*, adalah uraian sasaran dan bentuk standar kinerja.
3. *Performance measures and indicators*, yaitu seperangkat alat yang digunakan untuk menilai sasaran standar kinerja yang telah dicapai.
4. *Knowledge, skills and competence*, yaitu pengetahuan, keterampilan dan kemampuan (kompetensi) yang dimiliki pegawai sehingga mereka bisa diharapkan berkontribusi dengan kinerja yang baik.
5. *Corporate core values*, adalah kesepakatan kinerja mengacu kepada nilai-nilai inti yang diyakini organisasi (organizational culture) untuk mendapatkan kualitas, kerjasama dan pengembangan pegawai atau upaya lainnya. Agar pegawai bekerja dengan baik juga harus dijelaskan secara khusus persyaratan kesehatan, keamanan, pengendalian anggaran dan pengurangan biaya.
6. *A performance plan*, yaitu sebuah rencana kerja yang secara spesifik menjelaskan apa saja yang harus dikerjakan untuk meningkatkan kinerja.

7. *A personal development plan*, yaitu sebuah rencana pengembangan kinerja pegawai yang secara spesifik menjelaskan kebutuhan individu dan dukungan manajer untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan.
8. *Process details*, adalah bagaimana dan kapan kinerja akan dinilai dan hasil revisi kesepakatan kinerja disimpulkan.

# BAB III

## PELAKSANAAN KINERJA

### A. MODEL KINERJA

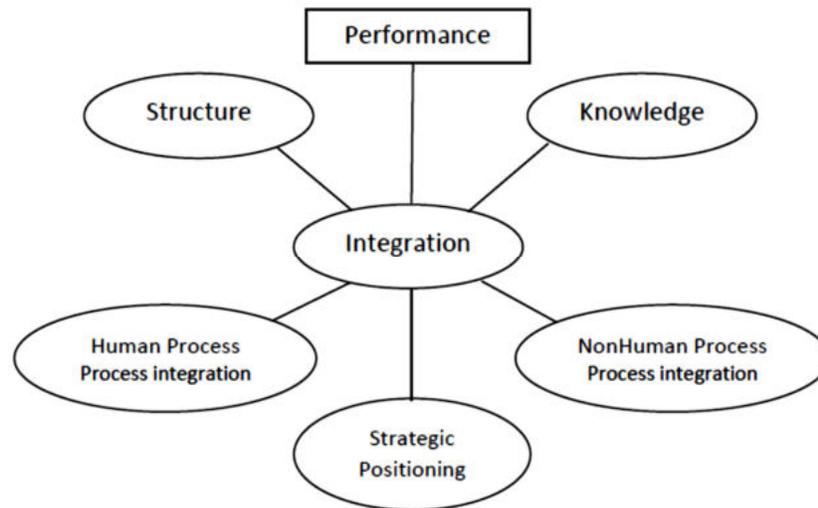
Model kinerja merupakan cakupan dari kompetensi, sikap dan perilaku, lingkungan kinerja yang mendukung baik internal maupun eksternal, kepemimpinan yang terarah, inovasi, serta sistem kinerja organisasi dalam mewujudkan tanggungjawab serta pencapaian tujuan.

Menurut Wibowo, 2016. Proses kinerja organisasional dipengaruhi banyak faktor, Hersey, Blanchard, dan Johnson menggambarkan hubungan antara kinerja dengan faktor-faktor yang memengaruhi dalam bentuk *Satelite Model*.

Sebagaimana yang dinyatakan *Satelite Model*, kinerja organisasi dipengaruhi dari terjadinya integrasi dari faktor-faktor pengetahuan, sumber daya bukan manusia, posisi strategis, proses sumber daya manusia, dan struktur. Kinerja dilihat sebagai pencapaian tujuan dan tanggung jawab bisnis dan sosial dari perspektif pihak yang mempertimbangkan.

Model satelite kinerja organisasi saling bersinergi dimana faktor pengetahuan meliputi masalah-masalah teknis, administratif, proses kemanusiaan dan sistem. Sumber daya nonmanusia meliputi peralatan, pabrik, lingkungan kerja, teknologi, kapital, dan dana yang dapat dipergunakan. Posisi strategis meliputi masalah bisnis atau pasar, kebijakan sosial, sumber daya manusia dan perubahan lingkungan. Proses kemanusiaan terdiri dari masalah bisnis atau

pasar, kebijakan sosial, sumber daya manusia dan perubahan lingkungan. Proses kemanusiaan terdiri dari masalah nilai, sikap, norma, dan interaksi. Sementara itu, struktur mencakup masalah organisasi, sistem manajemen, sistem informasi dan fleksibilitas. Wibowo, (2016).



**Gambar 3.1. Model Satelite Kinerja Organisasi**

Sumber: Paul Hersey, Kenneth H, Blanchard, dan Dewey E. Johnson, Management of Organizational Behavior, 1996.

Hersey, Blanchard, dan Johnson menengarai bahwa kebanyakan manajer sangat efektif dalam mengungkapkan tentang apa yang menjadi masalah dalam kinerja. Akan tetapi, pada umumnya lemah dalam mengetahui tentang bagaimana masalah tersebut terjadi.

Pendapat lain tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, antara lain dikemukakan Armstrong dan Baron (1998), yaitu sebagai berikut:

1. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat ketrampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.
2. *Leadership factors*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
3. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
4. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. *Contextual /situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Kinerja merupakan fungsi motivasi dan kemampuan sebagaimana yang dikemukakan oleh John W. Atkinson dengan model persamaan sebagai berikut  $\text{kinerja} = f(\text{motivasi}, \text{kemampuan})$ .

Lyman Porter dan Edward Lawler juga memberikan pendapat bahwa kinerja merupakan fungsi dari keinginan melakukan pekerjaan, ketrampilan yang perlu untuk menyelesaikan tugas, pemahaman yang jelas atas apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Dengan demikian, dapat dirumuskan model persamaan  $\text{kinerja} = f(\text{keinginan melakukan pekerjaan}, \text{ketrampilan}, \text{pemahaman apa dan bagaimana melakukan})$ .

Sebagaimana juga yang ungkapkan Jay Lorsch dan Paul Laurence menggunakan pemahaman bahwa kinerja adalah fungsi atribut individu, organisasi dan lingkungan sehingga dirumuskan model persamaan  $\text{kinerja} = f(\text{atribut individu}, \text{organisasi}, \text{lingkungan})$ .

Dari beberapa pendapat para ahli terlebih dahulu Hersey, Blanchard, dan Johnson merumuskan adanya tujuh faktor kinerja

yang memengaruhi kinerja dan dirumuskan dengan akronim ACHIEVE. The Achieve model dalam penyebutan mereka sebagai berikut:

1. A- *Ability (knowledge dan skill)*
2. C- *Clarity (understanding atau role perception)*
3. H- *Help (organizational support)*
4. I- *Incentive (motivation atau willingness)*
5. E- *Evaluation (coaching dan performance feedback)*
6. V- *Validity (valid dan legal personnel practices)*
7. E- *Environment (environmental fit)*

Pelaksanaan kinerja akan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang bersumber dari pekerja sendiri maupun yang bersumber dari organisasi. dari pekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan atau kompetensinya. Sementara itu, dari segi organisasi dipengaruhi oleh seberapa baik pemimpin memberdayakan pekerjanya, sebagaimana mereka membantu meningkatkan kemampuan kinerja pekerja melalui *coaching, mentoring, dan counselling* (Wibowo,2016).

## **B. INDIKATOR KINERJA**

Indikator kinerja sangatlah penting digunakan dalam mengukur sebuah kinerja, baik itu kinerja organisasi, kinerja tim atau kelompok maupun kinerja individu. Sehingga dari hasil pengukuran tersebut akan mendapatkan hasilnya secara kuantitatif dari survey data yang dilakukan.

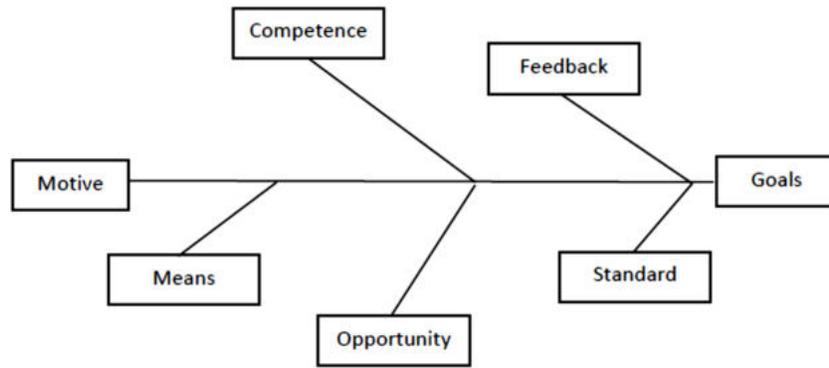
Selain itu indikator kinerja juga dapat dilihat melalui sebuah proses dari hasil observasi atau pengamatan yang dilakukan dari aspek perilaku manusia dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya untuk harapan kedepan yang lebih baik.

Dari hasil kajian empiris atau penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rumawas, (2011). Tentang pengaruh kompetensi SDM terhadap komitmen organisasional, kompensasi dan kinerja

karyawan. (Studi Pada Perusahaan Jasa Konstruksi Bersertifikasi ISO-9000 di Provinsi Sulut). Terdapat tiga indikator kinerja, yang pertama indikator kuantitas untuk melihat banyaknya pekerjaan yang dapat dikerjakan sesuai dengan target yang ditentukan. Kedua indikator kualitas kinerja dengan kemampuan yang dimiliki oleh individu dari pengetahuan dan ketrampilan mampu mengerjakan sebuah pekerjaan yang diberikan dengan baik. ketiga indikator waktu, sebagai indikator penentu semua pekerjaan sebagai tanggungjawab individu di kerjakan dengan segala baik sesuai dengan waktu yang ditentukan oleh organisasi.

Pendapat lain tentang indikator kinerja atau performance indicators kadang-kadang di pergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja (*performance measures*), tetapi banyak pula yang membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan mengusahakan data setelah kejadian. Wibowo, 2009

Indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati. Dikatakan bahwa indikator kinerja dapat menganjurkan sudut pandang prospektif (harapan ke depan) daripada retrospektif (melihat ke belakang). Hal ini menunjukkan jalan pada aspek kinerja yang perlu diobservasi. Berikut ini terdapat tujuh indikator kinerja. Dua diantaranya mempunyai peran sangat penting, yaitu tujuan dan motif. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Dengan demikian, tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja sebagaimana gambar dibawah ini, Hersey at. al



Gambar. 3.2 Indikator Kinerja

Sumber: Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, dan Dewey E. Johnson, *Management of Organizational Behavior*, 1996

Sebagaimana yang di gambarkan oleh hersey, Blanchard dan Johnson keterkaitan kinerja dengan dukungan sarana, kompetensi, peluang, standar, dan umpan balik. Penjelasan seperti berikut:

#### 1. Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga bukan merupakan sebuah keinginan.

Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok, dan organisasi. kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

#### 2. Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai.

Standar menjawab pertanyaan tentang kapan kita tahu bahwa kita sukses atau gagal. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

### 3. Umpan Balik

Antara tujuan, standar, dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Umpan balik terutama penting ketika kita mempertimbangkan “real goals” atau tujuan sebenarnya. Tujuan yang dapat diterima oleh pekerja adalah tujuan yang bermakna dan berharga.

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

### 4. Alat atau Sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

### 5. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. orang harus melakukan lebih dari sekadar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melakukan pekerjaannya dengan baik.

Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

#### 6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.

#### 7. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia. Jika pekerja dihindari karena supervisor tidak percaya terhadap kualitas atau kepuasan konsumen, mereka secara efektif akan dihambat dari kemampuan memenuhi syarat untuk berprestasi.

### **C. KINERJA ORGANISASIONAL**

Kinerja Organisasional ialah kinerja dengan konsep mengevaluasi manager dan organisasi yang dapat diukur melalui efisiensi dan efektivitas. Baik tenaga bahan dan waktu serta kemampuan lainnya dengan meminimalkan biaya sumber daya manusia dari konsep awal atau input yang dilakukan dengan cara yang benar sehingga bisa mencapai output yang diinginkan dari pencapaian tersebut.

Organisasi bisa mencapai kesuksesan apabila manager mampu melakukan pekerjaan atau tanggungjawab yang dipercayakan

kepadanya dengan menjalankan tujuan organisasi dengan baik. sukses tidaknya sebuah organisasi sebagian besar ditentukan oleh kemampuan manager dalam mengelolanya.

Manajer yang tidak dapat menjalankan tugas secara efektif dan efisien itu berarti manajer memilih tujuan yang tidak tepat dengan kebutuhan yang tidak seimbang dengan permintaan, padahal kunci sukses organisasi itu terletak pada ketepatan dalam melakukan hal yang benar oleh seorang manajer.

Hersey et al. (1996) menyatakan bahwa kinerja organisasional adalah produk dari banyak faktor, termasuk struktur organisasi, pengetahuan, sumber daya bukan manusia, posisi strategis, dan proses sumber daya bukan manusia, posisi strategis, dan proses sumber daya manusia. Kinerja memerlukan strategi, tujuan dan integrasi. Strategi merupakan integrasi rencana tindak yang sangat luas untuk mencapai tujuan organisasi. sementara itu, yang dimaksud dengan tujuan adalah memperbaiki produktivitas sumber daya manusia. Karena strategi bersifat terintegrasi, semua faktor atau variabel saling berhubungan dan memberikan kontribusi pada kinerja. Sementara itu, integrasi tidak hanya diperlukan untuk menghadapi keadaan saat ini, tetapi lebih penting lagi untuk proses perubahan yang perlu dilakukan untuk menghadapi masa depan organisasi.

Pendapat lain oleh Prawirosentono, S dan Primasari, D mengindikasikan bahwa kinerja merupakan ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan. Namun keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh struktur organisasi yang tepat, pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas dari para peserta atau aktor yang berkecimpung dalam organisasi tersebut. Tanggung jawab akan tugasnya atau rasa tanggung jawab berkaitan atau dapat dikaitkan dengan tingkat disiplin para peserta organisasi. semakin baik disiplin para peserta organisasi, diharapkan kinerja organisasi dalam mencapai tujuan akan bertambah baik. lebih baik bila rasa taat tersebut disertai dengan inisiatif yang merupakan

pencerminan kreativitas ide yang bernuansa daya dorong dalam mencapai tujuan organisasi dengan lebih baik. di samping itu efektivitas dan efisiensi dapat menjadi tolok ukur kinerja suatu organisasi.

#### **D. KINERJA INDIVIDU**

Bekerja sendiri dengan mengeluarkan output atau hasil capaian yang maksimal akan berdampak positif bagi organisasi atau perusahaan tempat dimana seseorang bekerja. Capaian ini tentunya akan sangat membantu keberhasilan suatu organisasi dari prestasi yang di gapai melalui kemampuan atau kompetensi yang dimiliki.

Menurut Simanjuntak (2005) berpendapat bahwa kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat di golongkan pada 3 kelompok, yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen.

##### **1. Kompetensi Individu**

Kompetensi individu adalah kemampuan atau ketrampilan melakukan kerja. Kompetensi setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan, yaitu:

- a. Kemampuan dan ketrampilan kerja
- b. Motivasi dan etos kerja

Kemampuan dan ketrampilan kerja setiap orang dipengaruhi oleh kebugaran fisik dan kesehatan jiwa individu yang bersangkutan, pendidikan, akumulasi pelatihan, dan pengalaman kerjanya. Kebugaran fisik membuat orang mampu dan tahan bekerja keras dan lama. Sebaliknya, pekerja yang kekurangan gizi akan cepat lemah dan lelah serta tidak mampu melakukan pekerjaan berat. Demikian juga gangguan kejiwaan akibat rasa frustrasi dan masalah-masalah sosial ekonomi, membuat yang bersangkutan tidak konsisten dan tidak terkonsentrasi melakukan pekerjaan. Pendidikan dan pelatihan merupakan bagian dari investasi sumber daya (human investment). semakin lama waktu

yang digunakan seseorang untuk pendidikan dan pelatihan, semakin tinggi kemampuan atau kompetensinya melakukan pekerjaan, dan dengan demikian semakin tinggi kinerjanya.

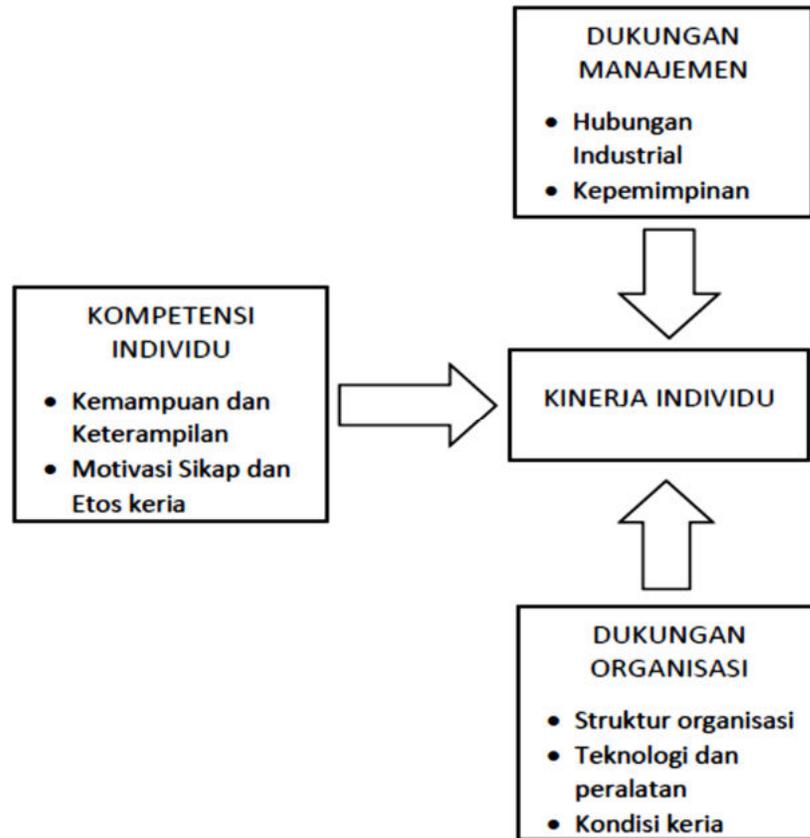
Pengalaman kerja dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat dia menyelesaikan pekerjaan tersebut. Semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan seseorang, pengalaman kerjanya semakin kaya dan luas, dan memungkinkan peningkatan kinerja.

Motivasi dan etos kerja sangat penting mendorong semangat kerja. Motivasi dan etos kerja dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai agama yang dianutnya. Seseorang yang melihat pekerjaan sebagai beban dan keterpaksaan untuk memperoleh uang, akan mempunyai kinerja yang rendah. Sebaliknya seseorang yang memandang pekerjaan sebagai kebutuhan, pengabdian, tantangan dan prestasi akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

## 2. Dukungan Organisasi

Kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, penilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian di maksudkan untuk memberi kejelasan bagi setiap unit kerja dan setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut. Setiap orang perlu memiliki dan memahami uraian jabatan dan uraian tugas yang jelas.

Demikian juga penyediaan sarana dan alat kerja langsung mempengaruhi kinerja setiap orang. Penggunaan peralatan dan teknologi maju sekarang ini bukan saja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja, akan tetapi juga dipandang untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan kerja.



**Gambar 3.3 Model Kinerja Individu**

Sumber. Simanjuntak, P.J, Manajemen dan Evaluasi Kinerja, 2005

Kondisi kerja mencakup kenyamanan lingkungan kerja, aspek keselamatan dan kesehatan kerja, syarat-syarat kerja, sistem pengupahan dan jaminan sosial, serta keamanan dan keharmonisan hubungan industrial. Hal-hal tersebut mempengaruhi kenyamanan untuk melakukan tugas yang lebih lanjut mempengaruhi kinerja setiap orang. Program keselamatan dan kesehatan kerja perlu di tingkatkan bukan saja untuk menghindari kecelakaan kerja,

kerusakan alat dan gangguan produksi, akan tetapi juga untuk meningkatkan kinerja karyawan atau pekerja.

Syarat-syarat kerja yang memuat hak dan kewajiban pekerja serta kewenangan dan kewajiban pengusaha akan memberikan kepastian bagi pekerja untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dan dengan penuh tanggungjawab. Pemberian kompensasi yang adil dan layak melalui sistem pengupahan akan mendorong setiap pekerja meningkatkan kinerjanya. Dalam hubungan industrial yang aman dan harmonis, kinerja pekerja tidak perlu terganggu oleh demonstrasi dan pemogokan.

### 3. Dukungan Manajemen

Kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi dan memobilisasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal. Dalam rangka pengembangan kompetensi pekerja, manajemen dapat melakukan antara lain:

- a. Mengidentifikasi dan mengoptimalkan pemanfaatan kekuatan, keunggulan dan potensi yang dimiliki oleh setiap pekerja.
- b. Mendorong pekerja untuk terus belajar meningkatkan wawasan dan pengetahuannya.
- c. Membuka kesempatan yang seluas-luasnya kepada pekerja untuk belajar, baik secara pribadi maupun melalui pendidikan dan pelatihan yang dirancang dan diprogramkan.
- d. Membantu setiap orang yang menghadapi kesulitan dalam melakukan tugas, misalnya dengan memberikan bimbingan, penyuluhan, pelatihan atau pendidikan.

Wibowo (2016) berpendapat bahwa seseorang apabila bekerja untuk dirinya sendiri, prestasinya dapat berbeda dengan apabila

bekerja bersama orang lain dalam kelompok. Kinerjanya dapat menjadi lebih baik dan meningkat, namun seringkali menjadi merosot apabila salah dalam menanganinya.

#### 1. Fasilitas Sosial

Fasilitas sosial merupakan suatu kecenderungan bahwa kehadiran orang lain kadang-kadang meningkatkan kinerja individu dan pada waktu yang lain menghalanginya (Greenberg dan Baron, 2003). Kata fasilitasi sebenarnya menunjukkan makna perbaikan dalam kinerja dan mengurangi pembatasan kehadiran orang lain.

Kehadiran orang lain dapat meningkatkan perkembangan yang selanjutnya meningkatkan kecenderungan orang menunjukkan respons secara dominan. Apabila respon dipelajari dengan baik, kinerja akan membaik. Akan tetapi, apabila dibiarkan, kinerja akan memburuk.

#### 2. *Social Loafing*

*Social loafing* merupakan suatu kecenderungan bagi anggota kelompok untuk menggunakan lebih sedikit usaha individu pada tugas tambahan apabila ukuran kelompok meningkat, Greenberg dan Baron, 2003. Tugas tambahan merupakan tipe tugas kelompok dimana usaha terkoordinasi dari beberapa orang ditambahkan bersama membentuk produk kelompok.

Kecenderungan orang mengurangi usahanya apabila bekerja dengan orang lain merupakan masalah serius dalam organisasi. terdapat beberapa cara untuk mengatasi social loafing, yaitu sebagai berikut:

- a. *Make each performer identifiable*, membuat masing-masing orang yang melakukan kinerja dapat diidentifikasi. Social loafing mungkin terjadi ketika orang merasa dalam kondisi dimana setiap kontribusi individu tidak dapat dipertimbangkan. Apabila kontribusi setiap individu terhadap tugas ditunjukkan dimana dapat dilihat oleh orang lain, orang mungkin kurang suka menurunkan kinerjanya

daripada ketika hanya kinerja kelompok atau organisasi seluruhnya yang ditampilkan. Apabila kontribusi individu terhadap kelompok semakin ditonjolkan, semakin besar dorongan dirasakan individu untuk membuat kontribusi kelompok.

- b. *Make work tasks more important and interesting*, membuat tugas pekerjaan menjadi lebih penting dan menarik. Orang tidak suka dikatakan menumpang ketika tugas yang mereka kerjakan adalah vital bagi organisasi. namun seorang tenaga penjualan yang merasa pekerjaannya kurang berharga semakin terikat pada *social loafing*.
- c. *Reward individuals for contributing to their group's performance*, memberikan penghargaan kepada individu yang memberikan kontribusi pada kinerja kelompok. Hal ini akan mendorong minat individu dalam kinerja kelompok. Melakukan tindakan ini membantu pekerja lebih fokus pada kepentingan kolektif dan kurang pada kepentingan individu.
- d. *Use punishment threats*, menggunakan ancaman hukuman. Kenyataan bahwa pengurangan kinerja mungkin dikontrol dengan menghukum individu yang kinerjanya menurun, *social loafing* mungkin dapat dikurangi. Apabila ancaman hukuman dibuat, kinerja kelompok meningkat sehingga menghilangkan pengaruh *social loafing*.

# **BAB IV**

## **PENILAIAN KINERJA**

Pengukuran merupakan konsep penting dalam manajemen kinerja. Ini adalah dasar untuk memberikan dan menghasilkan umpan balik, ini mengidentifikasi dimana segala sesuatunya berjalan dengan baik untuk memberikan fondasi untuk membangun kesuksesan lebih lanjut, dan ini menunjukkan dimana segala sesuatunya tidak berjalan dengan baik sehingga tindakan korektif dapat diambil.

Mengukur kinerja relatif mudah bagi mereka yang bertanggung jawab untuk mencapai target terukur, misalnya penjualan. Lebih sulit dalam kasus pekerja pengetahuan, misalnya, ilmuwan. Tetapi kesulitan ini berkurang jika perbedaan dibuat antara dua bentuk hasil yaitu: keluaran dan hasil. Keluaran adalah hasil yang dapat diukur secara kuantitatif, sedangkan hasil adalah efek yang terlihat yang merupakan hasil usaha tetapi belum tentu dapat diukur secara terukur.

Ada komponen dalam semua pekerjaan yang sulit diukur secara kuantitatif sebagai output, tetapi semua pekerjaan menghasilkan hasil meskipun tidak diukur. Oleh karena itu, seringkali perlu untuk mengukur kinerja dengan mengacu pada hasil apa yang telah dicapai dibandingkan dengan hasil apa yang diharapkan, dan hasil tersebut dapat dinyatakan dalam istilah kualitatif sebagai standar atau tingkat kompetensi yang akan dicapai.

Namun, ketika menilai kinerja, perlu juga mempertimbangkan masukan berupa tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dicapai serta perilaku yang dapat dibuktikan sesuai dengan standar yang ditetapkan dalam kerangka kompetensi dan pernyataan nilai-nilai inti. Perilaku tidak dapat diukur secara kuantitatif tetapi dapat dinilai berdasarkan definisi tentang apa yang merupakan perilaku yang baik dan tidak begitu baik, dan bukti yang dapat digunakan untuk membuat penilaian tersebut dapat diidentifikasi.

#### **A. PENGERTIAN PENILAIAN KINERJA**

Kinerja (*performance*) dapat juga diartikan sebagai prestasi kerja atau hasil kerja. Mathis dan Jackson (2006) mengemukakan kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Sedangkan Prawirosentono dan Primasari (2015) mendefinisikan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) didefinisikan oleh beberapa ahli sebagai berikut:

Mondy (2008) mendefinisikan penilaian kinerja adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim.

Menurut Samsudin (2009) penilaian prestasi kerja adalah proses oleh organisasi untuk mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

Sedangkan Dessler (2015) mendefinisikan penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan dimasa sekarang dan/atau di masa lalu secara relatif terhadap standar kinerjanya.

Hasibuan (2014) mengungkapkan bahwa penilaian prestasi adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja

karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Lebih lanjut dijelaskan, penilaian perilaku meliputi penilaian kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerja sama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi karyawan. Menilai perilaku ini sulit karena tidak ada standar fisiknya, sedangkan untuk menilai hasil kerja relative lebih mudah karena ada standar fisiknya yang dapat dipakai sebagai tolak ukurnya, seperti meter, liter dan kilogram. Penilaian prestasi kerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan.

## **B. TUJUAN DAN MANFAAT PENILAIAN KINERJA**

Dessler (2015) mengemukakan ada lima alasan untuk menilai kinerja bawahan, yaitu:

1. Pertama, sebagian besar pemberi kerja mendasarkan keputusan bayaran, promosi dan retensi pada penilaian karyawan
2. Kedua, penilaian memainkan peran sentral dalam proses manajemen kinerja pemberi kerja. Manajemen kinerja berarti secara terus-menerus memastikan bahwa kinerja setiap karyawan sesuai dengan sasaran keseluruhan perusahaan.
3. Ketiga, penilaian memungkinkan manajer dan bawahannya mengembangkan rencana untuk mengoreksi adanya defisiensi, dan untuk menguatkan kekuatan bawahan.
4. Keempat, penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau rencana karier karyawan dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan yang ditampilkannya.
5. Yang terakhir, penilaian memungkinkan penyelia untuk mengidentifikasi adanya kebutuhan akan pelatihan, dan langkah-langkah perbaikan yang dibutuhkan.

Mondy (2008) mengungkapkan bahwa data penilaian kinerja bisa memiliki nilai potensial untuk hampir semua bidang

fungsional sumber daya manusia. Berikut beberapa penggunaan penilaian kinerja.

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dalam menilai sumber daya manusia perusahaan, data harus tersedia untuk mengidentifikasi mereka yang memiliki potensi untuk dipromosikan. Melalui penilaian kinerja bisa ditemukan bahwa terdapat kekurangan jumlah karyawan yang siap untuk memasuki manajemen. Rencana-rencana dapat disusun dengan penekanan lebih besar pada pengembangan manajemen.

2. Perekrutan dan Seleksi

Nilai-nilai hasil evaluasi kinerja bisa membantu dalam memprediksi kinerja para pelamar kerja. Sebagai contoh, bisa ditentukan bahwa para manajer perusahaan yang sukses (diidentifikasi melalui evaluasi kinerja) menampilkan perilaku-perilaku tertentu ketika menjalankan tugas-tugas pokok. Data-data tersebut kemudian bisa menjadi tolak ukur untuk mengevaluasi respon-respon yang diberikan pelamar melalui wawancara keprilakuan.

3. Pelatihan dan Pengembangan

Penilaian kinerja harus mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan spesifik seorang karyawan akan pelatihan dan pengembangan. Dengan mengidentifikasi kekurangan-kekurangan yang secara negative mempengaruhi kinerja, program pelatihan dan pengembangan dapat dikembangkan sehingga memungkinkan orang-orang untuk membangun kekuatan dan meminimalkan kekurangan mereka.

4. Perencanaan dan Pengembangan Karier

Perencanaan dan pengembangan karier dapat dilihat dari sudut pandang individual atau organisasional. Dalam keduanya, data penilaian kinerja penting dalam menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan karyawan

serta dalam menentukan potensi seseorang. Para manajer bisa menggunakan informasi tersebut untuk memberikan konsultasi kepada para bawahan dan membantu mereka dalam mengembangkan dan mengimplementasikan rencana karier mereka.

5. Program Kompensasi

Hasil-hasil penilaian kinerja memberikan sebuah dasar untuk keputusan-keputusan rasional yang berkenaan dengan penyusunan bayaran. Untuk mendorong kinerja yang baik, perusahaan harus merancang dan mengimplementasikan sistem penilaian kinerja yang handal dan kemudian member imbalan yang layak bagi para karyawan dan tim yang paling produktif.

6. Hubungan Kekaryawan Internal

Data penilaian kinerja sering juga digunakan untuk membuat keputusan-keputusan di beberapa bidang hubungan kekaryawan internal, mencakup promosi, demosi, pemberhentian, pemutusan hubungan kerja, dan transfer.

7. Penilaian Potensi Karyawan

Sejumlah perusahaan mencoba menilai potensi karyawannya sembari menilai kinerja karyawannya. Meskipun perilaku masa lalu mungkin merupakan prediksi yang terbaik atas perilaku masa yang akan datang, kinerja karyawan masa lalu dalam satu pekerjaan tidak dapat dipakai sebagai indikator yang akurat mengenai kinerja masa yang akan datang pada level yang tinggi atau posisi yang berbeda. Penekanan yang berlebih pada keahlian teknik dan mengabaikan keahlian lain yang sama pentingnya adalah kesalahan yang biasa terjadi dalam mempromosikan karyawan untuk posisi manajerial.

### **C. MENGUKUR KINERJA**

Ukuran kinerja merupakan alat ukur yang harus bersifat objektif sehingga diperlukan adanya kriteria yang sama. Dengan kriteria yang sama diharapkan memberikan hasil yang dapat diperbandingkan secara objektif dan adil (Wibowo, 2007).

Menurut Armstrong (2009) kriteria untuk meninjau kinerja harus seimbang antara:

1. Pencapaian dalam kaitannya dengan tujuan;
2. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki dan diterapkan (kecakapan atau kompetensi teknis);
3. Perilaku dalam pekerjaan karena mempengaruhi kinerja (kompetensi);
4. Sejauh mana perilaku menjunjung nilai-nilai inti organisasi;
5. Efektivitas sehari-hari.

Mathis dan Jackson (2011) berpendapat bahwa kriteria kinerja bervariasi dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya, tetapi ukuran kinerja karyawan yang paling umum yang terkait dengan banyak pekerjaan mencakup hal-hal berikut:

1. Kuantitas dari hasil
2. Kualitas dari hasil
3. Ketepatan waktu dari hasil
4. Kehadiran di tempat kerja
5. Efisiensi pekerjaan diselesaikan
6. Efektifitas pekerjaan diselesaikan

Sementara itu, Mondy (2008) mengemukakan kriteria penilaian yang paling umum adalah:

1. Sifat  
Sifat-sifat karyawan tertentu seperti sikap, penampilan, dan inisiatif adalah dasar untuk beberapa evaluasi. Namun, banyak dari kualitas yang umum digunakan tersebut bersifat subjektif dan bisa jadi tidak berhubungan dengan pekerjaan atau sulit untuk didefinisikan. Dalam hal ini, evaluasi yang tidak akurat bisa timbul dan bisa pula

menciptakan masalah hukum bagi organisasi. Sifat-sifat seperti adaptabilitas, pertimbangan, penampilan, dan sikap bisa digunakan jika terbukti berhubungan dengan pekerjaan.

2. Perilaku

Ketika hasil tugas seseorang sulit ditentukan, organisasi bisa mengevaluasi perilaku atau kompetensi orang tersebut yang berhubungan dengan tugas. Sebagai contoh, perilaku yang tepat untuk mengevaluasi dari seorang manajer mungkin adalah gaya kepemimpinan. Untuk orang-orang yang bekerja dalam tim, mengembangkan orang lain, kerja tim dan kerja sama, atau orientasi pelayanan pelanggan mungkin tepat. Perilaku-perilaku yang diinginkan bisa cocok sebagai kriteria evaluasi jika perilaku-perilaku tersebut diberi pengakuan dan imbalan. Para karyawan cenderung mengulanginya.

3. Kompetensi

Kompetensi meliputi sekumpulan luas pengetahuan, keterampilan, sifat, dan perilaku yang bersifat teknis, berkaitan dengan keterampilan antar pribadi, atau berorientasi bisnis.

4. Pencapaian Tujuan

Jika organisasi-organisasi menganggap hasil akhir lebih penting dari cara, hasil-hasil pencapaian tujuan menjadi faktor yang tepat untuk dievaluasi. Hasil-hasil yang dicapai harus berada dalam kendali individu atau tim dan haruslah hasil-hasil yang mengarah pada kesuksesan perusahaan. Pada level-level atas, tujuan bisa berkenaan dengan aspek financial perusahaan seperti profit atau arus kas, serta pertimbangan-pertimbangan pasar seperti pangsa pasar atau posisi dalam pasar. Pada level keorganisasian yang lebih rendah, hasil-hasil bisa berupa pemenuhan

persyaratan kualitas pelanggan dan penyampaian yang sesuai dengan jadwal yang dijanjikan.

5. Potensi Perbaikan

Ketika organisasi-organisasi mengevaluasi kinerja para karyawan, banyak kriteria yang digunakan berfokus pada masa lalu. Dari sudut pandang manajemen kinerja, masalahnya adalah anda tidak mampu mengubah masa lalu. Kecuali perusahaan-perusahaan mengambil langkah lebih jauh, data evaluasi menjadi dokumen-dokumen historis semata. Dengan demikian, perusahaan-perusahaan harus berfokus pada masa depan, memasukan perilaku-perilaku dan hasil-hasil yang diperlukan untuk mengembangkan karyawan, dan, dalam proses tersebut, mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Hal tersebut melibatkan penilaian potensi karyawan . pusat-pusat penilaian didiskusikan sebagai metode untuk menyeleksi karyawan. Pusat-pusat tersebut juga digunakan sebagai tambahan pada sistem penilaian kinerja dalam menilai potensi. Memasukan potensi dalam proses evaluasi membantu memastikan perencanaan dan pengembangan karier yang lebih efektif.

#### **D. PROSES PENILAIAN KINERJA**

Dalam proses penilaian kinerja (*performance appraisal process*), Dessler (2015) mengungkapkan proses penilaian tiga langkah, yaitu:

1. Menetapkan standar kerja
2. Menilai aktual kinerja karyawan secara relatif terhadap standar (ini biasanya melibatkan beberapa formulir penilaian)
3. Memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan membantunya untuk menghilangkan defisiensi kinerja atau untuk terus berkinerja diatas standar.

Menurut Aamodt (2010) proses penilaian kinerja memiliki sembilan tahapan yang saling terkait, yaitu:

1. Menentukan tujuan dan alasan penilaian kinerja,
2. Menentukan kendala budaya dan lingkungan,
3. Memilih orang yang akan ditugaskan,
4. Memilih metode penilaian kinerja terbaik untuk mencapai tujuan,
5. Melatih tim penilai,
6. Menyiapkan dokumen pengamatan kinerja,
7. Mengevaluasi kinerja,
8. Mengkomunikasikan hasil penilaian kinerja terhadap pegawai, dan
9. Membuat keputusan terhadap individu pegawai.

Sementara itu, Mondy (2008) mengemukakan proses penilaian kinerja seperti pada Gambar 4.1. Titik awal proses penilaian kinerja pengidentifikasian sasaran-sasaran kinerja. Sebuah sistem penilaian mungkin tidak dapat secara efektif memenuhi setiap tujuan yang diinginkan, sehingga manajemen harus memilih tujuan-tujuan yang spesifik yang diyakini paling penting dan secara realistis bisa dicapai. Langkah berikutnya dari siklus yang terus menerus ini berlanjut dengan menetapkan kriteria-kriteria (standar-standar) kinerja dan mengkomunikasikan ekspektasi-ekspektasi kinerja tersebut kepada mereka yang berkepentingan. Kemudian pekerjaan dijalankan dan atasan menilai kinerja. Pada akhir periode penilaian, penilai dan karyawan bersama-sama menilai kinerja dalam pekerjaan dan mengevaluasi berdasarkan standar-standar kinerja yang telah ditetapkan.



**Gambar 4.1 Proses Penilaian Kinerja**

Sumber: Mondy (2008)

#### **E. SIAPA YANG MELAKUKAN PENILAIAN**

Mathis dan Jackson (2006) mengungkapkan bahwa penilaian kinerja dapat dilakukan oleh siapapun yang mengetahui dengan baik kinerja dari karyawan secara individual. Kemungkinannya adalah sebagai berikut:

1. Supervisor menilai bawahan

Penilaian secara tradisional atas karyawan oleh supervisor didasarkan pada asumsi bahwa supervisor langsung adalah

orang yang paling memenuhi syarat untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara realistis dan adil. Untuk mencapai tujuan ini, beberapa supervisor menyimpan catatan kinerja mengenai pencapaian karyawan mereka.

2. Karyawan menilai atasan mereka

Sejumlah organisasi di masa sekarang meminta para karyawan atau anggota kelompok untuk memberi nilai pada kinerja supervisor atau manajer. Satu contoh utama dari jenis ini terjadi di perguruan tinggi dan universitas, dimana para mahasiswa mengevaluasi kinerja para pengajarnya di ruang kelas. Industri juga menggunakan penilaian karyawan untuk tujuan pengembangan manajemen.

3. Anggota tim yang menilai sesamanya

Penggunaan rekan kerja dan anggota tim sebagai penilai adalah jenis penilaian lainnya yang berpotensi baik untuk membantu ataupun sebaliknya. Sebagai contoh, ketika kelompok dari tenaga penjualan mengadakan pertemuan sebagai komite untuk membicarakan mengenai nilai satu sama lain, mereka dapat mencari ide-ide yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja individu-individu yang memiliki nilai lebih rendah. Kemungkinan lainnya, kriti yang ada dapat memengaruhi secara negatif hubungan kerja di masa depan.

4. Menilai diri sendiri

Menilai diri sendiri dapat diterapkan dalam situasi-situasi tertentu. Sebagai alat pengembangan diri, hal ini dapat memaksa para karyawan untuk memikirkan mengenai kekuatan dan kelemahan mereka dan menetapkan tujuan untuk peningkatan. Para karyawan yang bekerja dalam isolasi atau mempunyai keterampilan unik mungkin adalah satu-satunya yang memenuhi syarat untuk menilai mereka sendiri. Tetapi, para karyawan tidak dapat menilai diri

sendiri sebagaimana supervisor menilai mereka; mereka dapat menggunakan standar yang sangat berbeda.

5. Sumber-sumber dari luar  
Penilaian juga dapat dilakukan oleh orang-orang (penilai) dari luar yang dapat diundang untuk melakukan tinjauan kinerja. Contoh meliputi tim peninjau yang mengevaluasi seorang direktur perguruan tinggi atau satu regu manajer divisi yang mengevaluasi potensi perkembangan seseorang dalam organisasi. Tetapi, orang-orang dari luar mungkin tidak mengetahui permintaan penting dalam organisasi.
6. Penilaian dari multisumber (umpan balik 360°)  
Penilaian dari multisumber atau umpan balik 360°, popularitasnya meningkat. Dalam umpan balik multi sumber, manajer tidak lagi menjadi sumber tunggal dari informasi penilaian kinerja. Alih-alih, berbagai rekan kerja dan pelanggan memberikan umpan balik mengenai karyawan kepada manajer, jadi memungkinkan manajer untuk mendapatkan masukan dari berbagai sumber. Tetapi, manajer tetap menjadi titik pusat untuk menerima umpan balik dari awal dan untuk terlibat dalam tindak lanjut yang diperlukan, bahkan dalam sistem yang multisumber. Jadi, persepsi manajer mengenai kinerja karyawan masih berpengaruh dalam jalannya proses tersebut.

## **F. METODE PENILAIAN KINERJA**

Berbagai metode penilaian kinerja dikemukakan oleh beberapa ahli, namun secara umum memiliki banyak kesamaan.

Mathis dan Jackson (2006) mengemukakan metode penilaian kinerja terdiri dari:

1. Metode Penilaian Kategori
  - a. Skala penilaian grafis
  - b. Checklist
2. Metode Komparatif

- a. Penentuan peringkat
- b. Distribusi paksa
- 3. Metode Perilaku/Tujuan
  - a. Pendekatan penilaian perilaku
  - b. Manajemen berdasarkan tujuan (*management by objectives*-MBO)
  - c. Metode Naratif
    - 1) Kejadian penting
    - 2) Esai
    - 3) Tinjauan lapangan

Sedangkan menurut Mondy (2008) metode penilaian kinerja terdiri dari:

- 1. Metode Penilaian Umpan Balik 360-Derajat
- 2. Metode Skala Penilaian
- 3. Metode Insiden Kritis
- 4. Metode Esai
- 5. Metode Standar Kerja
- 6. Metode Peringkat
- 7. Metode Distribusi Paksaan
- 8. Metode Skala Penilaian Berjangkar Keperilakuan
- 9. Sistem Berbasis Hasil

Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright, (2014) mengemukakan metode penilaian kinerja terdiri dari:

- 1. Pendekatan Perbandingan
  - a. Pemeringkatan
  - b. Penyaluran secara paksa
  - c. Perbandingan pasangan
- 2. Pendekatan Atribut
  - a. Skala-skala pemeringkatan grafis
  - b. Skala-skala baku campuran
- 3. Pendekatan Perilaku
  - a. Peristiwa-peristiwa penting

- b. Skala-skala pemeringkatan yang berlabuh pada perilaku
  - c. Skala-skala pengamatan perilaku
  - d. Perubahan perilaku organisasi
  - e. Pusat-pusat penilaian
4. Pendekatan Hasil
- a. Manajemen berdasarkan sasaran
  - b. Pengukuran produktivitas dan sistem evaluasi (productivity measurement and evaluation system-ProMES)

Berikut ini akan diuraikan lebih jelas tentang metode penilaian menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wriarth, (2014).

1. Pendekatan Perbandingan

Pendekatan perbandingan pengukuran kinerja mensyaratkan penilai untuk membandingkan kinerja seseorang dengan orang lain. Pendekatan tersebut biasanya menggunakan beberapa penilaian kinerja atau nilai individu secara keseluruhan dan berusaha mengembangkan beberapa peringkat individu pada kelompok kerja. Setidaknya, ada tiga teknik pada pendekatan perbandingan: pemeringkatan, penyaluran secara paksa, dan perbandingan pasangan.

- Pemeringkatan (*ranking*)  
*Pemeringkatan yang sederhana* mensyaratkan manajer untuk memberikan peringkat kepada karyawan di departemennya dari individu yang berkinerja tinggi hingga individu yang berkinerja terendah (atau terbaik sampai terburuk). Di sisi lain, *pemeringkatan secara bergilir* terdiri atas manajer yang melihat daftar karyawan, memutuskan karyawan yang terbaik, serta mencoret nama orang tersebut dari daftar. Dari nama-nama yang tersisa, manajer memutuskan karyawan yang terburuk, mencoret nama karyawan tersebut dari daftar, dan seterusnya.
- Penyaluran secara paksa (*forced-distribution method*)

Metode penyaluran secara paksa juga menggunakan bentuk pemeringkatan, tetapi karyawan diberikan peringkat pada kelompok-kelompok. Teknik tersebut mensyaratkan manajer untuk menempatkan persentase tertentu dari para karyawan ke dalam kategori-kategori yang telah ditentukan. Pemeringkatan kinerja tersebut mempunyai beberapa bentuk. Secara umum, para karyawan dikelompokkan menjadi tiga, empat, atau lima kategori yang ukurannya biasanya tidak seimbang yang menunjukkan para pekerja terbaik, terburuk, dan satu atau lebih kategori diantaranya. Contohnya, di General Electric, para manajer menempatkan para karyawan ke dalam kategori atas (20%), menengah (70%), dan bawah (10%). Dibawah 10% biasanya tidak menerima bonus dan dapat diberhentikan.

- Perbandingan pasangan (*paired-comparison method*)

Metode perbandingan pasangan mensyaratkan para manajer untuk membandingkan tiap karyawan dengan tiap karyawan lain pada kelompok pekerjaan, serta memberikan angka 1 kepada karyawan setiap kali ia dianggap sebagai pelaku yang berkinerja lebih tinggi. Setelah semua pasangan dibandingkan, manajer menghitung berapa kali setiap karyawan menerima keputusan yang menguntungkan (yaitu menjumlahkan angka-angka), dan ini menjadi angka kinerja dari karyawan.

## 2. Pendekatan Atribut

Pendekatan atribut manajemen kinerja berfokus pada sejauh apa para individu memiliki sifat-sifat tertentu (berbagai karakteristik atau sifat) yang diyakini berdaya tarik bagi keberhasilan perusahaan. Teknik-teknik ini menggunakan pendekatan yang mendefinisikan serangkaian sifat-seperti inisiatif, kepemimpinan, dan daya saing-serta mengevaluasi para individu.

**Tabel 4.1 Contoh skala pemeringkatan grafis**

Bidang-bidang kinerja berikut ini penting pada sebagai besar posisi. Tunjukan penilaian kinerja anda pada setiap dimensi dengan melingkari peringkat yang sesuai.					
DIMENSI KINERJA	PEMERINGKATAN				
	BERBEDA	UNGGUL	TERPUJI	CUKUP	LEMAH
Pengetahuan	5	4	3	2	1
Komunikasi	5	4	3	2	1
Pertimbangan	5	4	3	2	1
Keterampilan manajerial	5	4	3	2	1
Kualitas kerja	5	4	3	2	1
Kerja tim	5	4	3	2	1
Keterampilan antar pribadi	5	4	3	2	1
Inisiatif	5	4	3	2	1
Kreativitas	5	4	3	2	1
Pemecahan masalah	5	4	3	2	1

Sumber: Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wriqth, (2014)

- Skala Pemeringkatan Grafis (*graphic rating scale*)  
Bentuk paling umum dari pendekatan atribut manajemen kinerja adalah skala pemeringkatan grafis. Pada Tabel 4.1 menunjukkan skala pemeringkatan grafis yang digunakan pada perusahaan manufaktur. Daftar sifat dievaluasi dengan lima angka (atau beberapa jumlah angka lainnya) skala pemeringkatan. Manajer menganggap karyawan dapat melingkari angka yang menandai banyaknya sifat individu yang dimiliki. Skala-skala pemeringkatan grafis dapat memberikan sejumlah angka yang berbeda (skala yang terpisah) atau berkelanjutan sepanjang penilai hanya menempatkan tanda centang (skala terus menerus).

**Tabel 4.2 Contoh Skala Baku Campuran**

Tiga sifat yang dinilai: Inisiatif/ <i>Initiative</i> (INTV) Kecerdasan/ <i>Intelligence</i> (INTG) Hubungan dengan orang lain/ <i>Ralation with others</i> (RWO)			Tingkat kinerja pada pernyataan: Tinggi/ <i>High</i> (H) Sedang/ <i>Medium</i> (M) Rendah/ <i>Low</i> (L)		
Petunjuk: silahkan tandai setiap pernyataan berikutnya, yaitu apakah kinerja karyawan di atas (+), sama dengan (0), atau dibawah (-) pernyataan.					
INTV	H	1	Karyawan tersebut merupakan inisiator dirinya yang sebenarnya. Karena selalu mengambil inisiatif dan penyeliaanya tidak pernah mendorong individu tersebut.	+	
INTG	M	2	Meskipun karyawan tersebut tidak cerdas, ia jauh lebih cerdas dari pada banyak orang yang saya ketahui.	+	
RWO	L	3	Karyawan tersebut memiliki kecenderungan untuk masuk ke konflik-konflik yang tidak ada manfaatnya dengan orang lain.	0	
INTV	M	4	Meskipun karyawan tersebut umumnya menunjukkan inisiatif, atasanya terkadang harus mendorong untuk menyelesaikan pekerjaan	+	
INTG	L	5	Meskipun karyawan tersebut lebih lambat dari beberapa orang dalam memahami sesuatu dan mungkin memerlukan waktu sedikit lebih lama dalam mempelajari hal-hal baru, kecerdasannya masih rata-rata.	+	
RWO	H	6	Karyawan tersebut menjalin hubungan baik dengan semua orang. Ia dapat bergaul dengan orang-orang, bahkan saat ia tidak sependapat dengan mereka	-	
INTV	L	7	Karyawan tersebut memiliki sedikit kecenderungan untuk bermalasan dan menunggu arahan	+	
INTG	H	8	Karyawan tersebut sangat cerdas dan belajar dengan sangat cepat	-	
RWO	M	9	Karyawan tersebut bergaul dengan banyak orang. Ia terkadang memiliki konflik-konflik dengan orang lain di tempat kerja, dan konfliknya cenderung kecil	-	
Kunci jawaban angka:					
		LAPORAN			SCORE
		TINGGI	SEDANG	RENDAH	
		+	+	+	7
		0	+	+	6
		-	+	+	5
		-	0	+	4
		-	-	+	3
		-	-	0	2
		-	-	-	1
Contoh angka dari pemeringkatan sebelumnya					
		LAPORAN			SCORE
		TINGGI	SEDANG	RENDAH	
Inisiatif		+	+	+	7
Kecerdasan		0	+	+	6
Hubungan dengan orang lain		-	0	0	2

Sumber: Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wrigth, (2014)

- Skala Baku Campuran (*Mixed-Standard Scales*)

Skala-skala baku campuran dikembangkan untuk menyebarkan beberapa masalah dengan skala-skala pemeringkatan grafis. Untuk membuat skala baku campuran, kita mendefinisikan dimensi-dimensi kinerja yang penting, kemudian mengembangkan pernyataan-pernyataan yang mewakili kinerja yang baik, rata-rata, dan buruk pada setiap dimensi. Kemudian, pernyataan tersebut dipadukan dengan pernyataan-pernyataan dari dimensi lainnya pada alat pemeringkatan yang sebenarnya. Contoh skala baku campuran disajikan pada Tabel 4.2.

Seperti yang terlihat pada tabel, pemilai diminta mengisi alat pemeringkatan yang menunjukkan apakah kinerja karyawan di atas (+), pada (0), atau di bawah (-) pernyataan. Kemudian, kunci jawaban agak khusus digunakan untuk angka kinerja karyawan pada setiap dimensi.

### 3. Pendekatan Perilaku

Pendekatan perilaku manajemen kinerja berusaha menjabarkan berbagai perilaku karyawan yang harus ditunjukkan secara efektif pada pekerjaan. Kemudian, berbagai teknik menjabarkan perilakunya mensyaratkan para manajer untuk menilai sejauh apa para karyawan menunjukkannya. Kita akan membahas lima teknik yang mengandalkan pendekatan perilaku.

- Peristiwa-peristiwa Penting (*critical incident method*)

Pendekatan peristiwa-peristiwa penting mensyaratkan para manajer untuk mencatat contoh-contoh khusus tentang kinerja yang efektif dan tidak efektif pada sebagian karyawan. Berikut adalah contoh peristiwa yang diuraikan pada evaluasi kinerja individu dalam bidang perbaikan peralatan rumah tangga.

Seorang pelanggan menelepon karena lemari esnya tidak dingin dan berbunyi klik setiap beberapa menit. Teknisi

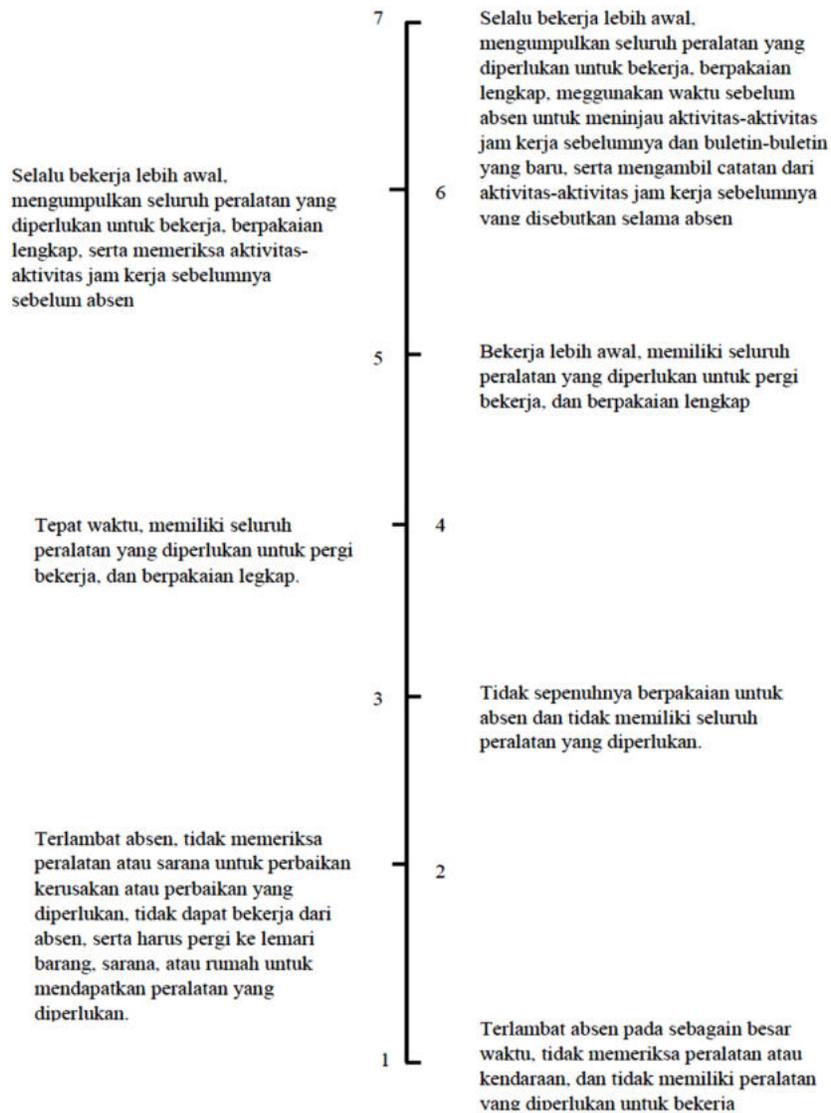
sebelumnya menentukan penyebab masalah dan memeriksa barang-barang tidak berharga untuk bagian-bagian yang diperlukan. Ketika menemukan bahwa ia tidak menemukannya, ia memeriksa bagian-bagian persediaan sehingga lemari es pelanggan akan diperbaiki pada kunjungan pertama dan pelanggan akan segera puas.

Peristiwa-peristiwa tersebut memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang hal-hal yang mereka lakukan dengan baik dan hal-hal yang mereka lakukan dengan buruk. Mereka dapat mengaitkannya pada strategi perusahaan dengan berfokus pada berbagai peristiwa yang paling mendukung strategi tersebut.

- Skala Pemeringkatan yang Berlabuh pada Perilaku (*behaviorally anchored rating scale—BARS*)

Skala pemeringkatan yang berlabuh pada perilaku didasarkan pada pendekatan peristiwa-peristiwa penting. BARS dirancang untuk secara khusus mendefinisikan dimensi-dimensi kinerja dengan mengembangkan berbagai jangkar perilaku yang terkait dengan tingkat-tingkat kinerja yang berbeda-beda. Contoh BARS disajikan pada Gambar 4.2. seperti terlihat, dimensi kinerja memiliki sejumlah contoh perilaku yang menunjukkan tingkat-tingkat kinerja tertentu diseluruh dimensi.

### Memperiapkan Tugas



**Gambar 4.2** Contoh Dimensi Pemingkatan Tugas BARS:  
Petugas Patroli

Sumber: Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wriht, (2014)

- Skala Pengamatan Perilaku (*behavioral observation scale—BOS*)

Skala pengamatan perilaku merupakan variasi dari BARS. Seperti BARS, BOS dikembangkan dari peristiwa-peristiwa penting. Namun, BOS berbeda dari BARS pada dua cara yang mendasar. Pertama, daripada menyingkirkan sejumlah besar contoh perilaku kinerja yang efektif atau tidak efektif, BOS menggunakan banyak contoh tersebut agar dapat mendefinisikan secara khusus tentang seluruh perilaku yang diperlukan untuk kinerja yang efektif (atau yang akan dianggap kinerja yang tidak efektif). Daripada menggunakannya, misalnya, 4 perilaku untuk menentukan 4 tingkat kinerja pada dimensi tertentu, BOS dapat menggunakan 15 perilaku. Contoh BOS disajikan pada tabel 7.3.

Perbedaan kedua adalah daripada menilai perilaku yang paling mencerminkan kinerja terbaik individu, BOS mensyaratkan para manajer untuk menilai kekerapan terhadap karyawan yang telah menunjukkan setiap perilaku selama periode penilaian. Kemudian, peringkat tersebut dirata-ratakan untuk menghitung keseluruhan peringkat kinerja.

Kelemaha utama BOS adalah mungkin memerlukan informasi lebih banyak daripada informasi yang dapat diproses atau diingat oleh kebanyakan manajer. BOS dapat memiliki 80 atau lebih perilaku dan manajer harus mengingat seberapa sering karyawan menunjukkan setiap perilaku tersebut selama periode pemeringkatan 6 atau 12 bulan. Ini cukup berat bagi karyawan, tetapi para manajer sering kali harus menilai 10 atau lebih karyawan.

**Tabel 4.3** Contoh Skala Pengamatan Perilaku/*Behavioral Observation Scale (BOS)* untuk Mengevaluasi Kinerja Pekerjaan.

Mengatasi Perlawanan terhadap Perubahan						
1	Menguraikan perincian perubahan kepada para bawahan					
	Hampir tidak pernah	1	2	3	4	5 Hampir selalu
2	Menjelaskan alasan diperlukannya perubahan					
	Hampir tidak pernah	1	2	3	4	5 Hampir selalu
3	Membahas cara perubahan akan memengaruhi karyawan					
	Hampir tidak pernah	1	2	3	4	5 Hampir selalu
4	Mendengarkan keprihatinan karyawan					
	Hampir tidak pernah	1	2	3	4	5 Hampir selalu
5	Meminta karyawan untuk membantu membuat perubahan pekerjaan					
	Hampir tidak pernah	1	2	3	4	5 Hampir selalu
6	Jika perlu, menetapkan tanggal pertemuan tindak lanjut untuk menanggapi berbagai keprihatinan karyawan					
	Hampir tidak pernah	1	2	3	4	5 Hampir selalu
Total=						
Dibawah cukup 6-10	Cukup 11-15	Penuh 16-20		Istimewa 21-25	Lebih baik 26-30	

Sumber: Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wrighth, (2014)

- Perubahan Perilaku Organisasi (*Organizational behavior modification—OBM*)

Perubahan perilaku organisasi meliputi pengelolaan perilaku para karyawan melalui sistem umpan balik dan penguatan perilaku secara formal. Sistem tersebut didasarkan pada pandangan motivasi perilaku yang menyatakan bahwa perilaku para individu di masa mendatang ditentukan oleh perilaku-perilaku di masa lalu yang telah diperkuat secara positif. Teknik-tekniknya bervariasi, tetapi sebagian besar memiliki empat unsure. Pertama, teknik tersebut menentukan serangkaian perilaku utama yang diperlukan pada kinerja pekerjaan. Kedua, teknik tersebut menggunakan sistem pengukuran untuk menilai apakah perilaku-perilaku tersebut kelihatan. Ketiga, manajer atau konsultan memberitahukan kepada para karyawan tentang perilakunya, bahkan mungkin

menetapkan berbagai sasaran, yaitu seberapa sering para karyawan harus menunjukkan perilaku-perilaku tersebut. Pada akhirnya, umpan balik dan penguatan diberikan kepada para karyawan.

- Pusat-pusat Penilaian (*assessment center*)

Pada pusat penilaian, para individu biasanya melakukan sejumlah tugas tiruan, seperti diskusi-diskusi kelompok tanpa pemimpin, manajemen keranjang masuk, dan permainan peran. Para manajer mengamati perilaku individu dan mengevaluasi keterampilan atau potensinya sebagai manajer.

Keuntungan dari pusat-pusat penilaian adalah pusat-pusat penilaian menyediakan ukuran kinerja individu yang sedikit objektif pada tugas-tugas manajerial. Selain itu, pusat-pusat penilaian membiarkan umpan balik kinerja tertentu dan rencana-rencana perkembangan individu dapat dirancang.

#### 4. Pendekatan Hasil

Pendekatan hasil berfokus pada pengelolaan tujuan, hasil-hasil kerja atau kelompok kerja yang dapat diukur. Pendekatan ini berasumsi bahwa subjektivitas dapat dihilangkan dari proses pengukuran dan hasilnya merupakan indikator terdekat dari kontribusi seseorang terhadap efektifitas organisasi. Kita akan menelaah dua sistem manajemen kinerja yang menggunakan hasil: manajemen berdasarkan sasaran serta pengukuran produktivitas dan sistem evaluasi.

- Manajemen Berdasarkan Sasaran (*management by objectives—MBO*)

Pada sistem MBO, pertama, tim manajemen puncak mendefinisikan sasaran-sasaran strategis perusahaan untuk tahun mendatang. Sasaran-sasaran tersebut diteruskan ke lapisan manajemen berikutnya dan para manajer tersebut menentukan sasaran-sasaran yang harus dicapai perusahaan

agar dapat mencapai sasaran-sasarannya. Proses penetapan sasaran tersebut mengalir ke bagian bawah organisasi sehingga seluruh manajer menetapkan sasaran-sasaran yang membantu perusahaan dalam mencapai sasaran-sasarannya. Sasaran-sasaran tersebut digunakan sebagai standar-standar kinerja individu yang telah dievaluasi.

Sistem MBO memiliki tiga unsure umum. Sistem tersebut membutuhkan sasaran-sasaran khusus, sulit dan objektif. (contoh sasaran-sasaran berbasis MBO yang digunakan pada perusahaan jasa keuangan ditampilkan pada Tabel 7.4). sasaran-sasaran tersebut biasanya tidak ditetapkan secara sepihak oleh manajemen, tetapi dengan keterlibatan dari para manajer dan bawahan. Manajer memberikan umpan balik yang objektif di sepanjang periode penilaian untuk memantau kemajuan dari sasaran-sasaran tersebut.

**Tabel 4.4** Contoh Ukuran Kinerja Pekerjaan dari Manajemen Berdasarkan Sasaran/*Management By Objectives* (MBO)

BIDANG HASIL UTAMA	TUJUAN	PERSENTASE PENCAPAIAN	KINERJA YANG NYATA
Manajemen portofolio pinjaman	Meningkatkan nilai portofolio sebesar 10% selama 12 bulan berikutnya	90	Meningkatkan nilai portofolio sebesar 9% selama 12 bulan terakhir
penjualan	Menghasilkan nilai pendapatan sebesar \$30.000 selama 12 bulan berikutnya	150	Menghasilkan nilai pendapatan sebesar \$45.000 selama 12 bulan terakhir

Sumber: Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright, (2014)

- Pengukuran Produktivitas dan Sistem Evaluasi (productivity measurement and evaluation system—ProMES)

Sasaran utama ProMES adalah memotivasi para karyawan untuk mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Ini

merupakan sarana untuk mengukur dan memberikan umpan balik informasi produktivitas kepada karyawan.

ProMES terdiri dari empat langkah. Pertama, orang-orang pada organisasi mengidentifikasi produk, atau serangkaian aktivitas atau tujuan, sedangkan organisasi mengharapkan dapat mencapainya. Produktivitas organisasi bergantung pada seberapa baik menghasilkan produk-produk tersebut. Pada bengkel misalnya, produk mungkin berupa sesuatu seperti “kualitas perbaikan”. Kedua, karyawan mendefinisikan berbagai indikator produk. Berbagai indikator merupakan ukuran-ukuran dari seberapa baik produk yang dihasilkan oleh organisasi. Perbaikan kualitas dapat ditandai dengan (1) tingkat pengembalian (persentase barang yang dikembalikan yang tidak berfungsi setelah perbaikan) dan (2) persentase pemeriksaan pengendalian kualitas yang dilalui. Ketiga, karyawan menetapkan berbagai kemungkinan antara jumlah indikator dan tingkat evaluasi yang terkait dengan jumlah tersebut. Keempat, mengembangkan sistem umpan balik yang memberikan informasi kepada para karyawan dan kelompok kerja tentang tingkat kinerja tertentu pada setiap indikator.

#### 5. Pendekatan Kualitas

Dua karakteristik dasar dari pendekatan kualitas adalah orientasi pada pelanggan dan pendekatan pencegahan kesalahan. Meningkatkan kepuasan pelanggan merupakan sasaran utama dari pendekatan kualitas. Para pelanggan dapat berupa pelanggan internal atau eksternal bagi organisasi. Sistem manajemen kinerja yang dirancang dengan orientasi kualitas yang kuat diharapkan untuk:

- Menekankan penilaian terhadap faktor-faktor orang dan sistem pada sistem pengukuran;

- Menekankan bahwa para manajer dan karyawan bekerja sama untuk memecahkan masalah-masalah kinerja;
- Melibatkan pelanggan internal dan eksternal dalam menetapkan standar-standar serta mengukur kinerja;
- Menggunakan berbagai sumber untuk mengevaluasi faktor-faktor sistem dan orang.

Para pendukung pendekatan kualitas menunjukkan bahwa focus utama dari evaluasi-evaluasi kinerja harus memberikan umpan balik kepada karyawan tentang bidang-bidang di mana mereka dapat memperbaikinya. Dua jenis umpan balik yang diperlukan: (1) umpan balik subjektif dari para manajer, rekan kerja, dan pelanggan tentang kualitas-kualitas pribadi karyawan serta (2) umpan balik objektif berdasarkan proses pekerjaan itu sendiri dengan menggunakan metode-metode pengendalian kualitas statistic.

Umpan balik kinerja dari para manajer, rekan kerja, dan pelanggan harus berdasarkan dimensi-dimensi, seperti keterampilan kerja sama, sikap, inisiatif, dan komunikasi.

Teknik-teknik pengendalian proses statistic sangat penting pada pendekatan kualitas. Teknik-teknik ini memberikan alat yang objektif kepada karyawan untuk mengidentifikasi berbagai penyebab masalah dan pemecahannya yang potensial. Teknik-teknik tersebut meliputi analisis aliran proses, diagram sebab akibat, diagram pareto, peta kendali, histogram, dan scattergram.

## **G. PERMASALAHAN PENILAIAN KINERJA**

Terdapat banyak kemungkinan sumber-sumber kesalahan dalam proses penilaian kinerja. Salah satu sumber utama adalah kesalahan yang dibuat oleh penilai. Meskipun menghilangkan sama

skali kesalahan ini adalah tidak mungkin, akan sangat membantu untuk membuat para penilai menyadarinya melalui pelatihan (Mathis dan Jackson, 2006).

Mondy (2008) mengungkapkan banyak dari masalah-masalah yang umum dikemukakan tidaklah melekat pada metode itu sendiri, namun, lebih mencerminkan implementasi yang tidak tepat. Sebagai contoh, perusahaan-perusahaan mungkin gagal memberikan pelatihan untuk penilai yang cukup; atau perusahaan-perusahaan tersebut mungkin menggunakan criteria penilaian yang terlalu subjektif dan tidak memiliki keterkaitan dengan pekerjaan.

Berikut ini adalah beberapa kesalahan sistematis dalam penilaian kinerja yang terjadi ketika orang mengevaluasi satu sama lain (Dessler, 2015):

1. Standar Yang Tidak Jelas (*unclear standards*)

Standar yang tidak jelas adalah penilaian yang terlalu terbuka terhadap intepretasi.

2. Efek Halo (*halo effect*)

Para ahli mendefinisikan efek halo sebagai “pengaruh dari kesan umum penilai terhadap penilaian kualitas spesifik orang yang dinilai”. Sebagai contoh, penyelia acap kali menilai karyawan yang tidak ramah lebih rendah pada semua cirri, alih-alih hanya pada “bergaul dengan baik dengan orang lain”. Menyadari adanya masalah ini merupakan langkah untuk menghindarinya. Pelatihan penyelia juga dapat menghilangkan permasalahan tersebut, demikian juga dengan menggunakan BARS (yang mana, ingatlah, dimensi kinerjanya biasanya independen terhadap satu sama lain).

3. Tendensi Sentral (*central tendency*)

Tendensi sentral berarti menilai semua karyawan rata-rata. Sebagai contoh, jika skala penilaiannya 1 hingga 7, penilai cenderung menghindari nilai tertinggi (6 dan 7) dan terendah (1 dan 2) dan menilai sebegini besar orang mereka

antara 3 dan 5. Dilakukannya hal ini akan mendistorsikan evaluasi, membuatnya kurang berguna untuk tujuan promosi, penggajian, atau penyuluhan. Pemeringkatan karyawan alih-alih menggunakan skala penilaian grafis dapat mengurangi masalah ini karena dengan memeringkatnya berarti anda tidak dapat menilai mereka semua rata-rata.

4. Kelonggaran atau Kekakuan (*strictness/leniency*)

Kelonggaran atau kekakuan adalah masalah yang terjadi ketika penyelia mempunyai kecenderungan untuk memeringkat semua bawahan tinggi atau rendah. Permasalahan kekakuan/kelonggaran ini khususnya berat dengan skala penilaian grafis. Pemeringkatan memaksa penyelia untuk membedakan antara mereka yang berkinerja tinggi atau rendah.

Solusi lainnya adalah agar pemberi kerja merekomendasikan penyelia untuk menghindari pemberian nilai pada semua karyawan mereka tinggi (atau rendah). Solusi yang kedua adalah dengan mengharuskan distribusi yaitu, katakanlah, sekitar 10 persen dari mereka harus diperingkat “sangat baik”, 20 persen “baik” dan seterusnya. (namun, ingatlah bahwa hal ini mungkin bukanlah kesalahan sama sekali, seperti ketika semua bawahan memang benar-benar unggul).

5. Efek Kekinian

Kekinian berarti membiarkan apa yang telah dilakukan karyawan pada akhir-akhir ini membutuhkan anda pada kinerjanya selama setahun. Solusi utamanya adalah dengan mengakumulasi insiden kritis sepanjang tahun.

## **H. PEDOMAN UNTUK PENILAIAN YANG EFEKTIF**

Penilaian masalah merupakan sesuatu yang bersifat interpersonal, dan dengan demikian dapat terpengaruh oleh

kelemahan manusia (seperti bias). Untuk meminimalkan hal ini, pertimbangkan pedoman-pedoman berikut: (Dessler (2015))

1. Ingatlah selalu permasalahan penilaian grafis.  
Pahami potensi permasalahan penilaian ((seperti tendensi sentral). Dengan demikian, akan dapat membantu anda menghindarinya.
2. Gunakanlah alat penilaian yang tepat  
Masing-masing alat memiliki pro dan kontranya. Sebagai contoh, metode peringkat menghindari tendensi sentral, tetapi dapat menyebabkan perasaan tidak enak ketika faktanya kinerja karyawan semuanya “tinggi”. Pada praktiknya, pemberi kerja memilih alat penilaian berdasarkan pada beberapa criteria. Aksesibilitas dan kemudahan untuk digunakan mungkin adalah yang utama. Itulah mengapa skala penilaian grafis menjadi populer.
3. Buatlah catatan harian  
Buatlah catatan harian mengenai kinerja karyawan. Sebuah studi melibatkan 112 penyelia lini pertama. Kesimpulan dari studi ini beserta studi-studi lainnya yang serupa adalah bahwa dengan mengumpulkan insiden kritis seiring terjadinya akan menghubungkan penilaian terakhir dengan realitas dan dengan demikian memperbaiki hasil penilaian.
4. Buatlah kesepakatan pada sebuah rencana  
Tujuan dari penilaian haruslah untuk meningkatkan kinerja yang tidak memuaskan (dan/atau untuk menguatkan kinerja yang patut dicontoh). Oleh karena itu, penilaian harus menghasilkan rencana yang harus dilakukan oleh karyawan untuk meningkatkan usahanya.
5. Jadilah penyelia yang adil dan efektif  
Secara baik maupun buruk, kualitas interaksi interpersonal antara penyelia dan karyawan akan membentuk dampak dan manfaat dari penilaian. Penyelia (dan khususnya penyelia baru) oleh karenanya harus mengelola relasi interpersonal

mereka dengan karyawan mereka dan terlatih baik dalam aspek teknis maupun interpersonal untuk menilaia karyawan dan memberikan umpan balik kepada mereka. Penyelia harus memahami cara membangun kepercayaan melalui hubungan terbuka, terlibat dalam percakapan kinerja secara kontinu, mendiagnosis dan secara produktif menangani isu-isu kinerja, dan memberikan serta bereaksi terhadap percakapan umpan balik secara konstruktif. Untuk memfasilitasi hal ini, pemberi kerja harus secara formal mengevaluasi dan member imbalan kepada penyelia, salah satunya berdasarkan pada efektivitas mereka dalam mengelola kinerja.

Entah karena ketidakpantasan atau ketidakadilan inheren dari penyelia, banyak penilaian dilakukan secara tidak adil. Beberapa manajer mengabaikan akurasi dan kejujuran, dan alih-alih, menggunakan penilaian untuk tujuan politis (seperti mendorong karyawan yang tidak berhubungan dengan baik dengan mereka untuk meninggalkan perusahaan). Standar karyawan haruslah jelas, karyawan harus memahami dasar untuk menilai mereka, dan penilaian haruslah objektif dan adil.

# **BAB V**

## **UMPAN BALIK KINERJA**

Manajemen kinerja yang efektif membutuhkan lebih dari sekedar mengukur kontribusi karyawan. Jika pengukuran tersebut menghasilkan peningkatan kinerja, karyawan harus menerima informasi tentang seberapa baik kinerja mereka. Artinya, mereka harus diberi umpan balik. Mencoba meningkatkan kinerja tanpa umpan balik bisa sangat membuat frustrasi. Karyawan yang tidak menerima umpan balik cenderung menjadi tidak puas dan bekerja pada tingkat yang kurang optimal. Umpan balik demikian diinginkan oleh sebagian besar karyawan. Beberapa ratus penelitian telah meneliti efek umpan balik terhadap kinerja dan telah menemukan bahwa orang yang menerima umpan balik umumnya berkinerja lebih baik daripada orang yang tidak. Namun, dalam beberapa kasus, menerima umpan balik sebenarnya menurunkan kinerja. Dengan kata lain, umpan balik memiliki efek positif pada kinerja dalam banyak kasus tetapi dapat memiliki efek negatif dalam beberapa kasus (Steward and Brown, 2011).

Penting untuk dicatat bahwa umpan balik dapat memiliki pengaruh positif yang bertahan lama pada kinerja. Umpan balik yang efektif mengurangi persepsi politik tempat kerja yang negatif dan dengan demikian meningkatkan moral pekerja. Peningkatan dari umpan balik paling baik ketika orang yang menerima informasi umpan balik merasakan kebutuhan nyata untuk berubah dan percaya bahwa dia memiliki keterampilan dan kemampuan

untuk melakukan apa yang diperlukan untuk tampil di tingkat yang lebih tinggi

#### **A. PENGERTIAN UMPAN BALIK**

Umpan balik dapat didefinisikan sebagai informasi tentang perilaku masa lalu, disampaikan sekarang, yang mungkin mempengaruhi perilaku diwaktu yang akan datang. Umpan balik adalah informasi tentang proses pelaksanaan kinerja individu, kelompok, dan organisasi dalam rangka pencapaian tujuan (Wibowo, 2016). Selanjutnya Wibowo menjelaskan umpan balik pada tingkat individu dan kelompok dimaksudkan untuk mengetahui tingkat kemampuan individu atau kelompok dalam menyelesaikan tugasnya dibandingkan dengan standar yang berlaku. Sedangkan umpan balik pada tingkat organisasi berkenaan dengan monitoring apakah terjadi penyimpangan (deviasi) antara perencanaan dengan pelaksanaan dan memprediksi pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, jika terjadi penyimpangan, perlu ditetapkan tindakan yang harus dilakukan untuk megoreksinya sehingga tujuan organisasi tetap dapat dicapai.

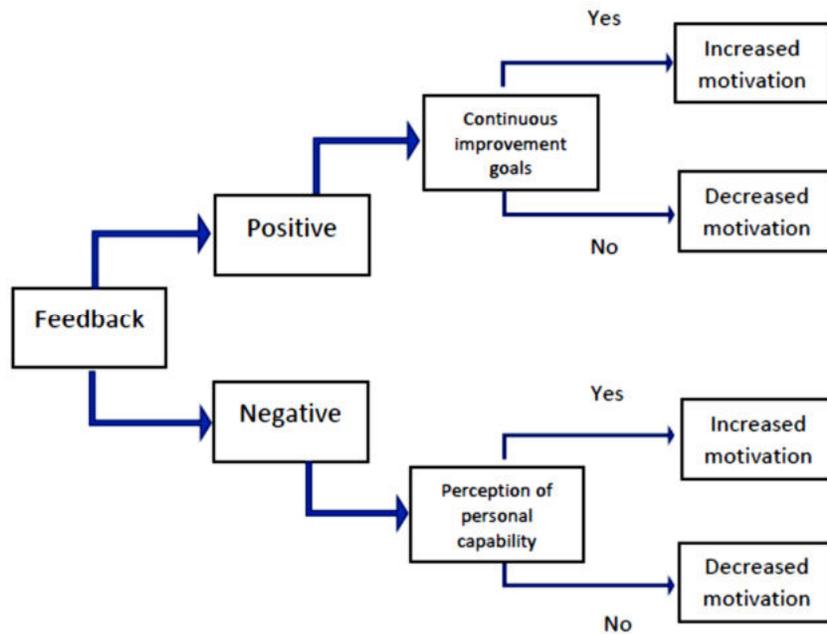
#### **B. FUNGSI UMPAN BALIK**

Umpan balik menurut Wibowo (2016) mempunyai dua fungsi yaitu: fungsi intruksional dan motivasional. Fungsi intruksional adalah umpan balik yang memberikan teguran atau petunjuk kepada karyawan tentang bagaimana memperbaiki kinerjanya. Umpan balik motivasional adalah umpan balik berupa janji memberikan reward jika kinerja karyawan meningkat. Jika umpan balik dihargai positif, maka akan dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk lebih berprestasi.

Stewart and Brown (2011) mengklasifikasikan umpan balik menjadi positif dan negative. Pesan yang mengkomunikasikan kinerja tinggi menyampaikan umpan balik positif. Seorang perwakilan penjualan yang melebihi kuota penjualannya menerima umpan balik positif ketika atasannya memberi selamat kepadanya

karena melakukannya dengan baik. Pesan yang mengkomunikasikan kinerja rendah dan kebutuhan untuk meningkatkan menyampaikan umpan balik negatif. Seorang perakit suku cadang menerima umpan balik negatif ketika seorang supervisor memberi tahu dia bahwa setengah dari komponen yang dia hasilkan gagal dalam uji kualitas. Model yang ditunjukkan pada Gambar 5.1 menjelaskan bagaimana umpan balik positif dan negatif berhubungan dengan motivasi. Umpan balik positif mengarah pada motivasi yang lebih tinggi ketika karyawan mengharapkan untuk menerima manfaat dari kinerja tinggi yang berkelanjutan. Ini menunjukkan bahwa dalam banyak kasus, umpan balik positif meningkatkan motivasi ketika dikaitkan dengan tujuan masa depan. Umpan balik positif, kemudian, menciptakan rasa pencapaian yang mendorong upaya berkelanjutan selama karyawan memiliki tujuan yang memberi mereka kesempatan untuk lebih unggul.

Pengaruh umpan balik negatif terhadap kinerja agak kurang jelas. Karyawan yang menganggap umpan balik negatif sebagai kritik menjadi kurang termotivasi dan lebih mungkin mengalami konflik dengan orang lain. Masalah dasarnya adalah orang menjadi defensif ketika mereka mendengar bahwa kinerja mereka tidak sebaik yang diharapkan. Seperti yang ditunjukkan pada Gambar 6.1, reaksi awal karyawan yang menerima umpan balik negatif adalah meningkatkan upaya mereka. Tetapi mereka akan terus berusaha lebih keras hanya jika mereka mengalami kesuksesan atau percaya bahwa kesuksesan itu mungkin terjadi. Dengan kata lain, umpan balik negatif hanya meningkatkan kinerja ketika orang yakin bahwa mereka dapat melakukan apa yang diperlukan untuk memperbaiki. Membangun kepercayaan diri dan membantu orang melihat bahwa mereka memiliki keterampilan yang diperlukan untuk meningkatkan, adalah salah satu pertimbangan penting dalam memastikan bahwa umpan balik negatif meningkatkan kinerja.



**Gambar 5.1 Efek Positif dan Negatif dari Umpan Balik**

Sumber: Stewart and Brown, Human Resource Management, 2011.

### C. CARA MEMBERIKAN UMPAN BALIK

Dharma (2016) memberikan beberapa cara memberikan umpan balik sebagai berikut:

1. Bangun umpan balik itu sebagai bagian dari pekerjaan.  
Agar efektif umpan balik harus menjadi bagian integral dari pekerjaan atau diberikan dalam jangka waktu 48 jam dari aktivitas yang terjadi.
2. Berikan umpan balik tentang kejadian yang sesungguhnya.  
Umpan balik harus diberikan terhadap hasil yang sesungguhnya atau perilaku yang diamati. Ia tidak boleh didasarkan kepada perkiraan mengenai alasan dari suatu perilaku. Anda harus, misalnya, berkata: ‘kita menerima

keluhan dari konsumen bahwa kamu telah berlaku kasar, apa komentar kamu tentang hal ini”, dan bukannya ‘kamu cenderung untuk bersikap agresif’.

3. Uraikan, jangan menghakimi.  
Umpan balik harus dipresentasikan sebagai suatu uraian mengenai apa yang terjadi, jangan disertai oleh sikap menghakimi. Kalau anda mulai dengan mengatakan: ‘saya menerima informasi bahwa kamu telah berlaku kasar kepada salah satu konsumen kita, kami tidak bisa menolelir perilaku semacam itu’ maka anda dengan seketika memancing timbulnya perlawanan dan prasangka terhadap kesempatan bagi usaha mendorong terjadinya peningkatan.
4. Rujuklah suatu perilaku yang spesifik.  
Hubungkan semua umpan balik anda kepada butir-butir spesifik dari perilaku. Jangan mengikuti untuk menimbulkan perasaan atau kesan yang sifatnya umum.
5. Ajukan pertanyaan.  
Jangan membuat pernyataan, tetapi ajukanlah pertanyaan: ‘menurut kamu mengapa hal ini terjadi?’; apakah menurut kamu ada cara lain untuk menangani situasi ini?’; ‘menurut kamu bagaimana kira-kira kamu akan menangani situasi semacam ini di masa depan?’
6. Pilihlah persoalan-persoalan kunci.  
Pilihlah persoalan kunci dan batasi diri anda pada hal-hal itu! Ada batas mengenai berapa banyak kritik yang dapat diterima oleh seseorang, kalau anda berlebihan makai akan menutup diri dan anda tidak akan menghasilkan apa-apa.
7. Harus focus.  
Fokuslah pada aspek kinerja yang dapat ditingkatkan oleh individu. Akan hanya membuang waktu saja kalau kita berkonsentrasi pada bidang-bidang di mana individu yang bersangkutan hanya dapat berbuat sedikit maupun tidak dapat melakukan apa-apa.

8. Berikan umpan balik yang positif.  
Berikan umpan balik pada hal-hal yang telah dikerjakan oleh individu dengan baik di samping bidang-bidang yang dapat ditingkatkan. Kemungkinan orang akan berupaya secara positif untuk meningkatkan kinerja mereka dan mengembangkan keahlian kalau mereka merasa diberdayakan oleh proses tersebut.

#### **D. UMPAN BALIK 360 DERAJAT**

##### **1. Pengertian Umpan Balik 360 Derajat**

Sistem umpan balik 360 derajat telah menjadi alat yang disukai untuk membantu karyawan, terutama mereka yang memiliki peran pengawasan, meningkatkan kinerja dengan mengumpulkan informasi tentang kinerja mereka dari kelompok yang berbeda. Sistem ini disebut sistem 360 derajat karena informasi dikumpulkan dari individu di sekitar karyawan. Secara khusus, informasi tentang dimensi kinerja apa yang dapat ditingkatkan dikumpulkan dari atasan, rekan kerja, pelanggan, dan bawahan

Demikian juga dengan Armstrong (2009) mengungkapkan bahwa umpan balik 360 derajat, juga dikenal sebagai penilaian multi-sumber, adalah proses di mana kinerja seseorang dinilai dan umpan balik diberikan oleh sejumlah orang yang mungkin termasuk manajer, bawahan, kolega, dan pelanggan mereka. Penilaian berbentuk penilaian terhadap berbagai dimensi kinerja. Istilah 'umpan balik 360 derajat' kadang-kadang digunakan secara longgar untuk menggambarkan umpan balik ke atas di mana ini diberikan oleh bawahan kepada manajer mereka. Ini adalah pendekatan yang paling umum dan lebih tepat digambarkan sebagai umpan balik 180 derajat. Umpan balik dapat disajikan langsung kepada individu, atau kepada manajer mereka, atau keduanya (Armstrong, 2009).

##### **2. Penggunaan Umpan Balik 360 Derajat**

Umpan balik 360 derajat mengakui kompleksitas manajemen dan nilai masukan dari berbagai sumber. Itu adalah aksioma bahwa manajer tidak boleh menilai perilaku yang tidak dapat mereka amati, dan perilaku kepemimpinan bawahan mungkin tidak diketahui oleh manajer mereka (Armstrong, 2009).

Metode penilaian umpan balik digunakan untuk sejumlah tujuan. Penelitian yang dilakukan oleh *Ashridge Management Research Group* (1996) menemukan bahwa, umpan balik 360 derajat merupakan bagian dari pengembangan diri atau program pengembangan manajemen. Sebanyak 45 pengguna yang tercakup dalam survey tersebut masuk dalam kelompok berikut: (Armstrong 2009).

- a. 71 persen menggunakannya untuk mendukung pembelajaran dan pengembangan.
- b. 23 persen menggunakannya untuk mendukung sejumlah proses dalam SDM seperti penilaian, perencanaan sumber daya dan suksesi.
- c. 6 persen menggunakannya untuk mendukung keputusan pembayaran.

### 3. Metodologi Umpan Balik 360 Derajat

Dasar kegiatan metode umpan balik 360 derajat oleh Turnow (1993) didasarkan pada dua asumsi utama:

- a. Kesadaran akan perbedaan bagaimana kita melihat diri kita sendiri dan bagaimana orang lain melihat kita.
- b. Meningkatkan kesadaran diri. Peningkatan kesadaran diri merupakan kunci peningkat kinerja sebagai pemimpin, menjadi fondasi bagi program pengembangan manajemen dan kepemimpinan.

Proses metode umpan balik 360 derajat menggunakan data dari kuesioner, mengukur perspektif yang berbeda dari perilaku pegawai terhadap kompetensinya. Sampai kemudian dilakukan sebuah evaluasi. Dimensi umpan balik 360 derajat pada umumnya dapat merujuk pada kepemimpinan, manajemen dan pendekatan

pekerjaan. Variabel yang digunakan dalam kuesioner umpan balik 360 derajat pada kelompok manajemen kinerja adalah:

Beikut beberapa metodologi umpan balik 360 derajat yang dikemukakan oleh Armstrong (2009):

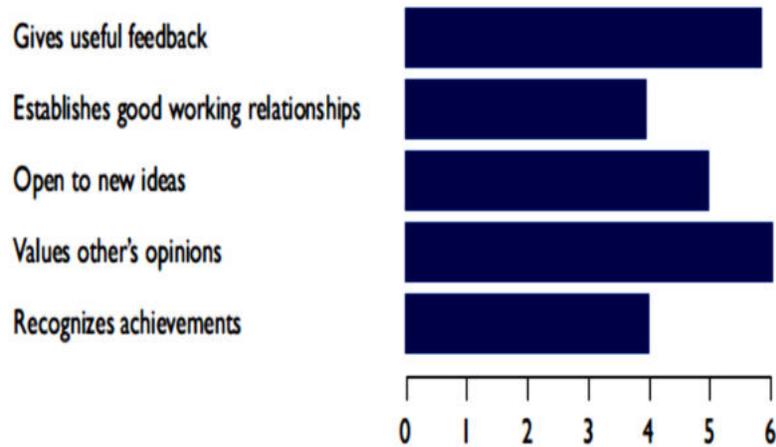
a. Penilaian (*Ratings*)

Penilaian diberikan oleh umpan balik berdasarkan skala terhadap setiap variabel yang dinilai. Pemberian penilaian mengacu kepada dimensi kepentingan dan dimensi kinerja, untuk dimensi kepentingan setiap item dalam skala 1 (tidak penting) sampai 6 (sangat penting), dan pada dimensi kinerja pada skala 1 (lemah di daerah ini) sampai 6 (luar biasa). Rating juga dapat dilengkapi dengan komentar berupa teks.

b. Pengolahan data (*Data Processing*)

Kuesioner biasanya diproses dengan bantuan perangkat lunak yang dikembangkan oleh organisasi atau umum dan disediakan oleh pemasok dari luar organisasi. Hal ini memungkinkan pengumpulan dan analisis data dapat diselesaikan dengan cepat dimana disertai juga dengan presentasi grafis serta numerik. Presentasi grafis lebih disukai sebagai alat meringankan proses asimilasi data. Metode yang paling sederhana adalah menghasilkan profil seperti yang diilustrasikan pada Gambar 5.2. Beberapa perangkat lunak menyajikan data umpan balik dalam bentuk yang jauh lebih rumit.

Sistem host internet juga tersedia sehingga memungkinkan organisasi untuk melakukan outsourcing administrasi dan analisis dengan mudah.



**Gambar 5.2 Profil Umpan Balik 360 derajat.**

Sumber: Armstrong, Armstrong Hanbook of Human Resource Management Practice, 2009.

c. Umpan balik (*Feedback*)

Umpan balik sering tidak teridentifikasi dan dapat dipresentasikan kepada individu dan manajer. Beberapa organisasi tidak mengatur agar umpan balik menjadi tidak teridentifikasi. Apakah umpan balik itu tidak teridentifikasi tergantung pada budaya organisasi, semakin terbuka budaya, semakin besar kemungkinan sumber umpan balik untuk bisa diidentifikasi.

d. Tindakan (*Action*)

Tindakan yang dihasilkan oleh umpan balik tergantung pada proses dan tujuan organisasi, yaitu pengembangan, penilaian atau pembayaran. Jika tujuan utamanya tercapai, tindakan dari proses umpan balik tersebut akan diserahkan kepada pegawai sebagai bagian dari rencana pengembangan pribadi mereka, akan tetapi proses perencanaan sebelum melakukan tindakan tersebut dapat dibagi antara pegawai dan manajer sehingga mereka memiliki akses terhadap informasi tersebut. Sekalipun data hasil tindakan ditujukan kepada pegawai, mereka dapat mendiskusikan dalam rapat

tinjauan kinerja sehingga membuat rencana dan banyak hal yang dapat dilakukan untuk mengadopsi pendekatan tindakan umpan balik.

#### 4. Penerapan dan Pengembangan

Untuk mengembangkan dan menerapkan umpan balik 360 derajat langkah-langkah berikut perlu dilakukan: (Haryono (2018)

- a. Tentukan tujuan - penting untuk menentukan secara pasti apa yang diharapkan dari metode umpan balik 360 derajat. Perlu menguraikan sejauh mana menyangkut pengembangan, penilaian, atau pembayaran.
- b. Tentukan penerima - siapa yang akan menerima umpan balik.
- c. Tentukan siapa yang akan memberikan umpan balik - manajer individu, laporan langsung, anggota tim, rekan kerja lainnya, customer internal dan eksternal.
- d. Tentukan bidang pekerjaan dan perilaku di mana umpan balik akan diberikan – hal ini sesuai dengan model kompetensi yang ada atau mungkin berbentuk daftar judul sebagai pengembangan. Model tersebut harus sesuai dengan budaya, nilai dan jenis pekerjaan yang dilakukan dalam organisasi. Harus dipastikan bahwa daftar judul atau pertanyaan dalam paket perangkat lunak dapat diterima, setidaknya untuk tahap awal.
- e. Tentukan metode pengumpulan data - kuesioner dapat dirancang secara in house, atau kuesioner disediakan oleh konsultan atau perangkat lunak dapat diadopsi, dengan kemungkinan opsi untuk mengubahnya kemudian menghasilkan kecocokan yang lebih baik.
- f. Tentukan analisis dan presentasi data - sekali lagi, keputusannya adalah mengembangkan perangkat lunak secara in-house atau menggunakan sebuah paket. Sebagian besar organisasi membeli sebuah paket dari rumah konsultan atau perangkat lunak kemudian menginstall-nya.

- g. Rencanakan program implementasi awal – diharapkan sebaiknya pilot prosesnya, berada pada tingkat atas atau manajer yang masih dalam fungsi atau departemen. Model percontohan perlu diluncurkan dengan mengkomunikasikan kepada mereka siapa saja yang terlibat dalam tujuan umpan balik 360 derajat, bagaimana hal itu akan berhasil dan bagian mana yang akan mereka mainkan. Tujuannya adalah untuk menguraikan manfaat dan sejauh mungkin meredakan ketakutan. Pemberian pelatihan dan penerimaan umpan balik juga diperlukan.
- h. Menganalisis hasil dari model percontohan - reaksi dari mereka yang mengambil bagian dalam model percontohan harus dianalisis dan proses perubahan yang diperlukan, paket komunikasi dan pelatihan.
- i. Merencanakan dan melaksanakan program secara penuh – hal ini mencakup briefing, komunikasi, pelatihan, dukungan dari SDM dan konsultan dengan pihak eksternal.
- j. Pantau dan evaluasi – lakukan pengamatan yang ketat terhadap penerapan umpan balik secara rutin. Proses ini adalah proses yang menyebabkan kecemasan dan stres atau bahkan bisa menghasilkan sedikit keuntungan praktis dalam hal pengembangan dan peningkatan kinerja untuk organisasi.

#### 5. Keuntungan dan Kerugian Umpan Balik 360 Derajat.

Berikut beberapa kelebihan dan kekurangan penerapan umpan balik 360 derajat menurut Armstrong (2009):

- a. Kelebihan
  - 1) Individu mendapatkan perspektif yang lebih luas tentang bagaimana mereka dirasakan oleh orang lain daripada sebelumnya.
  - 2) Ini memberi orang pandangan yang lebih lengkap tentang kinerja mereka.

- 3) Peningkatan kesadaran dan relevansi kompetensi.
  - 4) Peningkatan kesadaran oleh manajemen senior bahwa mereka juga memiliki kebutuhan pengembangan.
  - 5) Umpan balik dianggap lebih valid dan objektif, yang mengarah pada penerimaan hasil dan tindakan yang diperlukan.
- b. Kekurangan
- 1) Orang tidak selalu memberikan umpan balik yang jujur.
  - 2) Orang mungkin mengalami stres dalam menerima atau memberikan umpan balik.
  - 3) Kurangnya tindakan setelah umpan balik.
  - 4) Ketergantungan yang berlebihan pada teknologi.
  - 5) Terlalu banyak birokrasi.
6. Kriteria Sukses Umpan Balik 360 Derajat
- Armstrong (2009) mengungkapkan beberapa kriteria sukses Umpan balik 360 derajat:
- a. Memiliki dukungan aktif dari manajemen puncak yang mengambil bagian dalam memberi dan menerima umpan balik dan mendorong orang lain untuk melakukan hal yang sama;
  - b. Ada komitmen untuk memprosesnya berdasarkan briefing, pelatihan dan pemahaman tentang manfaat bagi individu dan juga organisasi;
  - c. Ada dorongan yang nyata dari semua pihak terkait untuk menggunakan data umpan balik sebagai dasar pengembangan;
  - d. Item kuesioner cocok atau mencerminkan aspek yang sesuai dari perilaku;
  - e. Item yang tercakup dalam kuesioner dapat dikaitkan dengan kejadian aktual yang dialami individu;
  - f. Program komunikasi dan pelatihan yang komprehensif terjalin dengan baik dan dapat diikuti;

- g. Tidak ada yang merasa terpaksa oleh proses – hal ini sering muncul; dalam umpan balik anonim dan / atau mendapatkan fasilitator pihak ketiga untuk menyampaikan umpan balik;
- h. Kuesioner umpan balik relatif mudah diselesaikan (tidak terlalu rumit atau panjang, dengan instruksi yang jelas);
- i. Birokrasi diminimalkan.

#### **E. PENYEBAB KINERJA RENDAH**

Banyak alasan yang berbeda-beda dapat menyebabkan kinerja yang lemah. Contohnya, kinerja yang lemah dapat disebabkan kurangnya kemampuan karyawan, kesalahpahaman terhadap berbagai harapan kinerja, kurangnya umpan balik, atau kebutuhan pelatihan bagi karyawan yang tidak memiliki pengetahuan pelatihan serta berbagai keterampilan yang diperlukan untuk memenuhi standar-standar kinerja. Ketika mendiagnosis berbagai kinerja rendah, itu penting untuk mempertimbangkan apakah kinerja yang rendah merugikan perusahaan. Apakah kinerja yang rendah sangat penting untuk menyelesaikan pekerjaan serta apakah hal itu memengaruhi hasil-hasil perusahaan? Jika merugikan maka Langkah selanjutnya adalah melakukan analisis kinerja untuk menentukan penyebab kinerja rendah. Berbagai factor yang berbeda-beda harus dipertimbangkan dalam menganalisis kinerja yang lemah yang ditunjukkan pada Gambar 5.2. Misalnya jika karyawan memahami tingkat kinerja yang diharapkan, diberikan umpan balik yang mencukupi, memahami akibatnya, tetapi tidak memiliki pengetahuan dan berbagai keterampilan yang dibutuhkan untuk memenuhi standar kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa manajer mungkin ingin mempertimbangkan pelatihan karyawan untuk meningkatkan kinerja, memindahkan karyawan kepada pekerjaan berbeda yang lebih sesuai dengan kemampuan-kemampuan orang tersebut, atau memecat karyawan dan memastikan bahwa metode-metode seleksi untuk mencari karyawan yang baru dapat mengukur

tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut.

**Masukan**

Apakah karyawan mengenal yang ia kira dapat dilakukannya?  
Apakah aliran pekerjaan dan prosedur-prosedurnya masuk akal?  
Apakah para karyawan memiliki sumber daya (peralatan, perlengkapan, teknologi, dan waktu) yang diperlukan untuk kinerja yang berhasil?  
Apakah berbagai tuntutan pekerjaan lainnya mengganggu kinerja yang baik pada bidang ini?

**Karakteristik-karakteristik Karyawan**

Apakah karyawan memiliki keterampilan-keterampilan yang diperlukan dan pengetahuan yang diperlukan?  
Apakah karyawan mengetahui alasan pentingnya tingkat kinerja yang diinginkan?  
Apakah karyawan mampu berkinerja secara mental, fisik, dan emosional pada tingkat yang diharapkan?

**Umpan Balik**

Karyawan diberi informasi tentang kinerjanya?  
Apakah umpan balik kinerja berarti, tepat waktu, akurat, khusus, dan dapat dipahami?

**Standar/Sasaran-sasaran Kinerja**

Apakah ada standar kinerja?  
Apakah karyawan mengetahui tingkat kinerja harapan yang diinginkan?  
Apakah karyawan yakin bahwa ia dapat mencapai standar kinerja?

**Akibat**

Apakah akibat (imbal jasa dan insentif) selaras dengan kinerja yang baik?  
Apakah akibat kinerja berharga bagi karyawan?  
Apakah akibat kinerja diberikan pada waktu yang tepat?  
Apakah kaidah kelompok kerja atau tim mendorong para karyawan untuk tidak memenuhi standar-standar kinerja?

### **Gambar 5.2 Cara-cara untuk mengelola Kinerja para Karyawan**

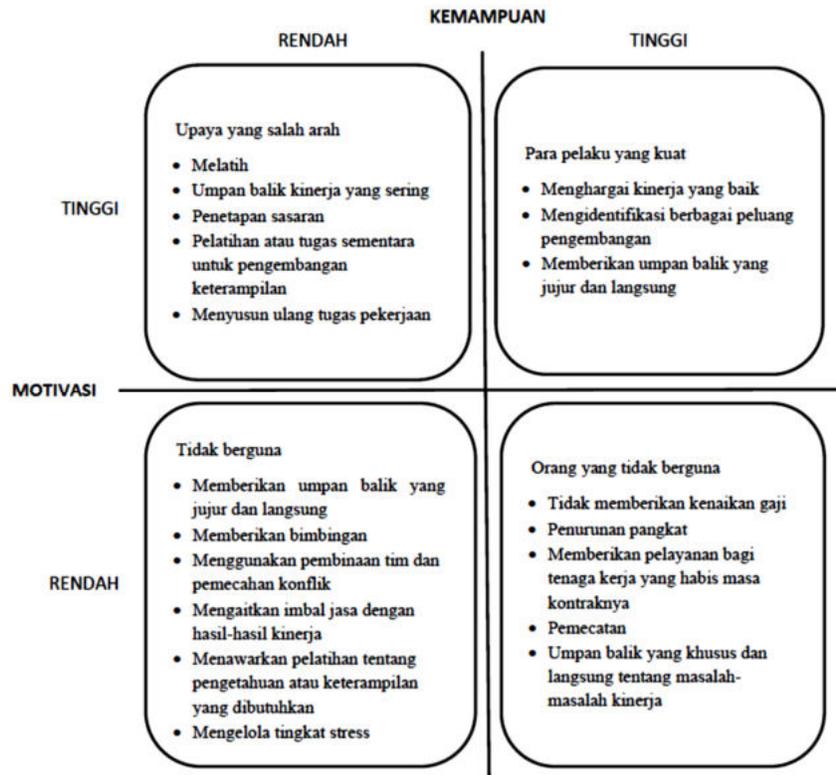
Sumber: Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright, Manajemen Sumber Daya Manusia, 2014.

Setelah melakukan analisis kinerja, para manajer harus bertemu dengan karyawan untuk membahas hasil-hasilnya, setuju dengan Langkah-langkah berikutnya di mana manajer dan karyawan akan meningkatkan kinerja (misalnya, pelatihan, memberikan sumber daya, memberikan lebih banyak umpan balik), membahas berbagai akibat dari kegagalan untuk meningkatkan kinerja, dan menetapkan batas waktu untuk perbaikan. Jenis pembahasan yang paling menguntungkan jika hal tersebut terjadi lebih sering daripada tinjauan kinerja kuartalan atau tahunan sehingga masalah-masalah kinerja dapat cepat diatasi sebelum memiliki berbagai akibat yang merugikan bagi perusahaan (dan karyawan).

#### **F. TINDAKAN UNTUK MENGELOLA KINERJA KARYAWAN**

Para karyawan marginal (*marginal employee*) merupakan para karyawan yang berkinerja pada tingkat minimum yang nyata karena kurangnya kemampuan dan/atau motivasi untuk bekerja dengan baik. Gambar 5.3 menunjukkan berbagai tindakan yang diambil manajer terhadap empat jenis karyawan. Seperti disoroti pada table, para manajer harus mempertimbangkan apakah para karyawan kekurangan kemampuan, motivasi, atau keduanya dalam mempertimbangkan cara-cara untuk meningkatkan kinerja. Agar dapat menentukan tingkat kemampuan karyawan, manajer harus mempertimbangkan apakah ia memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan untuk bekerja secara efektif. Kurangnya kemampuan mungkin akan menjadi masalah jika karyawannya baru atau pekerjaan baru-baru ini berubah. Agar dapat menentukan tingkat motivasi para karyawan, para manajer harus mempertimbangkan jika para karyawan melakukan pekerjaan yang ingin mereka lakukan dan jika mereka merasakan bahwa mereka sedang digaji atau dihargai dengan tepat.

Perubahan negative yang mendadak pada kinerja karyawan mungkin menunjukkan masalah-masalah pribadi.



**Gambar 5.3 Cara-cara untuk mengelola Kinerja para Karyawan**

Sumber: Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright, Fundamental of Human Resource Management 4ed, 2011.

Para karyawan dengan kemampuan dan motivasi yang tinggi cenderung berkinerja baik (para pelaku yang kuat). Gambar 5.3 menekankan bahwa para manajer seharusnya tidak mengabaikan para karyawan dengan kemampuan yang tinggi dan motivasi yang tinggi. Para manajer harus memberikan berbagai peluang pengembangan agar para karyawan puas dan efektif. Kinerja yang

lemah berasal dari kurangnya kemampuan, tetapi bukan kurangnya motivasi (upaya yang salah arah) dapat ditingkatkan melalui aktivitas-aktivitas pengembangan keterampilan, seperti pelatihan atau tugas-tugas yang sementara. Para manajer dengan karyawan yang memiliki kemampuan, tetapi tidak memiliki motivasi (tidak berguna) harus mempertimbangkan berbagai Tindakan yang berfokus pada masalah-masalah atau insentif-insentif antar pribadi. Berbagai tindakan tersebut meliputi memastikan bahwa berbagai insentif atau imbal jasa di mana nilai-nilai karyawan dikaitkan dengan kinerja dan membuat penyuluhan tersedia untuk membantu para karyawan mengatasi masalah-masalah pribadi atau karir atau ketidakpuasan kerja. Kinerja para karyawan yang lemah yang terus berlangsung dengan kemampuan dan motivasi yang rendah (orang yang tidak berguna) menunjukkan bahwa tenaga kerja yang habis masa kontraknya atau pemecatan mungkin merupakan pemecahan masalah yang terbaik.

# **BAB VI**

## **PERBAIKAN KINERJA**

### **A. PENGERTIAN PERBAIKAN KINERJA**

Perbaikan kinerja merupakan tujuan kinerja baik yang diharapkan maupun yang tidak diharapkan dari kinerja individu, tim atau organisasi. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan dalam hubungan lingkungan kerja secara internal guna pelaksanaan perbaikan, sebagaimana yang diharapkan organisasi ke arah tujuan yang lebih baik.

Untuk menentukan prestasi kerja tentunya harus juga melakukan perbaikan kinerja secara terus menerus baik individu, tim atau organisasi sehingga dapat menentukan sebuah nilai dengan kualitas yang baik. Peningkatan kualitas akan mempengaruhi kinerja organisasi dalam pengembangan Sumber daya manusia yang dilibatkan melakukan perbaikan kinerja secara menyeluruh dimulai dari perencanaan kinerja, pelaksanaan kinerja, penilaian kinerja, sampai pada evaluasi kinerja.

Menurut para ahli suatu organisasi yang ingin berkembang selalu melakukan perbaikan kinerja, baik karena telah terjadi kesenjangan kinerja maupun telah mempunyai reputasi yang baik. Seorang pemimpin yang cerdas dan memiliki kemampuan melakukan hubungan antarmanusia akan menjadi kunci utama untuk melakukan perbaikan kinerja (Wibowo, 2016).

### **B. RENCANA PERBAIKAN KINERJA**

Kirkpatrick (2006) menjelaskan rencana perbaikan kinerja untuk dapat memberikan hasil seperti diharapkan harus memenuhi kriteria sifat sebagai berikut:

1. Praktis

Spesifikasi rencana harus berhubungan dengan kinerja yang harus diperbaiki. Memperbaiki kinerja dengan cara membaca buku teori atau mengikuti kursus psikologi industri sangat tidak praktis dan memerlukan waktu terlalu lama.

2. Orientasi pada waktu

Waktu batas akhir penyelesaian pekerjaan harus ditentukan secara realistis dan dipertimbangkan bersama. Tidak ada pekerjaan tanpa batasan waktu.

3. Spesifik

Harus jelas menguraikan apa yang akan dikerjakan. Apabila bidang yang diperbaiki adalah kualitas komunikasi dengan pekerjaan, maka harus secara spesifik referensi yang harus diperbaiki.

4. Melibatkan komitmen

Baik manajer maupun pekerja harus menjual rencana dan mempunyai komitmen terhadap implementasinya. Mereka harus sepakat tentang apa yang harus dilakukan.

Kirkpatrick (2006) menyatakan rencana perbaikan kinerja dirancang untuk mengubah perilaku pekerja. Untuk melakukan perubahan perilaku, perlu memenuhi lima persyaratan, yaitu:

1. *Desire* (keinginan)

Terdapat keinginan dari pekerja sendiri untuk berubah. Tanpa adanya keinginan dari yang bersangkutan, perilaku tidak mungkin berubah.

2. *Knowledge and Skill* (pengetahuan dan ketrampilan)

Pekerja harus tahu apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukan. Untuk itu, harus mempunyai pengetahuan dan ketrampilan yang diperlukan.

### 3. *Climate* (Iklim)

Pekerja harus bekerja dalam iklim yang memberikan kesempatan berperilaku dengan cara berbeda. Faktor terpenting dalam iklim adalah manajer. Manajer dapat memberikan tipe iklim sebagai berikut:

#### a. *Preventing*.

Manajer tidak mengizinkan pekerja melakukan apa yang mereka ingin lakukan. Iklim kerja semacam ini tidak akan mendorong pekerja berkembang.

#### b. *Discouraging*.

Manajer tidak mendorong keberanian pekerja untuk melakukan tindakan apabila tidak diperintah. Pekerja menjadi pasif dan tidak bersedia mengeluarkan gagasan.

#### c. *Neutral*.

Manajer menyerahkan pada pekerja untuk menentukan sendiri sikapnya. Terdapat kebebasan bagi pekerja untuk mengembangkan diri dalam pekerjaan.

#### d. *Encouraging*.

Manajer bersikap mendorong pekerja untuk bersedia mengembangkan prakarsa. Iklim demikian menciptakan motivasi kuat bagi pekerja.

#### e. *Requiring*.

Manajer bersedia membantu meningkatkan kemampuan dan kinerja pekerja.

### 4. *Help and Support* (bantuan dan dukungan)

Apabila pekerja bersedia memperbaiki diri, mereka memerlukan dorongan dan bantuan. Orang mungkin takut mencoba sesuatu yang baru karena takut kegagalan. Atau pekerja mungkin bermaksud mencoba, tetapi tidak mempunyai keberanian tanpa dorongan dan bantuan. Bantuan dapat datang dari manajer, pelatihan profesional, atau keduanya.

### 5. *Rewards* (penghargaan)

Orang yang tahu bahwa mereka dihargai karena melakukan perubahan cenderung untuk berubah. Juga apabila reward benar-benar diterima mereka akan termotivasi untuk berubah di masa depan.

### **C. RUANG LINGKUP PERBAIKAN KINERJA**

Beberapa isu atau permasalahan dalam proses perbaikan kinerja diantaranya: (Haryono, 2018)

1. Mengapa hasilnya seperti sekarang ini?
2. Jika hal-hal tersebut diperlukan, apa saja yang menjadi tujuan perbaikan kinerja?
3. Apa sajakah isu-isu kinerja organisasi yang ada?
4. Siapa yang terlibat dalam perbaikan kinerja?
5. Fokus apasajakah dalam perbaikan kinerja?
6. Kriteria apa saja yang harus digunakan untuk melakukan perbaikan kinerja?
7. Dampak apa yang bisa dihasilkan dari gaya manajemen yang diterapkan terhadap aktivitas perbaikan kinerja?
8. Keterampilan apa saja yang diperlukan untuk menyelenggarakan perbaikan kinerja dan bagaimana keterampilan-keterampilan tersebut bisa dikembangkan?
9. Bagaimana faktor-faktor positif dan negatif bisa dikelola?
10. Bagaimana hasil perbaikan kinerja bisa digunakan untuk meningkatkan kualitas komunikasi yang baik?
11. Bagaimana seharusnya hasil pertemuan perbaikan kinerja ditangani?
12. Sejauh mana hasil kinerja masa lampau bisa digunakan untuk pedoman kinerja di waktu mendatang?
13. Kapan sebaiknya dilaksanakan perbaikan kinerja?
14. Permasalahan-permasalahan apa saja yang ada dalam menyelenggarakan perbaikan kinerja dan bagaimana permasalahan-permasalahan tersebut dapat diatasi?
15. Bagaimana efektivitas perbaikan kinerja bisa dievaluasi?

Alasan dilakukannya perbaikan kinerja secara formal adalah untuk mendapatkan hal-hal yang lebih fokus dalam membuat pertimbangan dalam penentuan tujuan kinerja, permasalahan motivasi dan pengembangan kinerja. Perbaikan kinerja senantiasa memperhatikan apa yang seharusnya dilakukan di waktu yang akan datang, namun masih memperhatikan hasil kinerja di waktu lampau. Perbaikan kinerja hakekatnya menjawab dua pertanyaan sekaligus: “Apa yang telah kita dapatkan?” dan “Sedang ke mana arah kita sekarang?”.

Tujuan perbaikan kinerja adalah:

1. Perencanaan, menyiapkan dasar-dasar perumusan kesepakatan, perencanaan dan pengembangan kinerja.
2. Motivasi, untuk mendapatkan umpan balik (feedback) positif, penghargaan, pengakuan, kesempatan untuk maju, memperjelas tujuan, memberdayakan pegawai mengelola kinerjanya masing-masing, pembelajaran dan pengembangan.
3. Pembelajaran dan pengembangan, untuk menyiapkan dasar-dasar pembelajaran dan pengembangan mandiri melalui aktivitas pelatihan dan metode belajar lainnya sesuai dengan kecakapan pegawai baik untuk saat sekarang dan mendatang. Pembelajaran dan pengembangan kinerja fokus pada pekerjaan sekarang, memungkinkan pegawai memperbesar dan memperkuat tanggungjawab, keterampilan yang diperlukan dan memberinya imbalan yang sesuai. Aspek peranan pengembangan kinerja pegawai lebih penting pada organisasi yang struktur organisasinya bersifat datar dimana jenjang karir lebih pendek.
4. Komunikasi, untuk mendapatkan saluran komunikasi dua arah tentang peran, harapan (persyaratan tujuan kinerja kompetensi), hubungan, permasalahan dan aspirasi kinerja.

5. Penilaian kinerja, mempersiapkan dasar-dasar untuk penilaian kinerja khususnya jika hasil penilaian kinerja menjadi acuan untuk penentuan sistem imbalan.

#### **D. PERMASALAHAN PERBAIKAN KINERJA**

Agar berhasil, tujuan dan metode perbaikan kinerja harus sejalan dengan budaya organisasi, sebagai pemicu perubahan yang terencana. Manajemen kinerja dan proses perbaikan kinerja dapat membantu tercapainya perubahan budaya organisasi, melalui perubahan yang dikelola dengan baik dan melibatkan seluruh pegawai, melalui komunikasi dan pelatihan yang efektif.

Beberapa permasalahan yang muncul dalam melaksanakan perbaikan kinerja diantaranya: (Haryono, 2018)

1. Menentukan cara pengukuran dan kriteria untuk mengevaluasi kinerja,
2. Mengumpulkan bukti-bukti faktual kinerja,
3. Adanya penyimpangan atau kesalahan manajer dalam penilaian kinerja,
4. Menyelesaikan konflik antara penilai dan ternilai,
5. Perilaku bertahan atau *defensive* yang diperlihatkan ternilai (pegawai yang dinilai) terhadap kritik,

Pendekatan yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan-permasalahan di atas, diantaranya:

1. Pastikan bahwa kriteria penilaian kinerja sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat, sebisa mungkin penilaian dibuat kuantitatif. Penilaian kompetensi berdasarkan analisis dan pengukuran kinerja sehari-hari yang efektif yang dibuat dalam bentuk kinerja standar.
2. Mengawasi kinerja secara kontinyu mengenai hubungan antara rencana kinerja dengan sasaran kinerja, persyaratan standar dan perilaku kinerja. Pastikan bahwa umpan balik berdasarkan bukti-bukti dan catatan kritis untuk membantu dalam penilaian kinerja secara keseluruhan.

3. Minimalkan penyimpangan (bias), meskipun sulit untuk menghindari masalah-masalah subjektivitas gender, ras, agama dan lain-lain. Pelatihan penilaian kinerja dapat mengurangi penyimpangan ini.
4. Pastikan bahwa manajer dan pegawai memahami bahwa tujuan perbaikan atau evaluasi kinerja adalah untuk hal-hal yang positif. Berikan pelatihan kepada manajer agar menguasai teknik memberikan kritik yang bersifat membangun dan berdasarkan fakta, bukan sekedar pendapat.
5. Pastikan para manajer menggunakan pendekatan positif, yaitu menggunakan kritik yang membangun bukannya menyalahkan, sehingga dapat mengurangi resistensi pegawai dalam proses perbaikan kinerja. Pengarahan singkat (briefing) terhadap seluruh pihak yang terkait dalam perbaikan kinerja juga perlu dilakukan.

#### **E. PERTEMUAN PERBAIKAN KINERJA**

Dengan mengikuti pelatihan dan bimbingan para manajer akan lebih baik dalam penyelenggaraan pertemuan perbaikan kinerja. Pertemuan perbaikan kinerja akan jauh lebih efektif jika karyawan dan manajer sama-sama mempersiapkan diri dengan baik. Persiapan sebaiknya mencakup hal-hal sebagai berikut: (Haryono, 2018)

1. Tujuan dan bagian-bagian penting yang akan dibahas dalam pertemuan,
2. Bukti-bukti kinerja yang harus dipersiapkan dalam pertemuan,
3. Persiapkan kekuatan dan kelemahan kinerja yang dapat dijelaskan dalam pertemuan.

Selanjutnya akan dijelaskan adanya *The 12 Golden Rules* untuk menyelenggarakan pertemuan perbaikan kinerja:

1. Persiapkan sebaik mungkin (*Be prepared*).

Para manajer harus siap dengan daftar sasaran kinerja pegawai yang sedang berlaku selama satu tahun. Para manajer menyiapkan alasan untuk menilai apakah kinerja seorang pegawai berhasil atau gagal, dan apakah perlu diberikan penghargaan (reward) dan hukuman (punishment). Jika perlu dilakukan perbaikan kinerja maka siapkan alasan atau pertimbangan yang kuat. Pihak pegawai juga harus siap mengidentifikasi prestasi kerja yang telah dicapai, permasalahan kinerja yang dihadapi dan melakukan penilaian kinerja secara mandiri. Para pekerja juga harus menyiapkan diri dengan point point kinerja yang ingin ditingkatkan.

2. Bekerja dengan cara yang jelas (*work to a clear structure*).  
Pertemuan harus direncanakan untuk membahas seluruh permasalahan yang diidentifikasi dalam persiapan. Waktu yang cukup harus disiapkan untuk diskusi secara penuh karena pertemuan yang terburu-buru tidak akan efektif. Waktu satu sampai dengan dua jam biasanya cukup untuk me-review kinerja individu pegawai.
3. Ciptakan atmosfir pertemuan yang kondusif (*create the right atmosphere*)  
Keberhasilan sebuah pertemuan tergantung bagaimana menciptakan suasana yang informal, terbuka dan akrab. Cara terbaik memulai sebuah pertemuan adalah membahas hal yang umum sebelum masuk ke permasalahan yang utama.
4. Berikan umpan balik yang baik (*provide good feedback*)  
Pegawai perlu mengetahui apakah pekerjaan yang telah dilakukan sudah memenuhi standar kinerja atau belum. Pegawai memerlukan umpan balik berdasarkan bukti yang faktual dan penyampaian umpan balik sebaiknya bersifat memotivasi bukan melemahkan semangat kerja pegawai.
5. Gunakan waktu secara produktif (*use time productively*).

Penilai atau reviewer harus memanfaatkan waktu sebaik mungkin saat menguji pemahaman dan mencari informasi tentang hasil perbaikan kinerja. Pegawai agar diberikan waktu yang cukup untuk mengungkapkan pandangannya secara penuh dalam menjawab setiap komentar pada hasil perbaikan kinerja. Pertemuan sebaiknya dilakukan dalam bentuk dialog antara dua pihak sehingga didapat kesimpulan yang positif.

6. Mulai dengan pujian (*use praise*).

Para manajer sebaiknya memulai pertemuan dengan memberikan penghargaan secara tulus dan ikhlas kepada beberapa prestasi yang membanggakan. Penghargaan membuat orang merasa nyaman karena setiap orang memerlukan dorongan dan penghargaan.

7. Biarkan peserta berbicara (*let individuals do most of the talking*)

Kondisi ini membuat mereka nyaman dan merasa pendapatnya didengarkan. Gunakan pertanyaan terbuka, seperti: „Bagaimana Anda mencapai target tersebut“?. Pertanyaan terbuka memotivasi orang untuk menjelaskan segala sesuatunya lebih leluasa.

8. Berikan kesempatan menilai diri sendiri (*invite-self assessment*)

Memberikan peluang untuk melakukan penilaian pribadi untuk dasar diskusi perbaikan kinerja. Mengingat beberapa orang ada yang merasa minder atau under estimate, maka perlu dibuat pertanyaan terbuka sebagai berikut:

- a. Seberapa baik Anda merasa telah bekerja?
- b. Jelaskan kekuatan-kekuatan yang Anda miliki!
- c. Apa yang paling Anda sukai / tidak sukai dari pekerjaan Anda?
- d. Mengapa proyek yang Anda kerjakan berjalan baik?
- e. Apakah Anda merasa tidak mencapai target?

9. Diskusikan kinerja bukan pribadinya (*discuss performance, not personality*)  
Pembahasan mengenai kinerja harus berdasarkan bukti actual, bukan opini. Selalu mengacu kepada bukti actual, perilaku dan hasil kerja untuk dibandingkan dengan kesepakatan kinerja yang telah dibuat. Pegawai harus diberikan banyak kesempatan untuk menjelaskan mengapa sesuatu bisa atau tidak dikerjakan.
10. Lakukan analisis kinerja (*encourage analysis of performance*)  
Jangan hanya menghargai atau menyalahkan. Buatlah analisis secara objektif, mengapa ada pekerjaan yang berhasil baik dan ada yang buruk. Apa yang bisa dilakukan untuk menjaga standar kinerja yang tinggi dan menghindari permasalahan di waktu mendatang.
11. Jangan memberikan kritik yang tidak disukai (*don't deliver unexpected criticism*)  
Dalam pertemuan tidak sepatutnya ditemui hal-hal yang di luar dugaan. Diskusi harus membahas kejadian atau perilaku yang telah diagendakan. Umpan balik kinerja harus diberikan segera, tidak harus menunggu sampai akhir tahun. Tujuan utama dari perbaikan kinerja secara formal adalah untuk mendapatkan hasil kemajuan yang diperoleh berdasarkan fakta yang aktual.
12. Menghasilkan kesepakatan dan rencana kerja (*agree measurable objectives and a plan of action*)  
Tujuan akhir dari pertemuan perbaikan kinerja adalah menghasilkan catatan positif mengenai perbaikan kinerja menjadi rencana tindakan.

# DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, M.G. 2010. *Industrial/Organizational: An Applied approach sixth edition*. USA: Wadsworth Cengage Learning.
- Aguinis, Herman. 2013. *Performance Management Third Edition*. Pearson Education, Inc.
- Armstrong, Michael. 1994. *Performance Management*. London, Kogan Page Limited.
- Armstrong, Michael. 2009. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 11<sup>th</sup> ed, Kogan Page, London.
- Armstrong, M. dan Baron, A. 1998. *Performance Management*. London: Institute of Personnel and Development.
- Bacal, Robert. 1999. *Performance Management*. New Yor. McGraw-Hill Companies Inc.
- Bacal, Robert. 2012. *Performance Management*. New Yor. McGraw-Hill Companies Inc.
- Bartol, Kathryn. M, and Martin, David. C. 1991. *Management*. New York, McGraw-Hill, Inc.
- Costello, Sheila. J. (1994). *Effective Performance Management*. New York, McGraw-Hill Companies, Inc.
- Dharma, Surya. 2016. *Manajemen Kinerja*. Tangerang, Universitas Terbuka.
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Ed.14*. Jakarta: Salemba Empat.
- Gaol, L. Jimmy. 2014. *A to Z Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Grasindo, Jakarta.

- Greenberg, Jerald and Baron, Robert. 2003. *Behavior in Organization*. New Jersey, Prentice Hall.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Haryono, Siswoyo. 2018. *Manajemen Kinerja SDM, Teori dan Aplikasi*. Jakarta, Luxima Metro Media.
- Hersey, Paul., Blanchard, Kenneth., dan Johnson, Dewey. 1996. *Management of Organizational Behavior*. New Jersey, Prentice Hall, Inc.
- Kirkpatrick, Donald L. 2006. *Improving Employee Performance*. New York, Amacon.
- Lawson, Ken. 2005. *Performance Review*. London. Axis Publishing Limited.
- Mathis, R.L and Jackson, J.H. 2006. *Human Resource Management*. Edisi 10. Salemba Empat. Jakarta.
- Mathis, R.L and Jackson, J.H. 2010. *Human Resource Management*. 13<sup>th</sup> ed. South-Western Cengage Learning, Ohio.
- Mondy, R.W. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 10 Jilid 1 dan 2*. Penerbit Erlangga.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wrigth, P.M. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing Edisi Enam, Buku 1 dan 2*. Salemba Empat. Jakarta.
- Prawirosentono, Suyadi dan Primasari, Dewi. 2015. *Kinerja dan Motivasi Karyawan*. Yogyakarta, BPFE.
- Rivai, Veitzhal. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari teori ke praktik. Ed.2*. Jakarta: Rajawali Pers.

- Ruki, A.S. (2003). *Sistem Manajemen Kinerja, Performance Management System. Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Samsudin, S.H. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Simanjuntak, Payman. J. 2005. *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta, Lembaga Penerbit Universitas Indonesia.
- Schwarz, A.E. 1999. *Performance Management*. New York: Barrons' Educational Series, Inc.
- Stewart, Greg. L and Brown, Kenneth G. 2011. *Human Resource Management: Linking Strategy to Practice*. John Wiley and Son, Inc.
- Wibowo, 2016. *Manajemen Kinerja, Edisi kelima*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

# GLOSARIUM

**Analisis pekerjaan** Kegiatan untuk mendapatkan informasi secara sistematis mengenai tugas dan keterampilan yang diperlukan suatu pekerjaan dan kapabilitas yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut.

**Pelatihan (Coaching)**, Pelatihan dan umpan balik yang diberikan kepada karyawan oleh para supervisor.

**Deskripsi Pekerjaan** Suatu uraian tertulis mengenai tugas, kewajiban, tanggung jawab, situasi dan kondisi kerja serta spesifikasi dari sebuah pekerjaan.

**Efek Halo**, Pengaruh dari kesan umum penilai terhadap penilaian kualitas spesifik orang yang dinilai

**Karier** Posisi pekerjaan yang dipegang seseorang selama bertahun-tahun.

**Karyawan Marginal (marginal employee)**, Para karyawan yang berkinerja pada tingkat minimum yang nyata karena kurangnya kemampuan

dan/atau motivasi untuk bekerja dengan baik

**Kesepakatan kinerja**, Komitmen dalam hubungan kontrak kinerja manajer dan pekerja, dengan tujuan dan sasaran yang telah disepakati Bersama

**Kinerja atau performance**, perolehan prestasi kerja dan pencapaian hasil kerja, baik secara individu, kelompok maupun organisasi.

**Kinerja Organisasional**, Kinerja dengan konsep mengevaluasi manajer dan organisasi yang dapat diukur melalui efisiensi dan efektivitas

**Kompensasi** Balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan secara langsung ataupun secara tidak langsung.

**Kompetensi**, Karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan kinerja yang meningkat dari individu atau tim.

**Kontrak Kinerja**, merupakan kesepakatan yang dicapai antara individu dengan manajernya tentang sasaran dan akuntabilitasnya

**Manajemen Kinerja** Proses sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan tim.

**Manajemen Sumber Daya Manusia,** rancangan system formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasional.

**Motivasi,** Keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak.

**Pelatihan (Training),** Memberi para pembelajar pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini.

**Penempatan (*placement*)** Menempatkan seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat.

**Pengembangan** Melibatkan pembelajaran yang melampaui pekerjaan saat ini dan memiliki focus lebih jangka panjang.

**Pengembangan karir** Serangkaian aktivitas seumur hidup (seperti lokakarya) yang berkontribusi pada eksplorasi,

pembentukan, keberhasilan, dan pemenuhan karier seseorang.

**Pengembangan manajemen** Segala usaha untuk meningkatkan kinerja manajemen di masa kini atau masa depan dengan memberikan pengetahuan, mengubah sikap, atau meningkatkan keterampilan.

**Penilaian eksternal** Proses mempelajari lingkungan dari organisasi untuk menentukan dengan tepat kesempatan dan ancaman.

**Penilaian Kinerja** Sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim.

**Penilaian Internal** Menganalisis pekerjaan yang harus dilakukan dan keterampilan karyawan yang tersedia serta membandingkan kebutuhan organisasi terhadap pasokan tenaga kerja yang tersedia dalam organisasi.

**Perekrutan** Pemenuhan kebutuhan Organisasional dalam rangka menjangkau karyawan yang potensial untuk mencapai tujuan Organisasi

yang diinginkan Perusahaan sebagai wujud dari persyaratan yang telah ditentukan.

**Perencanaan karier** Proses berkelanjutan dimana seseorang menetapkan tujuan-tujuan karier dan mengidentifikasi cara-cara untuk mencapainya.

**Perencanaan strategi (*strategic planning*)** Proses dimana manajemen puncak menentukan tujuan dan sasaran organisasi serta bagaimana tujuan dan sasaran itu tercapai.

**Rekonsiliasi** Proses pencocokan atau penyesuaian atas peramalan permintaan dan penawaran sumber daya manusia.

**Sasaran kinerja,** Pernyataan secara spesifik yang menjelaskan hasil yang harus dicapai, kapan dan oleh siapa sasaran yang ingin dicapai tersebut diselesaikan.

**Seleksi,** Proses pemilihan individu yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi pekerjaan di organisasi.

**Sistem Manajemen Kinerja,**

Proses untuk mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan dan memberi penghargaan pada kinerja karyawan.

**Spesifikasi pekerjaan (*job specification*)**

Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan (*knowledge, skill, ability*) yang dibutuhkan oleh satu individu untuk melakukan pekerjaan dengan memuaskan.

**Stakeholder,** pihak-pihak yang terkait dengan organisasi, yaitu: pemilik, manajemen, pegawai, pelanggan, pemasok, dan masyarakat umum.

**Standar kinerja,** menjelaskan apa yang diharapkan manajer dari pekerja sehingga harus dipahami pekerja.

**Tendensi sentral,** Menilai semua karyawan rata-rata.

**Umpan balik,** Informasi tentang perilaku masa lalu, disampaikan sekarang, yang mungkin mempengaruhi perilaku diwaktu yang akan datang.