

BUKU AJAR MANAJEMEN KINERJA



Tim Penulis :

Dr. Narulita Syarweny, SE., ME., CPHRM., CPHCM., CHRBP
Dr. Degdo Suprayitno
Berlianingsih Kusumawati, SE., MM
Filasti Rahma, S.E., M.Si
David Manafe, S.M., MM
Dra. Suparmi, SE., MM
Dr. H. Deden Komar Priatna, ST., SIP., MM., CHRA
Dr. Ir. H. Dana Budiman, M.Si
Dr. Jenny Nancy Kaligis, ST., M.Si
Dr. Fauzia Afriyani, S.Pd., M.Si
Enggal Sari Maduratna, S.ST., M.A.P., M.Kes
Anggraeny Paridy, SE., M.Si

SONPEDIA.COM

PT. Sonpedia Publishing Indonesia

BUKU AJAR MANAJEMEN KINERJA

Tim Penulis :

Dr. Narulita Syarweny, SE., ME., CPHRM., CPHCM., CHRBP
Dr. Degdo Suprayitno
Berlianingasih Kusumawati, SE., MM
Filasti Rahma, S.E., M.Si
David Manafe, S.M., MM
Dra. Suparmi, SE., MM
Dr. H. Deden Komar Priatna, ST., SIP., MM., CHRA
Dr. Ir. H. Dana Budiman, M.Si
Dr. Jenny Nancy Kaligis, ST., M.Si
Dr. Fauzia Afriyani, S.Pd., M.Si
Enggal Sari Maduratna, S.ST., M.A.P., M.Kes
Anggraeny Paridy, SE., M.Si

Penerbit

SONPEDIA.COM
PT. Sonpedia Publishing Indonesia

BUKU AJAR MANAJEMEN KINERJA

Tim Penulis :

Dr. Narulita Syarweny, SE., ME., CPHRM., CPHCM., CHRBP
Dr. Degdo Suprayitno
Berlianingsih Kusumawati, SE., MM
Filasti Rahma, S.E., M.Si
David Manafe, S.M., MM
Dra. Suparmi, SE., MM
Dr. H. Deden Komar Priatna, ST., SIP., MM., CHRA
Dr. Ir. H. Dana Budiman, M.Si
Dr. Jenny Nancy Kaligis, ST., M.Si
Dr. Fauzia Afriyani, S.Pd., M.Si
Enggal Sari Maduratna, S.ST., M.A.P., M.Kes
Anggraeny Paridy, SE., M.Si

ISBN : 978-623-8531-75-2

Editor :

Efitra & Sepriano

Penyunting :

Nur Safitri

Desain sampul dan Tata Letak :

Yayan Agusdi

Penerbit :

PT. Sonpedia Publishing Indonesia

Redaksi :

Jl. Kenali Jaya No 166 Kota Jambi 36129 Telp. +6282177858344

Email : sonpediapublishing@gmail.com

Website : www.buku.sonpedia.com

Anggota IKAPI : 006/JBI/2023

Cetakan Pertama, Maret 2024

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara Apapun tanpa ijin dari penerbit

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan buku ini dengan baik. Buku ini berjudul **“BUKU AJAR MANAJEMEN KINERJA”**. Tidak lupa kami ucapkan terima kasih bagi semua pihak yang telah membantu dalam penulisan dan penerbitan buku ini.

Manajemen kinerja merupakan inti dari keberhasilan setiap organisasi, baik itu perusahaan besar maupun usaha kecil. Seiring dengan kompleksitas lingkungan bisnis yang terus berkembang, penting bagi setiap pemimpin dan praktisi manajemen untuk memahami dan menguasai prinsip-prinsip yang mendasari manajemen kinerja.

Buku Ajar ini disusun sebagai buku panduan komprehensif yang menjelajahi kompleksitas dan mendalamnya tentang ilmu manajemen kinerja. Buku ini dapat digunakan oleh pendidik dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran di bidang ilmu manajemen kinerja dan diberbagai bidang Ilmu terkait lainnya. Buku ini dapat digunakan sebagai panduan dan referensi mengajar mata kuliah manajemen kinerja dan menyesuaikan dengan Rencana Pembelajaran Semester tingkat Perguruan Tinggi masing-masing.

Secara garis besar, buku ajar ini pembahasannya mulai dari pengantar dan dasar manajemen kinerja, fungsi dan peran manajemen kinerja, budaya organisasi dan manajemen kinerja, membangun tim kinerja, perencanaan kinerja, pelaksanaan kinerja, monitoring kinerja, pengukuran kinerja, evaluasi kinerja, kesenjangan kinerja pembinaan sumber daya manusia. Selain itu materi mengenai motivasi, kepuasan kerja, komitmen, kompetensi dan kompensasi juga di bahas secara mendalam. Buku ajar ini disusun secara sistematis, ditulis dengan bahasa yang jelas dan

mudah dipahami, dan dapat digunakan dalam kegiatan pembelajaran.

Buku ini mungkin masih terdapat kekurangan dan kelemahan. Oleh karena itu, saran dan kritik para pemerhati sungguh penulis harapkan. Semoga buku ajar ini memberikan manfaat dan menambah khasanah ilmu pengetahuan dalam pembelajaran.

Jakarta, Februari 2024

Tim Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
KEGIATAN BELAJAR 1 PENGANTAR DAN DASAR MANAJEMEN KINERJA	1
DESKRIPSI, KOMPETENSI DAN PETA KONSEP PEMBELAJARAN	
A. PENGERTIAN KINERJA.....	2
B. PENGERTIAN MANAJEMEN KINERJA	3
C. TUJUAN DAN MANFAAT MANAJEMEN KINERJA	4
D. FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA	5
E. TAHAP - TAHAP MANAJEMEN KINERJA.....	5
F. SIKLUS MANAJEMEN KINERJA	9
G. MENGUKUR KINERJA	10
H. METODE PENILAIAN KINERJA	15
I. PIHAK YANG MELAKUKAN PENILAIAN DALAM PERUSAHAAN ...	17
J. KESALAHAN DALAM PENILAIAN KINERJA.....	21
K. PERMASALAHAN DAN KENDALA DALAM PENERAPAN MANAJEMEN KINERJA	24
L. RANGKUMAN	25
M. TES FORMATIF	28
N. LATIHAN.....	28
KEGIATAN BELAJAR 2 FUNGSI DAN PERAN MANAJEMEN KINERJA	29
DESKRIPSI, KOMPETENSI DAN PETA KONSEP PEMBELAJARAN	
A. PENDAHULUAN	30
B. PENGENALAN MANAJEMEN KINERJA.....	31
C. LANDASAN TEORI	31
D. IMPLEMENTASI MANAJEMEN KINERJA	34
E. TANTANGAN DAN STRATEGI MENGATASI	36
F. RANGKUMAN	38

G. TES FORMATIF	38
H. TES FORMATIF	39
KEGIATAN BELAJAR 3 BUDAYA ORGANISASI DAN MANAJEMEN KINERJA	40
DESKRIPSI, KOMPETENSI DAN PETA KONSEP PEMBELAJARAN	
A. PENGERTIAN BUDAYA ORGANISASI	41
B. FUNGSI BUDAYA ORGANISASI	42
C. KARAKTERISTIK BUDAYA ORGANISASI	45
D. INDIKATOR BUDAYA ORGANISASI	46
E. MANAJEMEN KINERJA (PERFORMANCE MANAGEMENT).....	47
F. MANFAAT MANAJEMEN KINERJA	49
G. INDIKATOR MANAJEMEN KINERJA	50
H. RANGKUMAN	53
I. TES FORMATIF	54
J. LATIHAN.....	55
KEGIATAN BELAJAR 4 MEMBANGUN TIM KINERJA	56
DESKRIPSI, KOMPETENSI DAN PETA KONSEP PEMBELAJARAN	
A. KONSEP DASAR MEMBANGUNAN TIM KINERJA	57
B. IDENTIFIKASI KEBUTUHAN TIM	59
C. PEMBENTUKKAN TIM YANG EFEKTIF	60
D. PEMBINAAN HUBUNGAN KERJA YANG POSITIF	61
E. PENGELOLAAN KONFLIK DALAM TIM KINERJA	62
F. PENGEMBANGAN KETERAMPILAN DAN KOMPETENSI	64
G. RANGKUMAN	66
H. TES FORMATIF	67
I. LATIHAN.....	67
KEGIATAN BELAJAR 5 PERENCANAAN KINERJA.....	69
DESKRIPSI, KOMPETENSI DAN PETA KONSEP PEMBELAJARAN	
A. PENGERTIAN PERENCANAAN KINERJA	70

B. PERENCANAAN STRATEGIS.....	71
C. TUJUAN, SASARAN DAN SIKLUS PERENCANAAN KINERJA	77
D. RANGKUMAN	83
E. TES FORMATIF	84
F. LATIHAN.....	85
KEGIATAN BELAJAR 6 PELAKSANAAN KINERJA	86
DESKRIPSI, KOMPETENSI DAN PETA KONSEP PEMBELAJARAN	
A. LINGKUNGAN KINERJA	87
B. MEMAHAMI KINERJA	87
C. PERILAKU MENDORONG KINERJA	89
D. MODEL KINERJA.....	91
E. INDIKATOR KINERJA.....	92
F. RANGKUMAN	95
G. TES FORMATIF	97
H. LATIHAN.....	98
KEGIATAN BELAJAR 7 MONITORING KINERJA.....	99
DESKRIPSI, KOMPETENSI DAN PETA KONSEP PEMBELAJARAN	
A. PENDAHULUAN	100
B. TUJUAN MONITORING KINERJA	101
C. FUNGSI MONITORING KINERJA	102
D. MODEL MONITORING KINERJA	103
E. SISTEM MONITORING KINERJA	106
F. RANGKUMAN	111
G. TES FORMATIF	112
H. LATIHAN.....	112
KEGIATAN BELAJAR 8 PENGUKURAN KINERJA	113
DESKRIPSI, KOMPETENSI DAN PETA KONSEP PEMBELAJARAN	
A. DEFINISI KINERJA	114
B. PENGUKURAN KINERJA	116

C. KARAKTERISTIK PENGUKURAN KINERJA.....	117
D. MANFAAT PENGUKURAN KINERJA.....	119
E. MODEL PENGUKURAN KINERJA	120
F. MENCAPAI KINERJA TINGGI MELALUI PENGUKURAN KINERJA	124
G. RANGKUMAN	126
H. TES FORMATIF	127
I. LATIHAN.....	128
KEGIATAN BELAJAR 9 EVALUASI KINERJA	129
DESKRIPSI, KOMPETENSI DAN PETA KONSEP PEMBELAJARAN	
A. PENGERTIAN.....	130
B. PENDEKATAN EVALUASI KINERJA.....	131
C. SASARAN EVALUASI.....	134
D. METODE EVALUASI.....	138
E. RANGKUMAN	146
F. TES FORMATIF	147
G. LATIHAN.....	148
KEGIATAN BELAJAR 10 KESENJANGAN KINERJA PEMBINAAN	
SUMBER DAYA MANUSIA (SDM).....	149
DESKRIPSI, KOMPETENSI DAN PETA KONSEP PEMBELAJARAN	
A. PENGERTIAN KINERJA.....	150
B. PENYEBAB KESENJANGAN KINERJA.....	151
C. METODE EVALUASI KINERJA.....	153
D. STRATEGI PEMBINAAN SUMBER DAYA MANUSIA	154
E. MONITORING KINERJA DAN PENYESUAIAN STRATEGI.....	155
F. RANGKUMAN	159
G. TES FORMATIF	160
H. LATIHAN.....	161
KEGIATAN BELAJAR 11 PENGANTAR MOTIVASI, KEPUASAN	
KERJA DAN KOMITMEN	163

DESKRIPSI, KOMPETENSI DAN PETA KONSEP PEMBELAJARAN	
A. PENGERTIAN MOTIVASI KERJA	164
B. JENIS-JENIS MOTIVASI KERJA.....	166
C. PENGERTIAN KEPUASAN KERJA.....	167
D. FAKTOR-FAKTOR KEPUASAN	169
E. PENGERTIAN KOMITMEN KERJA	170
F. BENTUK KOMITMEN KERJA	171
G. RANGKUMAN	173
H. TES FORMATIF	174
I. LATIHAN.....	174
KEGIATAN BELAJAR 12 KOMPETENSI DAN KOMPENSASI	175
DESKRIPSI, KOMPETENSI DAN PETA KONSEP PEMBELAJARAN	
A. PENGERTIAN KOMPETENSI.....	176
B. MODEL DAN KATEGORI KOMPETENSI.....	177
C. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KOMPETENSI	179
D. MENGUKUR KOMPETENSI.....	180
E. PENGERTIAN KOMPENSASI	181
F. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KOMPENSASI.....	183
G. JENIS-JENIS PEMBERIAN DAN INDIKATOR KOMPENSASI	183
H. RANGKUMAN	185
I. TEST FORMATIF	185
J. LATIHAN.....	186
DAFTAR PUSTAKA	187
TENTANG PENULIS	197

KEGIATAN BELAJAR 1

PENGANTAR DAN DASAR MANAJEMEN KINERJA

DESKRIPSI PEMBELAJARAN

Pada bab ini mahasiswa mengetahui segala hal yang menyangkut pengantar dan dasar manajemen kinerja sumber daya manusia mulai dari pengertian kinerja, pengertian manajemen kinerja, tujuan dan manfaat manajemen kinerja, faktor yang mempengaruhi kinerja, tahapan manajemen kinerja, proses/siklus manajemen kinerja, mengukur kinerja, metode penilaian kinerja, pihak2 yang melakukan penilaian kinerja dalam Perusahaan, kesalahan dalam penilaian kinerja, masalah dan kendala dalam penerapan manajemen kinerja, setelah mempelajari kegiatan belajar ini diharapkan mahasiswa memiliki wawasan dan pemahaman tentang manajemen kinerja.

KOMPETENSI PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan mahasiswa dan mahasiswi memiliki pengetahuan dan kemampuan :

1. Mampu menguraikan pengertian kinerja
2. Mampu menguraikan pengertian manajemen kinerja.
3. Mampu menjelaskan fungsi dan manfaat manajemen kinerja
4. Mampu menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja
5. Mampu menjelaskan tahapan manajemen kinerja
6. Mampu menjelaskan proses/siklus manajemen kinerja
7. Mampu menjelaskan ukuran kinerja
8. Mampu menjelaskan metode penilaian kinerja
9. Mampu menjelaskan pihak2 yang melakukan penilaian kinerja dalam Perusahaan
10. Mampu menjelaskan kesalahan dalam penilaian kinerja
11. Mampu menjelaskan masalah dan kendala dalam penerpan manajemen kinerja.

PETA KONSEP PEMBELAJARAN



A. PENGERTIAN KINERJA

Kinerja Organisasi adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Srimindarti, 2006).

Menurut Mangkunegara (2001), kinerja Individu adalah: hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja adalah penampilan hasil karya personal baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kerja kelompok personel. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personel yang memangku jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel di dalam organisasi (Ilyas,2001).

Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting, yaitu: tujuan, ukuran dan penilaian. Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberi arah dan memengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel. Walaupun demikian, penentuan tujuan saja tidaklah cukup, sebab itu dibutuhkan ukuran, apakah seseorang telah mencapai kinerja yang diharapkan. Untuk kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan memegang peranan penting.

B. PENGERTIAN MANAJEMEN KINERJA

Manajemen Kinerja adalah gaya manajemen dalam mengelola sumber daya berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi (Wibowo:12)

Manajemen kinerja individu merupakan suatu siklus proses manajemen untuk mengukur kinerja individu yang bekerja di suatu organisasi. Siklus ini terdiri atas tiga proses utama, yaitu perencanaan kinerja individu, di mana atasan menyampaikan ekspektasinya kepada karyawan dalam bentuk ukuran dan target untuk dicapai; pengelolaan kinerja individu, di mana karyawan melakukan tugas dan tanggung jawabnya dan atasan memantau kinerja karyawan tersebut; dan evaluasi kinerja individu, di mana kinerja karyawan dievaluasi dan dibandingkan pencapaiannya dengan ukuran dan target yang sudah ditetapkan

Sedangkan menurut Fletcher, Manajemen Kinerja Organisasi berkaitan dengan pendekatan menciptakan visi bersama tentang maksud dan tujuan organisasi, membantu karyawan memahami dan mengenal bagiannya dalam memberikan kontribusi dan dalam melakukannya, mengelola dan meningkatkan kinerja baik individu maupun organisasi.

Kunci sukses sebuah perubahan ada pada sumber daya manusianya yaitu sebagai indikator dan agen perubahan terus-menerus, pembentuk proses serta budaya yang secara bersama meningkatkan kemampuan perubahan organisasi atau perusahaan. Untuk itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik. Inti dari pengelolaan sumber daya manusia adalah bagaimana mengelola kinerja SDM guna mencapai tujuan organisasi yang tergambar dalam rencana strategis organisasi. Salah satu konsep yang sekarang ini mulai diperhitungkan untuk diaplikasikan oleh berbagai perusahaan atau organisasi untuk mengendalikan dan

meningkatkan kinerja adalah Sistem Manajemen Kinerja (*Performance Management System*). Manajemen kinerja mencakup kegiatan-kegiatan yang memastikan bahwa tujuan-tujuan secara konsisten dicapai dengan cara yang efektif dan efisien. Manajemen kinerja dapat berfokus pada kinerja organisasi, departemen, karyawan, atau bahkan proses untuk membangun sebuah produk atau layanan dan lain sebagainya.

C. TUJUAN DAN MANFAAT MANAJEMEN KINERJA

Manfaat manajemen kinerja bagi individu menurut Wibowo (2010) antara lain adalah untuk:

1. memperjelas peran dan tujuan
2. mendorong dan mendukung untuk tampil lebih baik
3. membantu mengembangkan kemampuan dan kinerja
4. peluang menggunakan waktu secara berkualitas
5. dasar objektivitas dan kejujuran untuk mengukur kinerja,
6. memformulasikan tujuan dan rencana perbaikan cara bekerja dikelola dan dijalankan

Manfaat manajemen kinerja menurut Wibowo (2010) meliputi manfaat tidak hanya bagi organisasi, atau manajer, tetapi juga memiliki manfaat bagi setiap individu anggota organisasi. Manfaat manajemen kinerja bagi organisasi antara lain adalah untuk:

1. menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim (kelompok) dan individu,
2. memperbaiki kinerja,
3. memotivasi karyawan
4. meningkatkan komitmen
5. mendukung nilai-nilai inti
6. memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan
7. meningkatkan keterampilan
8. mengusahakan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan,
9. mengusahakan basisi perencanaan karir,

10. membantu menahan karyawan untuk minta pindah atau minta berhenti,
11. mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan pelanggan, dan
12. mendukung program perubahan budaya.

D. FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA

Menurut **Mangkunegara (2000)** menyatakan bahwa factor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

a. Faktor Kemampuan Secara Psikologis

Kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi *IQ* dan kemampuan realita. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal

E. TAHAP - TAHAP MANAJEMEN KINERJA

a) Tahap - Tahap Manajemen Kinerja Individu

Pengelolaan dan penilaian kinerja pekerja merupakan bagian dari proses bisnis yang digunakan untuk memandu pekerja perusahaan agar menjadi individu-individu yang efektif, melalui penentuan target kinerja yang dibutuhkan guna mencapai keberhasilan kerja.

Sistem pengelolaan kinerja (*Performance Management System*) adalah sistem terintegrasi yang terdiri dari pemahaman

mengenai siklus pengelolaan kinerja yang terbagi dalam 3 (tiga) tahap sebagai berikut:

1. Tahap Planning atau perencanaan.
2. Tahap Performing atau pelaksanaan.
3. Tahap Reviewing atau penilaian.

Performance Management merupakan suatu proses yang berkesinambungan, bukan sekedar kegiatan evaluasi kinerja (Performance Appraisal) yang hanya diadakan sekali dalam setahun.

Secara umum, siklus waktu Manajemen Kinerja meliputi 3 (tiga) tahapan utama yaitu:

- a. Tahap Planning atau perencanaan yaitu penyusunan sasaran kinerja (Setting Expectations) berikut competency yang diharapkan yang dilaksanakan pada awal tahun. Pada tahap ini (awal Tahun fiskal) akan terjadi proses diskusi antara pekerja dengan atasannya.
- b. Tahap Performing atau pelaksanaan yaitu pelaksanaan pemantauan (Ongoing Tracking) dan umpan balik (Feedback) yang dilaksanakan sepanjang tahun berjalan. Pada tahap ini akan terjadi proses mid-year review dengan harapan akan terjadi diskusi pertengahan siklus (di pertengahan tahun fiskal). Pada tahap ini pula akan terjadi proses pemberian umpan balik, pemberian coaching dari atasan kepada staffnya, dan apabila diperlukan akan dilakukan review atas pelaksanaan sasaran kinerja yang telah ditetapkan pada tahap satu.

Tahap Reviewing atau penilaian yaitu pelaksanaan review (Reviewing Progress) yang dilaksanakan pada akhir tahun. Pada tahap ini akan terjadi

diskusi dan review dari keseluruhan pelaksanaan kinerja selama satu tahun fiskal.

b) Tahap - Tahap Manajemen Kinerja Organisasi

1. Perencanaan Kinerja

Dalam organisasi yang efektif, pekerjaan direncanakan dari awal. Perencanaan berarti menetapkan harapan kinerja dan tujuan bagi kelompok dan individu untuk menyalurkan upaya mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Mendapatkan karyawan yang terlibat dalam proses perencanaan akan membantu mereka memahami tujuan organisasi, apa yang perlu dilakukan, mengapa perlu dilakukan, dan seberapa baik harus dilakukan. Dalam perencanaan diidentifikasi dan ditentukan tingkat kinerja, apa sasarannya dan bagaimana perilaku untuk mencapai sasaran. Menetapkan sasaran didefinisikan sebagai pernyataan yang jelas tentang kuantitas maupun kualitas tentang output tertentu yang dihasilkan. Tujuan yang ditetapkan dapat dikembangkan dari arah dan strategi perusahaan secara keseluruhan, dengan pendekatan baik dari atas ke bawah (*top-down*) maupun pendekatan dari bawah ke atas (*bottom-up*). Tujuan yang ditetapkan haruslah memenuhi kriteria SMART yaitu *Specific* (tepat), *Measurable* (dapat diukur), *Achievable* (dapat dicapai), *Result oriented* (berorientasi hasil) dan *Time related* (terikat oleh waktu).

2. Pengelolaan Kinerja

Pada tahap ini dipastikan bahwa rencana kinerja yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan dan hasil yang ditentukan akan tercapai. Karyawan sebagai individu harus komit terhadap rencana yang telah disusun. Sedangkan atasan perlu memiliki *leadership style* yang mengarah kepara pembentukan organisasi berkinerja tinggi. Intinya ada suatu proses *coaching*, *counselling*, *supporting*, dan *empowerment* dari atasan kepada bawahan atau karyawannya. Atasan memberikan dukungan kepada

karyawan dan menciptakan kondisi yang kondusif bagi mereka untuk mencapai hasil yang diharapkan. Jadi pada intinya pada tahap ini yang dituntut adalah tanggung jawab setiap individu terhadap kinerja mereka sendiri. Persyaratan ini berlaku bagi manajer dan anak buahnya, dalam rangka mengembangkan budaya kerja yang berorientasi pada hasil. Perlu juga diperhatikan gaya manajemen yang paling efektif, yang berbeda untuk setiap bagian, namun betujuan sama yakni membekali individu dengan kekuatan sehingga dapat membuat keputusan sesuai dengan kemampuannya.

3. Evaluasi Kinerja

Pada proses ini dilakukan evaluasi terhadap pencapaian kinerja dan sasaran yang ditentukan dan hasilnya dijadikan sebagai umpan balik (*feed back*). Proses ini dilaksanakan pada setiap karyawan dan setiap pegawai berhak mengetahui bagaimana kinerja mereka dan manajemen berkewajiban memberi tahu mereka. Dari hasil evaluasi dapat dilakukan penilaian kinerja, dilakukan secara objektif yang melibatkan berbagai pihak. Konsep penilaian yang dikenal adalah penilaian 360 derajat. Dimana penilaian dilakukan secara menyeluruh, sehingga hasilnya tidak subyektif. Penilaian (*appraisal*) seharusnya menghasilkan gambaran akurat dari *performance* pekerjaan secara individu.

4. Reward dan Punishment

Dalam organisasi yang efektif, penghargaan digunakan dengan baik. Menghargai karyawan berarti mengakui, secara individu dan sebagai anggota kelompok, atas kinerja mereka dan mengakui kontribusi mereka untuk misi lembaga. Suatu prinsip dasar pengelolaan yang efektif adalah bahwa perilaku semua dikendalikan oleh konsekuensi-konsekuensinya. *Reward* dan *punishment* diberikan setelah melihat hasil realisasi kinerja, apakah sesuai dengan key performance indicator yang telah direncanakan atau belum. *Reward* dan

punishment dapat dijadikan sebagai motivasi dalam meningkatkan kinerja

F. SIKLUS MANAJEMEN KINERJA

Proses ini haruslah yang bauu dan dipatuhi untuk dikerjakan bersama, yaitu perencanaan kinerja berupa penetapan indicator kinerja, lengkap dengan berbagai strategi dan program kerja yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Pelaksanaan, dimana organisasi bergerak sesuai dengan rencana yang telah dibuat, jika ada perubahan akibat adanya perkembangan baru, maka lakukanlah perubahan tersebut, dan terakhir evaluasi kinerja, yaitu menganalisis apakah realisasi kinerja sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan dulu ? semuanya harus serba kuantitatif.

1. Adanya suatu sistem *reward* dan *punishment*

Sistem ini bersifat konstruktif dan konsisten dijalankan. Konsep *reward* ini tidak melulu bersifat finansial, melainkan juga dalam bentuk lain, seperti promosi, kesempatan pendidikan, dan sebagainya. *Reward* dan *punishment* diberikan setelah melihat hasil realisasi kinerja, apakah sesuai dengan indicator kinerja yang telah direncanakan atau belum. Tentu saja ada suatu *performance appraisal* atau penilaian kinerja terlebih dahulu sebelum *reward* dan *punishment* diberikan. Hati-hati dengan pemberian *punishment*, karena dalam banyak hal pembinaan jauh lebih bermanfaat.

2. Terdapat suatu mekanisme *performance appraisal* atau penilaian kinerja yang relative obyektif

Konsep yang sangat terkenal adalah penilaian 360 derajat, dimana penilaian kinerja dilakukan oleh atasan, rekan sekerja, pengguna jasa, serta bawahan. Pada prinsipnya manusia itu berpikir secara subyektif, tetapi berpikir bersama mampu mengubah sikap subyektif itu menjadi sangat mendekati obyektif. Dengan demikian, ternyata berpikir bersama jauh lebih obyektif daripada berpikir sendiri-sendiri. Ini adalah semangat

yang ingin dibawa oleh konsep penilaian 360 derajat. Walaupun banyak kritik yang diberikan terhadap konsep ini, tetapi cukup banyak yang menggunakannya di berbagai organisasi.

3. Terdapat suatu gaya kepemimpinan (*leadership style*) yang mengarah kepada pembentukan organisasi berkinerja tinggi. Inti dari kepemimpinan seperti ini adalah adanya suatu proses *coaching*, *counseling*, dan *empowerment* kepada para bawahan atau sumber daya manusia di dalam organisasi. Satu aspek lain yang sangat penting dalam kepemimpinan adalah sikap *followership* atau menjadi pengikut. Bayangkan jika semua orang menjadi komandan di dalam organisasi, lantas siapakah yang menjadi pelaksana? Bukannya kinerja tinggi yang muncul, melainkan Bagaimana bawahan dapat bekerja sama dengan atasan dalam rangka efektivitas pelaksanaan pekerjaan bawahan. Bagaimana mengukur efektivitas (baca: kinerja) pelaksanaan pekerjaan bawahan. Berbagai hambatan efektivitas dan alternatif cara untuk menyingkirkan hambatan-hambatan tersebut.

G. MENGUKUR KINERJA

a) Mengukur Kinerja Individu

Standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui jumlah, kualitas, ketepatan waktu mengerjakannya, kehadiran, kemampuan bekerja sama yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

1. Jumlah Pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi

persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakannya, atau setiap karyawan dapat mengerjakan berapa unit pekerjaan.

2. Kualitas Pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

3. Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan. Demikian pula, suatu pekerjaan harus diselesaikan tepat waktu karena batas waktu pesanan pelanggan dan penggunaan hasil produksi. Pelanggan sudah melakukan pemesanan produk sampai batas waktu tertentu. Untuk memenuhi tuntutan tersebut, pihak perusahaan harus menghasilkannya tepat waktu. Suatu jenis produk tertentu hanya dapat digunakan sampai batas waktu tertentu saja, ini menuntut agar diselesaikan tepat waktu, karena akan berpengaruh atas penggunaannya. Pada dimensi ini, karyawan dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

4. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

5. Kemampuan Kerjasama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerjasama antarkaryawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

b) Mengukur Kinerja organisasi

Balance Scorecard atau dapat disingkat dengan istilah BSC merupakan alat ukur kinerja manajemen di masa depan. Suatu organisasi membutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja dalam melihat sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai, karena dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektifitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya. Kinerja dinilai agar manajemen dapat melakukan perbaikan dimasa mendatang. Sejarah *Balanced scorecard* dimulai dan diperkenalkan pada awal tahun 1990 di USA oleh David P Norton dan Robert Kaplan melalui suatu riset tentang “pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan”. BSC pertama kali digunakan untuk organisasi profit dan terus menerus diperbaharui mengikuti perkembangan organisasi. Namun sekarang ini digunakan juga oleh organisasi non profit walaupun jumlahnya belum banyak. Secara tradisional, pada organisasi profit pengukuran keberhasilan ada pada profit yang terlihat di laporan keuangan. Dan pada

organisasi non profit, ada pada penyerapan budget yang terlihat sempurna.

Memulai BSC

Menurut Rohm (2003), ada 6 tahapan dalam membangun suatu BSC, yaitu:

1. Menilai fondasi organisasi

Ada berbagai macam model yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian terhadap fondasi organisasi. Salah satu penilaiannya dapat menggunakan *SWOT analysis* dan *benchmarking*.

2. Membangun strategi bisnis

Keberhasilan suatu organisasi dicapai melalui beberapa strategi, Strategi-strategi ini didapatkan dari visi, misi, dan penilaian fondasi organisasi. Setelah visi, misi, dan penilaian fondasi organisasi diketahui, maka organisasi harus menyusun strategi atau tindakan apa yang akan dilakukan untuk mencapai visi dan misi yang sesuai dengan kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman yang ada.

Dalam membentuk strategi, organisasi harus mempertimbangkan pendekatan apa saja yang bisa digunakan untuk menjalankan strategi tersebut. Apakah strategi itu bisa dijalankan? Berapa banyak sumber daya yang dibutuhkan? Apakah organisasi tersebut mendukung organisasi mencapai misinya?

3. Membuat tujuan organisasi.

Tujuan merupakan alat untuk merumuskan strategi dan tindakan untuk mencapai tujuan utama organisasi yang sesuai dengan visi dan misi organisasi.

4. Membuat *strategic map* bagi strategi kegiatan organisasi.

Strategic map adalah sebuah diagram yang menggambarkan strategi-strategi yang saling berhubungan antar elemen (*alignment*). Pola yang ada pada strategic map merupakan hubungan sebab-akibat. Strategi utama harus di *cascading* ke bawah ke arah tindakan-tindakan.

5. Pengukuran kinerja.

Ukuran kinerja harus diciptakan untuk mengukur kemajuan yang sudah dicapai. Pengukuran kinerja bertujuan untuk meningkatkan kemajuan organisasi kearah yang lebih baik. Identifikasi hasil (outcome) yang diinginkan dan proses yang dilakukan untuk mencapainya, dapat menghasilkan pengukuran kinerja yang bermanfaat bagi organisasi. Keseimbangan antara indikator performa lag dan lead. Indikator lag secara umum merepresentasikan performa masa lalu. Contohnya semisal saja kepuasan pelanggan atau revenue. Meskipun ukuran tersebut pada umumnya cukup obyektif dan bisa diakses dengan mudah, namun mereka semua punya daya prediktif yang lemah. Sementara itu indikator lead adalah pemicu performa yang membawa pada pencapaian indikator lag. Indikator ini biasanya berbentuk ukuran atas proses dan aktivitas. Pengiriman tepat waktu, semisal, bisa merepresentasikan indikator lead untuk ukuran lag kepuasan pelanggan. Suatu scorecard harus berisi campuran/paduan antara indikator lag dan lead. Indikator lag yang tanpa disertai oleh ukuran lead tidak akan mengkomunikasikan bagaimana target akan diraih. Sebaliknya, indikator lead tanpa ukuran lag akan menghasilkan perkembangan jangka pendek namun tidak tampak bagaimana perkembangan tersebut berdampak pada peningkatan benefit bagi pelanggan dan juga shareholder.

6. Menyusun inisiatif.

Sebelum menentukan inisiatif, kita harus mengetahui target. Target dibuat sebelum ukuran dan merupakan tingkat kinerja yang diinginkan. Ukuran dapat dibuat setelah mengetahui target yang akan dicapai, dan target dapat ditentukan setelah inisiatif disusun. Inisiatif dapat disusun untuk jangka waktu tiga atau lima tahun kedepan. Inisiatif biasanya berisi program-program yang akan dilakukan selama beberapa tahun ke depan.

H. METODE PENILAIAN KINERJA

a) Metode Penilaian Kinerja Individu

Metode penilaian kinerja karyawan menurut Soekidjo Notoatmodjo (2009:136) dan Herman Sofyandi (2008:129) dikelompokkan menjadi penilaian yang berorientasi pada waktu yang lalu dan pada waktu mendatang. Pada umumnya penilaian kinerja karyawan berorientasi pada masa lalu berdasarkan hasil yang telah dicapai oleh karyawan itu selama ini. Metode ini memiliki kelebihan yaitu perlakuan terhadap kinerja yang telah dilaksanakan sampai derajat tertentu dapat diukur, dan memiliki kekurangan yaitu kinerja pada waktu yang lalu tidak dapat diubah. Evaluasi kinerja yang lalu merupakan umpan balik yang dapat dimanfaatkan untuk perbaikan.

Metode-metode penilaian kinerja :

1) Metode Penilaian Kategori

Metode yang paling sederhana dalam penilaian kinerja adalah metode penilaian kategori, yang meminta manajer memberi nilai untuk tingkat–tingkat kinerja karyawan dalam formulir khusus yang dibagi dalam kategori–kategori kinerja. Skala penilaian grafik dan daftar periksa (*checklist*) merupakan cara umum dalam metode penilaian kategori.

2) Metode Perbandingan

Metode ini menuntut para manajer untuk secara langsung membandingkan kinerja karyawan mereka satu sama lain. Teknik perbandingan ini mencakup antara lain pemberian peringkat, perbandingan berpasangan, atau distribusi yang normal.

3) Metode Naratif

Para manajer dan spesialis Sumber Daya Manusia kadang diminta untuk memberikan informasi penilaian tertulis. Dokumentasi dan penilaian merupakan inti dari metode kejadian kritis, esai, dan metode tinjauan lapangan.

4) Metode Tujuan atau Perilaku

Metode ini mengukur perilaku karyawan dan bukannya karakteristik lainnya. Pendekatan perilaku ini cukup menjanjikan untuk beberapa situasi dalam usaha mengatasi beberapa persoalan dengan metode lainnya.

5) Kombinasi dari Metode – Metode

Sistem pengukuran kinerja yang menggunakan kombinasi dari metode–metode yang sedang berjalan adalah memungkinkan dan bisa cukup beralasan untuk kondisi–kondisi tertentu. Contoh suatu kombinasi untuk mengimbangi keuntungan dan kerugian adalah sebagai berikut: Metode penilaian kategori mudah untuk dikembangkan, tetapi biasanya tidak berperan banyak dalam mengukur pencapaian kinerja yang penting. Lebih jauh lagi mereka mungkin membuat persoalan rehabilitas antar penilai menjadi lebih buruk lagi. Pendekatan perbandingan membantu mengurangi “tingkat toleransi”, kecenderungan yang terpusat, dan kesalahan dari kekakuan, yang membuat metode ini bermanfaat untuk keputusan administratif seperti kenaikan gaji. Akan tetapi, pendekatan perbandingan ini tidak baik dalam menghubungkan kinerja karyawan dengan tujuan organisasi, dan tidak memberikan umpan balik bagi peningkatan karyawan seperti pada metode lainnya.

b) Metode Penilaian Kinerja Organisasi

Menurut Niven (2003) terdapat enam konsep pengukuran kinerja organisasi sektor publik dan organisasi non profit, yaitu:

1. Financial Accountability

Adalah pengukuran kinerja organisasi sektor publik yang hanya berfokus pada seberapa besar anggaran yang telah dikeluarkan

2. Program products or output

Adalah pengukuran kinerja organisasi sektor publik bergantung pada jumlah produk atau jasa yang dihasilkan dan berapa jumlah orang yang dilayani.

3. Adherence to standards quality in service delivery

Pengukuran kinerja yang terkonsentrasi pada pelayanan yang mengarah pada ketentuan badan sertifikasi dan akreditasi pemerintah. Badan tersebut juga bertujuan untuk menjaga kualitas dan konsistensi produk/jasa yang mereka berikan.

4. Participant related measures

Pengukuran kinerja yang menekankan pentingnya kepastian pemberian pelayanan hanya kepada mereka yang sangat membutuhkan, oleh karena itu organisasi publik akan melakukan penilaian klien atau pelanggan yang akan dilayani berdasarkan status demografinya, sehingga bisa ditentukan mana pelanggan yang layak mendapatkan pelayanan terlebih dahulu.

5. Key performance indicators

Pengukuran kinerja berdasarkan pada pembentukan kriteria kriteria tertentu yang dapat mewakili semua area yang ingin dinilai, untuk kemudian disusun indikator-indikator yang mampu mengukur kriteria tersebut.

6. Client satisfaction

Pengukuran kinerja organisasi publik didasarkan pada kepuasan pelanggan atas penyediaan barang atau pelayanan publik. Beberapa faktor utama yang menentukan kepuasan pelanggan yaitu: ketepatan waktu pelayanan, kemudahan untuk mendapat layanan dan kepuasan secara keseluruhan.

I. PIHAK YANG MELAKUKAN PENILAIAN DALAM PERUSAHAAN

a) Individu

Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh berbagai pihak yang mengetahui kinerja karyawan secara individual. Berbagai pihak dapat menilai kinerja seorang karyawan dalam perusahaan

dapat dilihat pada gambar Berbagai pihak memungkinkan dalam penilaian kinerja antara lain, karyawan itu sendiri, rekan sekerja, atasan langsung atau supervisor, para bawahan, dan para pelanggan.



1. Karyawan itu Sendiri

Karyawan dapat menilai dirinya sendiri, apakah hasil pekerjaannya sudah mencapai atau belum sesuai standar pekerjaan. Berdasarkan hasil analisis pekerjaan, karyawan dapat menilai kinerjanya sendiri. Berbagai perusahaan sudah memercayakan karyawannya untuk menilai dirinya sendiri sepanjang karyawan itu sudah dipercaya untuk memberi keterangan diri tentang hasil pekerjaannya. Hasil penilaian yang lebih tepat bila karyawan memberikan penilaian atas kinerjanya, karena sebenarnya merekalah yang lebih tahu tentang prestasi kerjanya. Namun, jarang sekali seorang karyawan dengan jujur menilai kinerjanya yang sebenarnya. Secara kenyataan, kebanyakan orang menilai kinerjanya lebih tinggi dari hasil penilaian yang dilakukan oleh penilai yang sebenarnya.

2. Penilai Rekan Sekerja

Selain diri sendiri, rekan sekerja atau para anggota dalam satu tim dapat menilai kinerja seorang karyawan. Rekan sekerja satu tim sangat banyak mengetahui kemampuan kerja seseorang karyawan, leh karena itu sangat dibutuhkan keterangan yang dapat menjadi masukan dalam penilaian kinerja. Cara ini telah banyak dilakukan oleh berbagai perusahaan dalam menilai kinerja karyawannya. Salah satu alasannya adala penilaian rekan sekerja dapat dijadikan sebagai alat prediksi kinerja di masa akan datang sangat bermanfaat. Alasan ini, karena penilaian kinerja secara individu kurang memberikan kontribusi yang bermanfaat ke atas upaya-upaya pembinaan tim yang merupakan hal penting dalam gaya manajemen partisipatif dewasa ini. Namun, tidak jarang terjadi bahwa rekan sekerja bagi kebanyakan orang membela rekannya yang lain dalam menilai kinerja yang baik.

3. Atasan Melakukan Penilaian

Seorang atasan mempunyai kewenangan atas kinerja para karyawan sebagai bawahannya. Atasan atau *supervisor* memiliki kriteria-kriteria tertentu untuk menilai kinerja karyawan. Penilaian dapat dilakukan berdasarkan catatan-catatan atas kinerja karyawannya di masa yang lalu. Berdasarkan rekam jejak (*track record*) seorang karyawan, seorang *supervisor* dapat melakukan penilaian kinerja karyawannya.

4. Bawahan Menilai Atasan

Dewasa ini, sudah banyak perusahaan yang meminta para bawahan menilai kinerja atasannya. Pada masa-masa lalu, penilaian kinerja seperti ini sangat jarang terjadi bahkan mungkin tidak ada perusahaan yang menerapkannya. Dewasa ini, telah banyak karyawan menilai kinerja supervisor sebagai atasannya dalam suatu bidang tertentu pada perusahaan. Karyawan diminta untuk menilai atasannya secara jujur tanpa tekanan dari berbagai pihak terutama dari

atasan itu sendiri. Sebagai contoh yang telah terjadi di perguruan tinggi, para mahasiswa telah diberikan kepercayaan menilai kinerja seorang dosen untuk mata kuliah tertentu. Berbagai instrument yang dibuat untuk menilai kinerja seorang dosen yang bertujuan untuk pengembangan dirinya. Demikian pula diterapkan pada berbagai perusahaan menggunakan penilaian karyawan untuk pengembangan manajemen.

Berbagai keuntungan yang dapat diperoleh atas hasil penilaian karyawan. Pertama, hasil penilaian karyawan dapat berguna untuk mengidentifikasi kompetensi yang dimiliki atasannya. Kedua, seorang atasan secara berhati-hati dan cermat dalam melaksanakan tugasnya sebagai atasan dengan memerhatikan kepentingan para bawahan. Seorang polisi dengan sadar melaksanakan tugasnya sebagai pengayom dan pelindung masyarakat, sehingga memerhatikan keluhan-keluhan rakyat dalam hal keamanan dan keadilan hukum. Ketiga, penilaian karyawan dapat dijadikan sebagai masukan dalam perkembangan karir atasan itu sendiri. Penilaian karyawan merupakan introspeksi diri bagi seorang atasan dalam melaksanakan tugasnya sebagai atasan.

Disamping itu, penilaian karyawan dapat berakibat negatif bagi seorang atasan, sehingga menimbulkan beberapa kerugian. Pertama, hubungan antara manajer dengan karyawan dapat menjadi kurang harmonis, karena karyawan menilai kinerja atasan. Kedua, dapat menimbulkan dendam yang berdampak negatif dalam bentuk pembalasan bila penilaian karyawan terhadap atasannya kurang baik. Sehingga setiap karyawan akan menilai atasannya secara tidak jujur yaitu memberikan nilai baik walaupun sebenarnya kurang baik.

5. Penilaian Dilakukan oleh Pelanggan

Orang lain di luar perusahaan dapat diminta untuk melakukan penilaian atas kinerja seseorang karyawan dalam

perusahaan. Pelanggan merupakan sumber informasi yang dapat dijadikan penilai kinerja dari luar perusahaan. Melalui kotak saran yang berisi sejumlah kuesioner diminta untuk dijawab oleh pelanggan dengan jujur. Jawaban pelanggan merupakan informasi mengenai kepuasan pelanggan atas pelayanan toko dalam mengkonsumsi suatu produk tertentu.

J. KESALAHAN DALAM PENILAIAN KINERJA

a) Individu

Kesalahan penilaian yang sering terjadi ketika proses penilaian kinerja berlangsung jika tidak diatasi dengan baik dapat memberikan hasil penilaian kinerja yang tidak *fair* dan tidak obyektif, sehingga informasi yang didapatkan bisa menyesatkan dan bahkan menjadi kendala bagi perusahaan (*backfire*). Beberapa penyebab kesalahan dalam penilaian adalah:

1. Efek halo (*halo effect*) yaitu penilaian yang hanya didasarkan pada satu kriteria saja dan mengabaikan kriteria-kriteria lain, sehingga hasil penilaian tidak seimbang
2. *Central tendency* yaitu penilai tidak mau memberi nilai ekstrim, melainkan nilai angka rata-rata atau angka tengah saja, sehingga hasil penilaian tidak memberikan informasi siapa yang menonjol dan siapa yang kurang menonjol kinerjanya.
3. *Leniency* yaitu penilai terlalu murah hati dalam menilai sehingga cenderung memberi nilai yang bagus dan kurang obyektif.
4. *Strictness* merupakan kebalikan dari *leniency* yaitu penilai terlalu buruk dalam menilai sehingga cenderung memberi nilai yang buruk atau jelek dan tidak obyektif.
5. *Personal prejudice / stereotyping* yaitu penilaian yang tidak didasarkan atas kinerja individu melainkan didasarkan pada kelompok tempat individu tersebut berasal.

6. *Recency effect* yaitu penilai memfokuskan diri pada perilaku kerja individu yang paling akhir saja (*recent*) dan tidak melihat perilaku individu secara keseluruhan selama dia bekerja, sehingga hasil penilaian menjadi bias. (Dewi Hanggraeni, 2012:124)

b) Organisasi/Perusahaan

Salah satu hal yang menjadi nilai yang terpenting dan signifikan terkait dengan pengembangan pengelolaan perusahaan dan optimalisasi yang terkait dengan penanganan sumber daya manusia dan hubungannya dengan kinerja karyawan itu sendiri. Banyak perusahaan yang salah dalam melakukan proses pengukuran kinerja yang ada dalam perusahaannya. Kesalahan tersebut disebabkan oleh beberapa hal:

(a) Indikator pengukuran kerja yang subyektif

Beberapa perusahaan memiliki faktor pengukuran kinerja yang sangat subyektif, misalnya penilaian terhadap perilaku dan personality dari karyawan yang mungkin tidak sesuai dengan atasannya. Hal ini apabila tidak dapat dijalankan dengan teknik implementasi yang positif dapat mengakibatkan kemunculan konflik dan justru malah menurunkan motivasi kerja dari karyawan yang bersangkutan.

(b) Ketidakjelasan dari ruang lingkup pekerjaan

Dalam suatu kelompok kerja yang belum dapat diperjelas ruang lingkup pekerjaannya, penetapan suatu program evaluasi adalah hal yang sulit untuk dijalankan. Pembagian dan penetapan proporsi pekerjaan secara tepat tidak tepat terinformasikan dapat mengakibatkan proses pembobotan terhadap kinerja menjadi berat sebelah dan berakibat munculnya ketidakberkembangnya dari suatu mekanisme kerja dalam organisasi.

(c) Periode pengukuran kinerja

Periode pengukuran yang terlalu panjang dapat menyebabkan adanya kesulitan untuk melakukan

pengukuran yang obyektif, misalnya lupa dalam mengingat bagaimana performa kerja tersebut dijalankan, tahapan pengembangan operasional kinerja yang dijalankan tidak tepat sesuai dengan aspek yang dipertimbangkan dan dikelola serta pencatatan yang mungkin sudah terasa tidak sesuai dengan konteks yang ada. Hal ini dapat mengakibatkan seorang pekerja akan fokus untuk bekerja dengan baik justru pada saat dimana waktu yang ada mendekati batasan waktu pengukuran kinerja yang ada.

(d) Tidak terbarunya target kerja

Program evaluasi yang dijalankan harus menggunakan target yang dinamis untuk memastikan status dari proses pencapaian kinerja dan target selaras dengan pertumbuhan perusahaan. Untuk menciptakan suatu mekanisme yang tepat dalam peningkatan aspek optimalisasi kinerja maka ada baiknya apabila target kinerja dapat menjadi suatu bentuk target yang dinamis sehingga mekanisme dari kehidupan organisasi dalam perusahaan tercapai.

(e) Komunikasi yang tidak tepat

Sangat penting setelah melakukan program evaluasi program kerja tersebut, untuk dapat memastikan bagaimana komunikasi yang dijalankan dalam proses evaluasi kinerja tersebut dapat menstimulasi kinerja yang tepat bukan menciptakan demotivasi. Pola komunikasi yang tepat dan dibarengi dengan informasi yang interaktif antara pemegang jabatan dan karyawan yang bersangkutan akan sangat membantu pengembangan pola komunikasi yang tepat dalam perusahaan.

K. PERMASALAHAN DAN KENDALA DALAM PENERAPAN MANAJEMEN KINERJA

Begitu bermanfaat dan powerful-nya peranan manajemen kinerja, namun dalam pelaksanaannya seringkali terdapat persoalan, baik dari sisi atasan maupun sisi bawahan.

a. Dari sisi atasan sebagai pejabat penilai ada keengganan menerapkannya karena faktor-faktor sebagai berikut :

1. Kesulitan dalam mengerti formulir dan tata cara penilaian, dimana kriteria-kriteria yang digunakan tidak jelas pengertiannya atau memiliki pengertian yang kabur, sehingga menimbulkan multi interpretasi, dan tata caranya berbelit-belit. Atasan tidak memiliki cukup waktu untuk menerapkan manajemen kinerja, karena persoalan pertama tadi.
2. Tidak ingin berkonfrontasi dengan bawahan, terutama mereka yang dinilai kinerjanya kurang baik. Sebab keengganan ini yaitu atasan tidak punya argumentasi yang kuat, akibatnya tidak jelasnya kriteria penilaian yang digunakan. Selain itu atasan tidak ingin merusak hubungan baik dengan bawahan, misalnya karena satu nilai buruk, padahal hubungan baik sangat penting untuk bekerja sama dengan bawahan.
3. Atasan kurang mengetahui rincian pekerjaan, sehingga tidak mengerti aspek-aspek apa yang harus diperhatikan ketika melakukan penilaian dengan menggunakan kriteria yang telah ditetapkan. Hal ini berpengaruh pada kemampuan atasan memberikan umpan balik secara efektif guna perbaikan kinerja bawahan. Logikanya, bagaimana ia bisa memberikan masukan bila ia tidak mengerti betul liku-liku pekerjaan bawahan.

b. Sedangkan keengganan dari sisi bawahan sebagai pihak yang dinilai adalah :

1. Pengalaman buruk di masa lalu, dimana atasan memperlakukan kinerja bawahan yang kurang baik dengan

- sinis atau acuh sehingga bawahan tidak mendapatkan umpan balik yang bermanfaat bagi perbaikan kinerjanya.
2. Bawahan tidak suka dikritik, terutama bila dikaitkan dengan kinerjanya. Hal ini mungkin karena poin pertama, dimana atasan hanya bisa mengkritik tanpa memberikan jalan keluar yang jelas.
 3. Ada rasa takut karena ketidakjelasan kriteria dan standar penilaian sehingga baik buruknya kinerja bawahan menjadi sangat subyektif (unsur suka atau tidak suka atasan terhadap bawahan amat dominan terhadap nilai kinerja bawahan), padahal hasil penilaian kinerja menentukan banyak hal penting bagi bawahan, di antaranya kenaikan pangkat, gaji, dan perolehan bonus/ insentif.
 4. Bawahan tidak mengerti betul manfaat diterapkannya manajemen kinerja, seperti yang telah diuraikan sebelumnya. Hal ini karena kurang sosialisasi peran penting manajemen kinerja bagi keberhasilan organisasi.

L. RANGKUMAN

1. Kinerja adalah penampilan hasil karya personal baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Manajemen Kinerja adalah gaya manajemen dalam mengelola sumber daya berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadadu kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi (Wibowo:12).
2. Manfaat manajemen kinerja bagi individu menurut Wibowo (2010) antara lain adalah untuk:memperjelas peran dan tujuan, mendorong dan mendukung untuk tampil lebih baik, membantu mengembangkan kemampuan dan kinerja, peluang menggunakan waktu secara berkualitas, dasar objektivitas dan kejujuran untuk mengukur kinerja dan memformulasikan tujuan

dan rencana perbaikan cara bekerja dikelola dan dijalankan. Manfaat manajemen kinerja menurut Wibowo (2010) meliputi manfaat tidak hanya bagi organisasi, atau manajer, tetapi juga memiliki manfaat bagi setiap individu anggota organisasi. Manfaat manajemen kinerja bagi organisasi antara lain adalah untuk: menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim (kelompok) dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi karyawan, meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan keterampilan, mengusahakan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basisi perencanaan karir, membantu menahan karyawan untuk minta pindah atau minta berhenti, mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan pelanggan, dan mendukung program perubahan budaya.

3. Menurut Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa factor yang mempengaruhi kinerja antara lain :Faktor Kemampuan Secara Psikologis dan Faktor Motivasi
4. Tahap - Tahap Manajemen Kinerja terdiri dari Tahap - Tahap Manajemen Kinerja Individu terbagi dalam 3 (tiga) tahap sebagai berikut: tahap Planning atau perencanaan, tahap Performing atau pelaksanaan dan tahap reviewing atau penilaian.
5. Siklus Manajemen Kinerja, Adanya suatu sistem *reward* dan *punishment*, terdapat suatu mekanisme *performance appraisal* atau penilaian kinerja yang relative obyektif dan terdapat suatu gaya kepemimpinan (*leadership style*) yang mengarah kepada pembentukan organisasi berkinerja tinggi.
6. Cara Mengukur Kinerja Individu bisa dilakukan melalui Jumlah Pekerjaan, Kualitas Pekerjaan, Ketepatan waktu, Kehadiran dan Kemampuan Kerjasama. Sedangkan mengukur kinerja organisasi Kinerja dinilai agar manajemen dapat melakukan

perbaikan dimasa mendatang melalui metode *Balanced scorecard*, Menilai fondasi organisasi, Membangun strategi bisnis, Membuat tujuan organisasi Membuat *strategic map* bagi strategi kegiatan organisasi, pengukuran kinerja serta menyusun inisiatif.

7. Metode penilaian kinerja dapat dilakukan untuk menilai kinerja individu seperti metode penilaian kategori, metode perbandingan, metode naratif, metode tujuan dan perilaku serta metode kombinasi. Sedangkan metode penilaian kinerja organisasi dapat dilakukan melalui *Financial Accountability* , *Program products or output*, *Adherence to standards quality in service delivery* , *Participant related measures*, *Key performance indicators* ataupun *Client satisfaction*.
8. Pihak yang melakukan penilaian dalam Perusahaan bisa karyawan itu sendiri, rekan sekerja, atasan, bawahan ataupun pelanggan.
9. Kesalahan dalam penilaian kinerja secara individu Efek halo (*halo effect*), *Central Leniency*, *Strictness*, *Personal prejudice* ataupun *Recency effect* sedangkan kesalahan organisasi yaitu indikator pengukuran kerja yang subyektif, Ketidakjelasan dari ruang lingkup pekerjaan, Periode pengukuran kinerja, Tidak terbarunya target kerja dan komunikasi yang tidak tepat.
10. Permasalahan dan Kendala dalam Penerapan Manajemen Kinerja bisa berasal dari atasan ataupun bawahan.

M. TES FORMATIF

1. Jelaskan pengertian kinerja !
2. Jelaskan pengertian dari manajemen kinerja !
3. Jelaskan tujuan dan mamfaat manajemen kinerja !
4. Jelaskan faktor2 yang mempengaruhi kinerja !
5. Jelaskan tahapan dalam manajemen kinerja !
6. Jelaskan siklus manajemen kinerja !
7. Jelaskan macam2 metode penilaia kinerja !
8. Sebutkan pihak2 yang melakukan penilaian dalam Perusahaan !
9. Sebutkan kendalaatau masalah yang seringkali terjadi dalam penerapanmanajemen kinerja !

N. LATIHAN

1. Berilah contoh tahap pengukuran kinerja individu !
2. Berikan contoh tahap pengukuran kinerja organisasi !
3. Berikan contoh kesalahan dalam penilaian kinerja yang dilakukan baik oleh individu maupun organisasi !

KEGIATAN BELAJAR 2

FUNGSI DAN PERAN MANAJEMEN KINERJA

DESKRIPSI PEMBELAJARAN

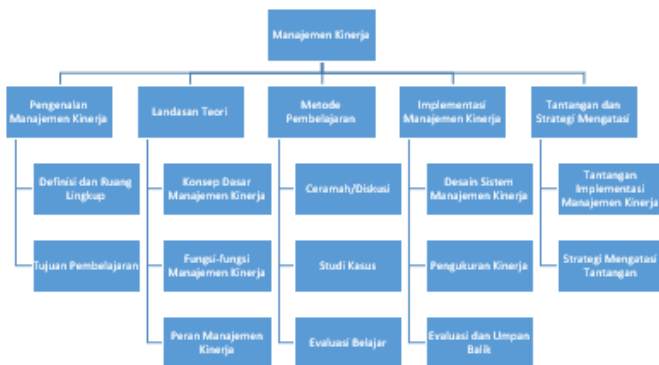
Manajemen Kinerja dirancang untuk memberikan pemahaman yang komprehensif tentang konsep, strategi, dan praktik dalam pengelolaan kinerja individu, tim, dan organisasi. Melalui pendekatan yang holistik, mahasiswa akan diajak untuk memahami peran kritis manajemen kinerja dalam mencapai tujuan organisasi.

KOMPETENSI PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti kelas Manajemen Kinerja, mahasiswa diharapkan memiliki beberapa kompetensi utama:

1. Memahami Konsep Dasar Manajemen Kinerja: Memberikan pemahaman mendalam tentang konsep dasar, prinsip, dan elemen utama dalam manajemen kinerja.
2. Memahami fungsi-fungsi utama manajemen kinerja.
3. Mengetahui peran manajemen kinerja dalam meningkatkan kinerja organisasi.

PETA KONSEP PEMBELAJARAN



A. PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin kompleks, manajemen kinerja menjadi sebuah elemen krusial dalam mencapai keberhasilan suatu organisasi. Peran penting manajemen kinerja bukan hanya terbatas pada evaluasi karyawan, tetapi juga melibatkan perencanaan, pengukuran, umpan balik, dan pengembangan kinerja secara menyeluruh. Manajemen kinerja tidak hanya memandang aspek individu, tetapi juga mengarah pada peningkatan kinerja tim dan mencapai tujuan strategis organisasi.

Manajemen kinerja menciptakan kerangka kerja yang terstruktur untuk memastikan bahwa setiap anggota organisasi berkontribusi secara optimal terhadap visi dan misi perusahaan. Dalam pembahasan ini, kita akan menjelajahi dengan mendalam tentang fungsi dan peran manajemen kinerja, menggali bagaimana konsep ini tidak hanya memberikan pemahaman tentang pencapaian target kinerja, tetapi juga membentuk budaya kerja yang dinamis dan adaptif.

Dengan mengeksplorasi fungsi-fungsi utama manajemen kinerja, kita dapat merinci bagaimana setiap tahapan, mulai dari perencanaan hingga pengembangan, saling terkait untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Dalam konteks ini, peran manajemen kinerja tidak hanya bersifat administratif, melainkan juga menjadi katalisator untuk inovasi, motivasi, dan peningkatan kualitas kerja.

Melalui pemahaman yang mendalam tentang manajemen kinerja, organisasi dapat mengoptimalkan potensi sumber daya manusia mereka, mengatasi tantangan, dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal. Oleh karena itu, buku ini hadir untuk memberikan wawasan yang komprehensif tentang bagaimana manajemen kinerja bukan sekadar sebuah proses, tetapi suatu filosofi yang mampu merajut kesuksesan organisasi dari dalam. Mari kita memahami lebih dalam tentang fungsi dan peran

manajemen kinerja dalam membimbing suksesnya suatu organisasi di tengah dinamika dunia bisnis modern.

B. PENGENALAN MANAJEMEN KINERJA

Manajemen kinerja adalah suatu pendekatan terstruktur untuk mengelola dan meningkatkan kinerja individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan. Ini melibatkan perencanaan, monitoring, evaluasi, dan pengembangan kinerja anggota organisasi dengan tujuan mencapai sasaran strategis dan meningkatkan daya saing.

Dalam konteks manajemen kinerja, aktivitas-aktivitas utama melibatkan penetapan tujuan kinerja, pengukuran pencapaian, pemberian umpan balik, dan pengembangan kompetensi. Manajemen kinerja juga mencakup proses identifikasi kebutuhan pelatihan, pemberian insentif, serta peningkatan efisiensi dan efektivitas dalam mencapai hasil yang diinginkan.

Secara keseluruhan, manajemen kinerja bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi, meningkatkan motivasi karyawan, dan mengoptimalkan kontribusi individu dan tim dalam mencapai keunggulan bersaing. Manajemen kinerja adalah area studi yang melibatkan pemantauan, pengukuran, dan peningkatan kinerja individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan.

C. LANDASAN TEORI

Berikut adalah pandangan beberapa ahli terkenal mengenai manajemen kinerja:

Aguinis, H. (2019): Menurut Aguinis, manajemen kinerja adalah proses berkelanjutan yang melibatkan penetapan tujuan yang jelas,

pemantauan kinerja, umpan balik terus-menerus, dan pengembangan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Armstrong, M., & Baron, A. (2017): Armstrong dan Baron menggambarkan manajemen kinerja sebagai suatu pendekatan yang mencakup perencanaan kinerja, pengukuran dan penilaian kinerja, serta pengembangan individu untuk meningkatkan produktivitas dan mencapai tujuan organisasi.

Bacal, R. (2017): Menurut Bacal, manajemen kinerja adalah suatu upaya sistematis untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui penetapan tujuan yang jelas, umpan balik berkelanjutan, dan pengembangan keterampilan.

Murlis, H., & Forbes, A. (2015): Murlis dan Forbes menggambarkan manajemen kinerja sebagai seni dan ilmu dalam merancang sistem yang efektif untuk mengukur dan memotivasi kinerja individu dan tim dengan tujuan mencapai keberhasilan organisasi.

DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017): DeNisi dan Murphy mendefinisikan manajemen kinerja sebagai suatu sistem yang terdiri dari proses-proses seperti penetapan tujuan, umpan balik, pengukuran kinerja, dan penghargaan, yang semua ini bertujuan untuk mencapai hasil terbaik dari karyawan. Penting untuk dicatat bahwa definisi dan pandangan tentang manajemen kinerja dapat bervariasi tergantung pada konteks organisasional, budaya perusahaan, dan pendekatan manajemen yang diterapkan. Namun, umumnya, manajemen kinerja berkaitan dengan upaya untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan melalui berbagai metode dan proses yang terintegrasi.

Fungsi-Fungsi utama dalam manajemen kinerja melibatkan serangkaian aktivitas dan konsep yang membentuk kerangka kerja untuk mengelola dan meningkatkan kinerja individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan. Berikut adalah beberapa fungsi utama manajemen kinerja:

1. Perencanaan Kinerja:
 - Menetapkan tujuan dan sasaran kinerja yang spesifik.
 - Mengidentifikasi indikator kinerja kunci (Key Performance Indicators/KPIs).
 - Menyusun rencana aksi untuk mencapai tujuan.
2. Pengukuran dan Monitoring Kinerja:
 - Melakukan pengukuran kinerja secara rutin.
 - Menggunakan alat dan metode pengukuran yang relevan.
 - Memantau progres terhadap tujuan yang telah ditetapkan.
3. Evaluasi Kinerja:
 - Menganalisis hasil pengukuran dan mencocokkan dengan tujuan awal.
 - Menilai pencapaian individu, tim, dan organisasi.
 - Mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.
4. Umpan Balik (Feedback):
 - Memberikan umpan balik konstruktif kepada individu atau tim.
 - Membahas pencapaian kinerja dan area perbaikan.
 - Mendorong komunikasi terbuka dan dialog.
5. Pengembangan Kinerja:
 - Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
 - Menyusun rencana pengembangan individu atau tim.
 - Mendukung pertumbuhan dan peningkatan kompetensi.
6. Pengakuan dan Penghargaan:
 - Mengakui dan memberikan apresiasi terhadap pencapaian yang baik.
 - Memberikan insentif dan penghargaan sebagai bentuk motivasi.
 - Membangun budaya penghargaan di lingkungan kerja.
7. Manajemen Kinerja Tim:
 - Mendorong kerja sama dan kolaborasi di antara anggota tim.
 - Menetapkan ekspektasi kinerja kelompok.
 - Menilai dan manage dinamika tim.
8. Pengelolaan Kinerja Karyawan:

- Mengelola performa individu melalui pemantauan dan pembinaan.
- Mengidentifikasi peluang untuk peningkatan produktivitas.
- Menetapkan tujuan yang sesuai dengan peran dan tanggung jawab.

9. Adaptasi dan Inovasi:

- Mendorong organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.
- Merangsang inovasi dalam mencapai efisiensi dan keunggulan bersaing.

10. Pelaporan dan Transparansi:

- Melakukan pelaporan kinerja secara berkala.
- Menjaga transparansi terkait pencapaian tujuan dan hasil evaluasi.
- Memfasilitasi pertanggungjawaban dan komunikasi organisasi.

Melalui integrasi fungsi-fungsi ini, manajemen kinerja menciptakan suatu sistem yang menyeluruh untuk mengarahkan, mengukur, dan meningkatkan kinerja organisasi dengan tujuan mencapai keunggulan bersaing dan memberikan nilai tambah.

D. IMPLEMENTASI MANAJEMEN KINERJA

Desain sistem manajemen kinerja memainkan peran kunci dalam memastikan bahwa organisasi dapat mengelola dan meningkatkan kinerja individu dan tim sesuai dengan tujuan strategisnya. Berikut adalah langkah-langkah untuk merancang sistem manajemen kinerja yang efektif:

1. Penetapan Tujuan dan Sasaran:

- Identifikasi tujuan organisasi yang spesifik dan terukur.
- Tentukan sasaran kinerja yang terkait dengan tujuan tersebut.
- Pastikan tujuan dan sasaran dapat diukur secara objektif.

2. Identifikasi Indikator Kinerja Kunci (KPIs):

- Tentukan indikator kinerja yang relevan dengan tujuan dan sasaran.
- Pastikan KPIs dapat memberikan gambaran komprehensif tentang pencapaian kinerja.
- Pilih metrik yang dapat diukur secara konsisten dan objektif.

3. Perancangan Format Penilaian:

- Rancang format penilaian yang jelas dan mudah dipahami.
- Sertakan rubrik penilaian untuk setiap KPI.
- Pastikan format mendukung pengukuran kinerja yang obyektif.

4. Tentukan Proses Perencanaan Kinerja:

- Tentukan cara penetapan tujuan dan sasaran.
- Identifikasi metode untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan.
- Pastikan keterlibatan dan partisipasi aktif selama proses perencanaan.

5. Implementasi Sistem:

- Perkenalkan sistem secara bertahap untuk mengurangi resistensi.
- Sediakan pelatihan kepada manajer dan karyawan tentang penggunaan sistem.
- Pastikan bahwa sistem dapat diintegrasikan dengan sistem manajemen lainnya.

6. Pengembangan Rencana Pengembangan:

- Identifikasi kebutuhan pengembangan individu dan tim.
- Rancang rencana pengembangan yang mendukung pencapaian tujuan kinerja.
- Libatkan karyawan dalam menyusun rencana pengembangan pribadi.

7. Proses Umpan Balik dan Evaluasi:

- Tentukan frekuensi umpan balik dan evaluasi kinerja.
- Pastikan bahwa umpan balik bersifat konstruktif dan berorientasi pada perkembangan.

- Gunakan data evaluasi untuk memperbaiki sistem secara terus-menerus.
8. Pelaksanaan Pengakuan dan Insentif:
- Rancang kebijakan pengakuan dan insentif yang adil dan transparan.
 - Pastikan bahwa penghargaan diberikan sesuai dengan pencapaian kinerja yang signifikan.
 - Evaluasi efektivitas pengakuan dan insentif secara berkala.
9. Komitmen Pemimpin Organisasi:
- Pastikan dukungan penuh dari pimpinan organisasi.
 - Komunikasikan pentingnya sistem manajemen kinerja kepada seluruh organisasi.
 - Pimpinan harus menjadi teladan dalam penerapan dan penggunaan sistem.
10. Evaluasi dan Peningkatan Berkelanjutan:
- Lakukan evaluasi menyeluruh terhadap kinerja sistem secara berkala.
 - Identifikasi area perbaikan dan peluang peningkatan.
 - Terapkan perubahan dan perbaikan berkelanjutan sesuai dengan hasil evaluasi.

Dengan merancang sistem manajemen kinerja yang sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan organisasi, pemangku kepentingan dapat memastikan bahwa kinerja individu dan organisasi mencapai tingkat optimal sesuai dengan tujuan strategis yang ditetapkan.

E. TANTANGAN DAN STRATEGI MENGATASI

Meskipun manajemen kinerja memberikan banyak manfaat, organisasi sering dihadapkan pada sejumlah tantangan. Beberapa tantangan utama melibatkan resistensi perubahan, pengukuran kinerja yang tidak akurat, dan kurangnya dukungan manajemen. Penting untuk memastikan dukungan penuh dari manajemen

puncak. Komitmen dan partisipasi manajemen kunci untuk keberhasilan manajemen kinerja.

Mengatasi tantangan dalam implementasi manajemen kinerja memerlukan solusi dan strategi yang cermat. Berikut adalah beberapa langkah yang dapat diambil untuk mengatasi hambatan dan memastikan keberhasilan implementasi:

1. Komitmen Pemimpin Organisasi:

- Solusi: Pastikan dukungan penuh dari pimpinan organisasi.
- Strategi: Ajak pemimpin organisasi untuk secara aktif terlibat dalam proses implementasi, memberikan contoh teladan, dan berkomunikasi secara jelas mengenai pentingnya manajemen kinerja.

2. Partisipasi dan Keterlibatan Karyawan:

- Solusi: Fasilitasi partisipasi aktif karyawan.
- Strategi: Libatkan karyawan dalam perancangan sistem, jelaskan manfaatnya, dan dorong pertukaran ide dan umpan balik. Sediakan pelatihan yang diperlukan untuk memahami dan menggunakan sistem.

3. Komunikasi yang Efektif:

- Solusi: Tingkatkan komunikasi organisasi.
- Strategi: Informasikan secara teratur mengenai perubahan, manfaat, dan tujuan implementasi manajemen kinerja. Gunakan berbagai saluran komunikasi, seperti rapat, papan pengumuman, dan surat kabar internal.

5. Pengintegrasian dengan Kebijakan dan Budaya Organisasi:

- Solusi: Pastikan keterkaitan dengan kebijakan dan budaya organisasi.
- Strategi: Sesuaikan desain sistem manajemen kinerja dengan nilai dan tujuan organisasi. Pastikan bahwa sistem ini mendukung dan menguatkan budaya kerja yang diinginkan.

7. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan:

- Solusi: Identifikasi kebutuhan pelatihan.
- Strategi: Sediakan pelatihan yang sesuai untuk manajer dan karyawan. Fokus pada pengembangan keterampilan

manajemen, komunikasi, dan penggunaan alat atau platform manajemen kinerja.

Dengan menerapkan solusi dan strategi ini, organisasi dapat mengatasi hambatan dan memastikan implementasi manajemen kinerja yang sukses. Penting untuk selalu beradaptasi dan melakukan perbaikan berkelanjutan sesuai dengan perkembangan organisasi dan kebutuhan karyawan.

F. RANGKUMAN

Pada pembahasan ini memberikan pengenalan umum tentang fungsi dan peran manajemen kinerja serta pentingnya penerapannya dalam mencapai tujuan organisasi. Manajemen kinerja bukan hanya alat penilaian, tetapi suatu pendekatan holistik yang berfokus pada peningkatan dan pengembangan individu serta pencapaian tujuan organisasi. Bab ini memberikan landasan untuk memahami konsep, manfaat, dan proses utama yang terlibat dalam manajemen kinerja.

Bab-bab berikutnya akan membahas budaya organisasi dan manajemen kinerja serta bagaimana membangun tim dan praktik menerapkan manajemen kinerja yang efektif.

G. TES FORMATIF

1. Apa yang dapat menjadi tantangan umum dalam menerapkan manajemen kinerja di organisasi?
 - a) Kurangnya tujuan
 - b) Terlalu banyak umpan balik
 - c) Resistensi terhadap perubahan**
 - d) Penilaian kinerja setiap bulan

2. Apa langkah-langkah utama dalam proses evaluasi kinerja karyawan?
 - a) Hanya memberikan umpan balik positif
 - b) Menetapkan tujuan tanpa pemantauan
 - c) Penetapan tujuan, pemantauan, umpan balik, dan pengembangan**
 - d) Menilai hanya berdasarkan preferensi manajemen

H. TES FORMATIF

1. Apa yang dimaksud dengan manajemen kinerja dalam konteks organisasi?
2. Mengapa umpan balik penting dalam manajemen kinerja?

KEGIATAN BELAJAR 3

BUDAYA ORGANISASI DAN MANAJEMEN KINERJA

DESKRIPSI PEMBELAJARAN

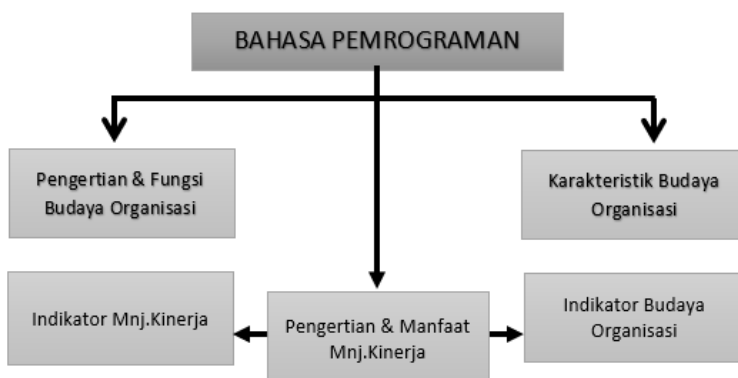
Pada bab ini mahasiswa mempelajari pengenalan dan konsep dasar teoritis budaya organisasi dan manajemen kinerja. Diharapkan mahasiswa memiliki wawasan dan pemahaman untuk modal dasar mempelajari budaya organisasi dan manajemen kinerja lebih lanjut.

KOMPETENSI PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan mahasiswa dan mahasiswi memiliki pengetahuan dan kemampuan :

1. Mampu menguraikan definisi budaya organisasi dan manajemen kinerja.
2. Mampu menjelaskan fungsi, manfaat, dan indikator budaya organisasi dan manajemen kinerja
3. Mampu menjelaskan peran penting nilai budaya terhadap manajemen kinerja organisasi.

PETA KONSEP PEMBELAJARAN



A. PENGERTIAN BUDAYA ORGANISASI

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam menunjang keberhasilan organisasi. Organisasi berisikan orang-orang yang mempunyai serangkaian aktivitas yang jelas dan dilakukan secara berkelanjutan guna mencapai tujuan organisasi. Semua tindakan yang diambil dalam setiap kegiatan diprakarsai dan ditentukan oleh manusia yang menjadi anggota organisasi, dimana manusia sebagai pendukung utama setiap organisasi apapun bentuk organisasi itu. Organisasi membutuhkan kinerja pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi suatu organisasi. Organisasi senantiasa memanfaatkan sumber daya manusia yang dimilikinya dengan sumber daya lainnya seperti mesin, sarana dan prasarana untuk dioptimalkan dalam mendukung proses kerja pegawai dalam organisasi. Suatu organisasi perlu untuk membentuk kultur atau budaya yang mampu menjadi identitas perusahaan. Budaya organisasi yang terkait dengan manajemen kinerja sangat penting untuk memahami bagaimana sebuah organisasi mengelola kinerja, menginspirasi karyawan, dan mencapai tujuan mereka. Berikut definisi Budaya organisasi menurut ahli: Fahmi (2010) “Budaya organisasi merupakan hasil proses melebur gaya budaya dan perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu”. Menurut Effendy (2015) “Budaya organisasi didefinisikan sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan

sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.” Sopiah (2018) “Budaya organisasi yang terbentuk, dikembangkan, diperkuat atau bahkan

diubah, memerlukan praktik yang dapat membantu menyatukan nilai budaya anggota dengan nilai budaya organisasi”.

Sedarmayanti mengemukakan (2014) “Budaya organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi, dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah cara kita melakukan sesuatu di sini. menurut Edison (2016) “Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan.

B. FUNGSI BUDAYA ORGANISASI

Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi juga oleh seberapa besar peranan budaya bagi suatu organisasi. Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, dalam Wibowo (2016) fungsi budaya organisasi yaitu:

1. Memberi anggota identitas organisasional

Memberi anggota identitas organisasional Menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk baru. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat yang berbeda.

2. Memfasilitasi komitmen kolektif

Nilai Profesionalisme Merupakan bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab dan komitmen yang tinggi.

3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial

Nilai Sinergi Merupakan membangun dan memastikan hubungan kerjasama internal yang produktif serta kemitraan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan, untuk menghasilkan kerja yang bermanfaat dan berkualitas.

4. Membentuk perilaku

Nilai Pelayanan Merupakan memberikan layanan yang memenuhi kepuasan pemangku kepentingan yang dilakukan dengan sepenuh hati, transparan, cepat, akurat, dan aman.

5. Nilai Kesempurnaan

Nilai Kesempurnaan Merupakan senantiasa melakukan upaya perbaikan di segala bidang untuk menjadi dan memberikan yang terbaik.

Sedangkan menurut Sunyoto (2013) budaya organisasi memiliki 2 (dua) fungsi utama, yaitu :

1. Sebagai Proses Integrasi Internal

Sebagai proses integrasi internal Dimana para anggota organisasi dapat bersatu, sehingga mereka akan mengerti bagaimana berinteraksi satu dengan yang lain.

2. Sebagai Proses Integrasi Eksternal

Sebagai proses integrasi eksternal Dimana budaya organisasi akan menentukan bagaimana organisasi memenuhi berbagai tujuannya dan berhubungan dengan pihak luar.

Menurut Panbundu (2012) mengatakan bahwa budaya organisasi dapat berfungsi sebagai penghambat inovasi apabila perusahaan tidak mampu mengatasi masalah yang berkaitan dengan lingkungan eksternal dan integrasi internal, perubahan - perubahan yang terjadi di lingkungan tidak cepat dilakukan adaptasi oleh pimpinan organisasi, dan pemimpin yang masih berorientasi pada masa lalu. Selanjutnya menurut Cameron dan Quinn dalam Rangkti (2011) membagi empat dimensi menjadi tipologi budaya organisasi yaitu :

1. Tipe Budaya Kekeluargaan (Clan Culture)

Tipe Kultur Kekeluargaan (Clan Culture) adalah budaya organisasi dimana perusahaan memiliki karakter kekeluargaan, terdapat lingkungan yang dapat mengatur dengan baik perusahaan melalui team work, dan pengembangan SDM serta memperlakukan konsumen sebagai rekanan. Tugas utama dari

manajemen adalah mengendalikan dan membina karyawan sehingga memudahkan mereka untuk berpartisipasi.

2. Tipe Budaya Kreatif (Adhocracy Culture)

Tipe Kultur Kreatif (Adhocracy Culture) adalah budaya organisasi yang menuntut inovasi dan inisiatif serta menciptakan produk baru dan jasa untuk mengantisipasi dan persiapan kebutuhan di masa depan. Tugas utama dari manajemen adalah untuk mendukung terciptanya semangat kewirausahaan dan kreativitas.

3. Tipe Budaya Persaingan (Market Culture)

Tipe Kultur Persaingan (Market Culture) adalah budaya organisasi yang memiliki asumsi budaya pasar yang tidak ramah, kompetitif, serta dicirikan dengan tempat kerja yang berorientasi pada hasil. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang keras hati, suka bekerja keras dan gesit. Tugas utama manajemen adalah mengendalikan organisasi untuk mencapai produktivitas, hasil, tujuan serta keuntungan.

4. Tipe Budaya Pengendalian (Hierarchy Culture) Tipe Kultur Pengendalian (Hierarchy Culture) adalah budaya organisasi yang ditandai dengan bentuk perusahaan yang resmi dan terstruktur. Semua proses kerja diatur secara baku dan sistematis. Birokrasi sangat relevan dengan jenis budaya ini. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan adalah sebagai koordinator dengan fungsi mentoring yang kuat dan ketat, sekaligus sebagai organisator yang unggul. Tugas utama manajemen ditekankan pada efisiensi serta adanya batasan - batasan waktu yang tegas dan ketat. Model atau pedoman manajemen yang digunakan biasanya adalah berpusat kepada pengendalian dan kontrol yang ketat.

Dari definisi menurut para ahli dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi yaitu memberi batasan untuk mendefinisikan peran sehingga memperlihatkan perbedaan yang jelas antar organisasi, memberikan identitas terhadap sesuatu yang lebih secara perorangan, menunjukkan stabilitas sistem sosial, dan dapat membentuk pola pikir dan perilaku anggota organisasi

C. KARAKTERISTIK BUDAYA ORGANISASI

Menurut Robbins dan Judge (2007) ada 7 (tujuh) karakteristik primer suatu budaya organisasi, yaitu :

1. Inovasi dan Pengambilan Risiko.

Sejauh mana karyawan di dorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.

2. Perhatian pada hal-hal rinci.

Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.

3. Orientasi Hasil.

Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.

4. Orientasi terhadap Orang Tim.

Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.

5. Orientasi Tim.

Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.

6. Keagresifan

Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.

7. Kemantapan

Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

Menurut Luthans (1998), karakteristik budaya organisasi terbagi menjadi 6 (enam), yaitu :

1. Peraturan-peraturan perilaku yang harus dipatuhi

Peraturan yang ada harus dipatuhi dan dapat dijadikan pedoman oleh para anggota organisasi.

2. Norma-norma Aturan tidak tertulis yang harus dipatuhi dan menentukan bagaimana cara bekerja.

3. Nilai-nilai yang dominan Keyakinan terhadap hal-hal yang diharapkan oleh anggota organisasi.
4. Filosofi Kebijakan organisasi, cara memperlakukan anggota organisasi dan pihak yang berkepentingan..
5. Aturan-aturan Petunjuk untuk melakukan tugas dalam organisasi.
6. Iklim organisasi Lingkungan dalam organisasi, perilaku hubungan antar anggota, hubungan organisasi dengan pihak luar.

D. INDIKATOR BUDAYA ORGANISASI

Kesuksesan sebuah organisasi dapat dilihat dari beberapa indikator budaya organisasinya bagaimana sikap yang diambil dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi. Menurut Stephen P. Robbins (2007) Indikator budaya organisasi ada 10 macam, mulai dari identitas hingga sistem, sebagai berikut:

1. Bagaimana pegawai mengidentifikasi dirinya
2. Pekerjaan lebih ke kelompok
3. Mempertimbangkan efek pada pegawai
4. Unit kerja yang terkoordinasi
5. Kontrol perilaku kerja
6. Toleransi menghadapi resiko
7. Orientasi hasil akhir
8. Fokus pada penerimaan perubahan di masa depan (*open minded*)
9. Pengaturan imbalan kepada pekerja
10. Toleransi pada konflik

Menurut Sulaksono Hari (2015) Indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Inovatif memperhitungkan risiko, seperti:

- a. Menciptakan ide-ide baru untuk keberhasilan perusahaan
 - b. Berani mengambil risiko dalam mengembangkan ide-ide baru
- 2. Berorientasi pada hasil, seperti :
 - a. Menetapkan target yang akan dicapai oleh perusahaan
 - b. Penilaian hasil atas kerja yang telah dilaksanakan
- 3. Berorientasi pada semua kepentingan karyawan, seperti :
 - a. Memenuhi kebutuhan untuk berjalan dan mengerjakan pekerjaan
 - b. Mendukung prestasi karyawan
- 4. Berorientasi detail pada tugas, seperti :
 - a. Teliti dalam mengerjakan tugas
 - b. Keakuratan hasil kerja

E. MANAJEMEN KINERJA (PERFORMANCE MANAGEMENT)

Faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang sangat beragam, demikian pula upaya untuk mengelolanya. Kinerja seseorang di dalam suatu organisasi akan tergantung pada karakteristik suatu organisasi seperti misal budaya, struktur, dan tipe orang-orang yang terlibat didalamnya. Suatu organisasi, dalam mencapai tujuannya perlu menciptakan iklim kerja dimana setiap individu dan kelompok-kelompok kerja memiliki tanggung jawab untuk selalu memberikan kontribusi dan melanjutkan proses perbaikan keahlian maupun pengetahuan. Untuk meningkatkan kinerja pegawai secara optimal, diperlukan berbagai upaya yang strategis, terencana dan berkesinambungan. Melalui pendekatan manajemen kinerja, upaya pengelolaan kinerja dapat dilakukan secara lebih baik. Berikut adalah beberapa pengertian manajemen kinerja menurut beberapa pendapat. Menurut Armstrong (1998) manajemen kinerja adalah sebuah proses yang sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan cara mengembangkan kinerja individu dan team atau kelompok. Oleh karena itu, sebuah perusahaan atau organisasi wajib memiliki kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)

yang efektif dan efisien, karena kinerja organisasi merupakan akumulasi kinerja individu dan kelompok.

Dengan kata lain, manajemen kinerja memiliki fokus utama yaitu terhadap perencanaan dan peningkatan kinerja di masa yang akan datang, yang mana kinerja yang direncanakan harus dapat meningkat dari waktu ke waktu. Beberapa hal seperti standard kinerja, target, pengukuran, indikator, juga menjadi fokus utama dalam manajemen kinerja. Sedangkan ruang lingkupnya berupa pengukuran hasil kinerja yang telah ditunjukkan dan dibandingkan dengan target kinerja yang telah disepakati dalam kontrak kinerja. Sedangkan Bacal (1999) memaknai manajemen kinerja sebagai proses komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dalam kemitraan antar seorang karyawan dan atasan langsungnya. Proses tersebut meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang harus dilakukan.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut di atas, pada hakekatnya manajemen kinerja merupakan proses yang berupaya untuk memperbaiki kinerja individu dan kelompok kerja secara berkesinambungan dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara efektif. Manajemen kinerja itu sendiri merupakan salah satu pendekatan strategis untuk memperbaiki kinerja orang-orang didalam organisasi secara terus menerus yang dilakukan dengan cara meningkatkan kapabilitas kelompok-kelompok maupun individual yang terdapat didalam suatu organisasi. Manajemen kinerja pada umumnya sangat fokus terhadap masalah outputs (hasil-hasil yang dicapai), outcomes(dampak yang ditimbulkan dari suatu kinerja), processes (proses yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang diharapkan) dan inputs (pengetahuan, keahlian dan kompetensi) yang diharapkan dari orang-orang yang terlibat didalam suatu organisasi baik secara kelompok maupun individu. Didalam manajemen kinerja diperhatikan masalah pengukuran terhadap hasil-hasil yang diperoleh, serta evaluasi terhadap kemajuan didalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

F. MANFAAT MANAJEMEN KINERJA

Manajemen kinerja merupakan proses yang penting dalam mengelola kinerja individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan. Berikut adalah beberapa manfaat manajemen kinerja berdasarkan teori ahli:

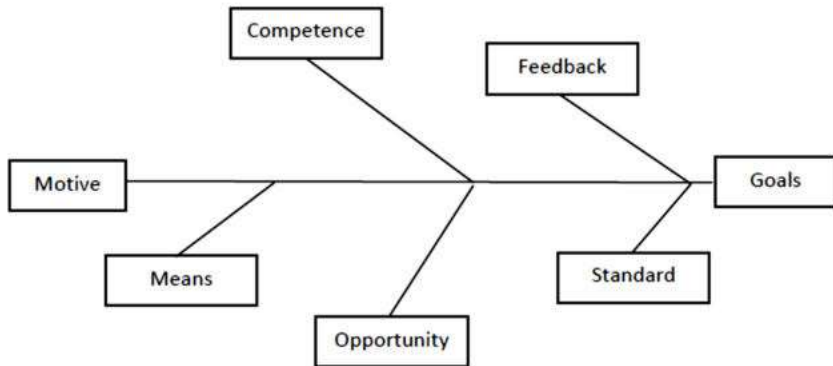
1. Meningkatkan Produktivitas: Menurut teori Frederick Taylor tentang manajemen ilmiah, manajemen kinerja yang efektif dapat meningkatkan produktivitas karena membantu mengidentifikasi cara-cara untuk melakukan pekerjaan dengan lebih efisien dan efektif.
2. Mengarahkan Tujuan dan Prioritas: Teori Edwin Locke tentang goal-setting menyatakan bahwa menetapkan tujuan yang jelas dan spesifik dapat meningkatkan motivasi dan kinerja. Manajemen kinerja membantu dalam menetapkan dan mengarahkan tujuan individu dan organisasi.
3. Meningkatkan Kinerja Karyawan: Menurut teori Douglas McGregor tentang teori X dan Y, manajemen kinerja yang didasarkan pada asumsi positif tentang karyawan (Teori Y) dapat meningkatkan kinerja mereka dengan memberikan dukungan, penghargaan, dan kesempatan untuk berkembang.
4. Pengembangan Karyawan: Teori Abraham Maslow tentang hierarki kebutuhan menyatakan bahwa individu memiliki kebutuhan yang berbeda dan berkembang sepanjang waktu. Manajemen kinerja membantu organisasi dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan dan memberikan pelatihan serta pengembangan yang sesuai.
5. Retensi Karyawan: Manajemen kinerja yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan, sehingga membantu dalam mempertahankan bakat terbaik dalam organisasi. Teori Frederick Herzberg tentang faktor

kepuasan dan ketidakpuasan menyoroti pentingnya faktor-faktor intrinsik dan ekstrinsik dalam memotivasi karyawan.

G. INDKATOR MANAJEMEN KINERJA

Indikator kinerja sangatlah penting digunakan dalam mengukur sebuah kinerja, baik itu kinerja organisasi, kinerja tim atau kelompok maupun kinerja individu. Sehingga dari hasil 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 3.1 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 suksese. 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.

H. RANGKUMAN

Budaya organisasi memiliki peran yang penting dalam manajemen kinerja. Berikut adalah beberapa poin singkat yang menjelaskan keterkaitan budaya organisasi dan manajemen kinerja di atas :

Norma dan Nilai: Budaya organisasi menciptakan norma dan nilai-nilai yang memengaruhi bagaimana karyawan memandang kinerja dan ekspektasi yang ada terhadap mereka.

Motivasi Karyawan: Budaya yang mempromosikan penghargaan terhadap pencapaian, inovasi, dan kolaborasi akan memberi dorongan tambahan kepada karyawan untuk berkinerja lebih baik.

Feedback dan Komunikasi: Budaya yang mendukung komunikasi terbuka dan umpan balik yang konstruktif akan meningkatkan efektivitas manajemen kinerja, karena karyawan merasa lebih nyaman untuk berbagi dan menerima umpan balik.

Adaptabilitas dan Fleksibilitas: Budaya yang mendorong adaptabilitas dan fleksibilitas membantu organisasi dalam menyesuaikan tujuan dan strategi manajemen kinerja sesuai dengan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Penegakan Standar Kinerja: Budaya organisasi yang menekankan standar kinerja yang tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja menuju prestasi yang lebih baik dan menciptakan lingkungan di mana kinerja yang baik dihargai dan diakui.

Dengan demikian, budaya organisasi berperan penting dalam membentuk praktik dan proses manajemen kinerja serta memengaruhi bagaimana karyawan merespons dan berpartisipasi dalam upaya tersebut.

I. TES FORMATIF

1. Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi, ada empat dimensi menjadi tipologi budaya organisasi yaitu :
 - a) Tipe Budaya Kekeluargaan (Clan Culture)
 - b) Tipe Budaya Kreatif (Adhocracy Culture)
 - c) Tipe Budaya Persaingan (Market Culture)
 - d) Tipe Budaya Pengendalian (Hierarchy Culture)
 - e) Salah semua
2. Manajemen kinerja pada umumnya sangat fokus terhadap masalah, kecuali?
 - a) Outputs (hasil-hasil yang dicapai),

- b) Outcomes (dampak yang ditimbulkan dari suatu kinerja),
- c) Processes (proses yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang diharapkan)
- d) Inputs (pengetahuan, keahlian dan kompetensi)
- e) Strategic Planning (Perencanaan Strategis)

J. LATIHAN

Berikan 2 (dua) contoh kasus di perusahaan/ instansi yang sering terjadi terhadap pelanggaran budaya organisasi yang berdampak pada rendahnya kinerja pegawai, dan Jelaskan bagaimana cara untuk mencegah budaya organisasi yang negatif atau tidak sehat tersebut !

KEGIATAN BELAJAR 4

MEMBANGUN TIM KINERJA

DESKRIPSI PEMBELAJARAN

Pada Bab ini mahasiswa akan mempelajari strategi, teknik, dan praktik terbaik untuk membangun dan mengelola tim kinerja yang efektif dalam konteks organisasi. Ini akan memberikan panduan yang komprehensif bagi pemimpin dan manajer untuk merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi program pembangunan tim kinerja yang sukses.

KOMPETENSI PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan mahasiswa dan mahasiswi memiliki pengetahuan dan kemampuan :

1. Mampu memahami kriteria yang relevan dalam memilih anggota tim yang tepat sesuai dengan kebutuhan proyek atau tugas yang dihadapi.
2. Mampu memahami pentingnya budaya kerja yang inklusif, kolaboratif, dan berorientasi pada tujuan, serta kemampuan untuk membangun dan memperkuat budaya semacam itu di dalam tim.
3. Mampu mengidentifikasi sumber konflik di dalam tim dan menggunakan teknik manajemen konflik yang tepat untuk menyelesaikan masalah dengan cepat dan efektif.
4. Mampu melakukan kolaborasi yang efektif di antara anggota tim, membangun saling percaya, dan mendorong kerjasama yang kuat dalam mencapai tujuan bersama, serta memiliki kemampuan untuk secara sistematis mengevaluasi kinerja tim, mengidentifikasi kelemahan, dan membuat penyesuaian yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan.

5. Mampu mempraktikkan kepemimpinan yang memotivasi, menginspirasi, dan memberikan arahan yang jelas kepada anggota tim, serta mampu mengarahkan tim menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

PETA KONSEP PEMBELAJARAN



A. KONSEP DASAR MEMBANGUNAN TIM KINERJA

Manajemen kinerja merupakan pendekatan yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia dan pencapaian tujuan organisasi. Konsep dasar manajemen kinerja meliputi beragam prinsip dan praktik yang dirancang untuk memastikan bahwa individu dan tim mencapai kinerja yang optimal sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Secara umum, manajemen kinerja melibatkan proses perencanaan, pengukuran, evaluasi, dan pengembangan kinerja individu serta tim.

Pembangunan tim kinerja memiliki peran yang krusial dalam memastikan bahwa suatu organisasi dapat mencapai tujuan-tujuannya dengan efektif. Menurut pandangan yang dikemukakan oleh Soegiono (2020) dalam bukunya "Membangun Tim Kinerja:

Strategi dan Praktik Efektif", memahami konsep dasar pembangunan tim menjadi fondasi utama dalam mengelola kinerja tim secara efektif. Dalam hal ini, strategi dan praktik yang diperlukan untuk meningkatkan kolaborasi, komunikasi, dan kepercayaan di antara anggota tim menjadi fokus utama dalam proses ini.

Proses pembentukan tim yang efektif menjadi kunci penting dalam mencapai kinerja tim yang optimal, seperti yang disoroti oleh Widodo (2019) dalam "Kolaborasi Tim yang Sukses: Panduan Praktis untuk Meningkatkan Kinerja Tim". Identifikasi kebutuhan tim yang akurat dan pemilihan anggota tim yang sesuai dengan tujuan dan kompetensi yang dibutuhkan menjadi langkah awal yang sangat penting. Ini mencakup pemahaman mendalam tentang tugas dan tanggung jawab tim serta keahlian yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Selain itu, manajemen konflik juga menjadi faktor penting dalam membangun tim kinerja yang sukses. Pengembangan keterampilan dalam menangani konflik secara konstruktif dan menciptakan lingkungan di mana perbedaan pendapat dapat diselesaikan secara damai merupakan hal yang ditekankan dalam pembinaan tim. Pembinaan hubungan kerja yang positif antara anggota tim juga menjadi fokus, dengan membangun kepercayaan dan saling pengertian di antara mereka.

Dalam proses manajemen kinerja tim, terdapat penekanan pada pembinaan hubungan kerja yang baik, sebagaimana disoroti oleh salah satu sumber yang ada. Pengelolaan konflik menjadi penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Evaluasi dan penyesuaian kontinu juga menjadi bagian tak terpisahkan dalam memastikan kinerja tim tetap optimal dan relevan dengan dinamika yang terjadi dalam organisasi.

Melalui pemahaman konsep dasar pembangunan tim kinerja, sebuah organisasi dapat mengarahkan upaya mereka menuju pencapaian tujuan yang lebih efektif dan berkelanjutan. Dengan

demikian, pembangunan tim kinerja bukan hanya menjadi suatu proses, melainkan juga merupakan investasi strategis dalam meningkatkan kinerja dan keberlanjutan organisasi secara keseluruhan.

B. IDENTIFIKASI KEBUTUHAN TIM

Identifikasi kebutuhan tim merupakan langkah krusial dalam memastikan bahwa tim dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuannya. Dalam konteks ini, panduan praktis tentang kolaborasi tim yang berhasil, seperti yang dijelaskan dalam referensi "Kolaborasi Tim yang Sukses: Panduan Praktis untuk Meningkatkan Kinerja Tim" oleh Widodo (2019), menyoroti pentingnya memahami kebutuhan tim secara mendalam. Proses ini dimulai dengan pengidentifikasian tujuan yang jelas yang ingin dicapai oleh tim, serta pemahaman yang mendalam tentang tantangan dan peluang yang dihadapi.

Pengidentifikasian kebutuhan tim juga mencakup pemilihan anggota tim yang tepat sesuai dengan tujuan dan kompetensi yang dibutuhkan, sebagaimana disoroti dalam panduan yang sama. Setiap anggota tim harus memiliki peran yang jelas dan relevan dengan tujuan yang ingin dicapai. Hal ini melibatkan pemahaman yang mendalam tentang keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang diperlukan untuk mendukung keberhasilan tim secara keseluruhan.

Dalam proses identifikasi kebutuhan tim, penting juga untuk mengakui keragaman individu dalam tim dan menggabungkan kekuatan serta potensi setiap anggota tim. Ini melibatkan pengenalan kekuatan dan kelemahan individu serta bagaimana mereka dapat saling melengkapi dalam mencapai tujuan bersama. Selain itu, proses identifikasi kebutuhan tim juga memperhitungkan faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja tim,

seperti perubahan dalam lingkungan kerja atau tuntutan pasar yang berubah. Dalam hal ini, tim perlu memiliki fleksibilitas dan adaptabilitas untuk menanggapi perubahan dengan cepat dan efektif. Ini melibatkan pengembangan keterampilan komunikasi, kepemimpinan, dan pemecahan masalah yang sesuai dengan situasi yang dihadapi.

Dengan demikian, identifikasi kebutuhan tim bukan hanya tentang pemahaman tentang apa yang harus dicapai, tetapi juga tentang bagaimana menciptakan kondisi yang mendukung untuk mencapai tujuan tersebut. Melalui proses ini, tim dapat memaksimalkan potensi mereka, meminimalkan hambatan, dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

C. PEMBENTUKKAN TIM YANG EFEKTIF

Pembentukan tim yang efektif merupakan salah satu langkah krusial dalam mencapai kinerja optimal dalam lingkungan kerja. Memahami konsep dasar pembentukan tim menjadi landasan penting dalam memastikan bahwa tim dapat berfungsi secara harmonis dan produktif. Konsep dasar ini meliputi pemahaman yang mendalam tentang tujuan tim, peran masing-masing anggota, serta dinamika kerja yang terjadi di dalam tim.

Dikutip dari Kementerian Keuangan Republik Indonesia, Tuckman, B. W dalam bukunya menyebutkan bahwa tahapan dalam membentuk tim yang efektif adalah sebagai berikut :

1. **Forming (Pembentukan):** Pada tahap ini, anggota tim saling berkenalan dan mulai memahami peran mereka di dalam tim. Terdapat perasaan kehati-hatian dan ketergantungan pada pemimpin tim.
2. **Storming (Pertentangan):** Pada tahap ini, mulai muncul konflik dan persaingan antar anggota tim terkait dengan tugas, peran, dan struktur kekuasaan di dalam tim.

3. Norming (Pengakuan Norma): Pada tahap ini, tim mulai mengatasi konflik dan menetapkan norma-norma atau aturan yang diakui bersama. Munculnya kerjasama yang lebih baik di antara anggota tim.
4. Performing (Pelaksanaan): Pada tahap ini, tim mencapai kinerja maksimalnya. Anggota tim bekerja secara efektif sebagai satu kesatuan, memiliki ketergantungan yang tinggi, dan memanfaatkan keahlian masing-masing.
5. Adjourning (Pembubaran): Tahap ini adalah tahap di mana tim selesai menyelesaikan tugasnya dan membubarkan diri. Terjadi refleksi terhadap pencapaian dan proses tim.

Dalam proses pembentukan tim yang efektif, penting untuk memperhatikan evaluasi dan penyesuaian kontinu. Evaluasi kinerja tim secara berkala membantu memastikan bahwa tim tetap berada di jalur yang benar menuju pencapaian tujuan. Evaluasi ini juga membuka kesempatan untuk penyesuaian strategi tim yang diperlukan agar tetap relevan dengan perubahan yang terjadi di lingkungan kerja. Dengan memperhatikan konsep dasar pembentukan tim yang telah dijelaskan, organisasi dapat membangun tim yang efektif dan produktif yang mampu mencapai tujuan mereka secara efisien dan efektif.

D. PEMBINAAN HUBUNGAN KERJA YANG POSITIF

Dalam dinamika tim, kepemimpinan yang mendukung dan inspiratif memainkan peran yang sangat penting. Simon Sinek, dalam bukunya "Leaders Eat Last", menekankan bahwa para pemimpin yang benar-benar efektif berada di barisan terdepan untuk memberikan perlindungan dan dukungan kepada anggota tim. Ini menciptakan budaya di mana setiap anggota tim merasa dihargai dan diberdayakan.

Dengan menerapkan prinsip-prinsip tersebut, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan produktif. Hubungan kerja yang positif tidak hanya menciptakan tempat kerja yang menyenangkan tetapi juga meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan. Ketika anggota tim merasa didengar, didukung, dan dihargai, mereka lebih cenderung untuk berkontribusi secara maksimal dan meraih keberhasilan bersama.

Dalam esensi, membangun hubungan kerja yang positif bukanlah hanya tentang menetapkan aturan atau memberikan penghargaan. Ini tentang menciptakan budaya di mana setiap individu dihargai sebagai bagian integral dari tim dan organisasi, dan di mana kebaikan dan kesuksesan bersama menjadi tujuan bersama. Dengan demikian, pembinaan hubungan kerja yang positif menjadi landasan untuk mencapai kinerja yang luar biasa dan keberlanjutan jangka panjang bagi organisasi.

E. PENGELOLAAN KONFLIK DALAM TIM KINERJA

Pengelolaan konflik dalam tim kinerja adalah aspek penting yang membutuhkan pemahaman mendalam dan keterampilan yang kuat dalam interaksi antar anggota tim. Konflik dalam konteks kerja dapat muncul dari berbagai sumber, termasuk perbedaan pendapat, kepentingan yang bertentangan, atau kurangnya komunikasi yang efektif. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin tim dan anggota tim untuk memiliki strategi pengelolaan konflik yang efektif untuk memastikan kelancaran kerja dan pencapaian tujuan bersama.

Langkah pertama dalam pengelolaan konflik adalah pemahaman akan sumber konflik dan dampaknya terhadap dinamika tim. Pemimpin tim perlu mengidentifikasi akar masalah dan menciptakan lingkungan yang mendukung untuk berdiskusi terbuka dan jujur tentang konflik yang muncul. Salah satu teknik yang sering

digunakan dalam pengelolaan konflik adalah pendekatan kolaboratif, di mana anggota tim bekerja sama untuk menemukan solusi yang memuaskan semua pihak.

Dalam pengelolaan konflik dalam tim kinerja, pemahaman terhadap perspektif dan kebutuhan masing-masing anggota tim menjadi kunci utama. Kesadaran diri dan empati merupakan elemen penting dalam menangani konflik dengan bijaksana, memungkinkan pengurangan ketegangan dan penemuan solusi yang saling menguntungkan. Selain itu, menghindari perilaku yang memperburuk konflik seperti kritik atau menyalahkan, serta mengadopsi pendekatan komunikasi yang empatik dan terbuka, adalah langkah penting dalam menangani situasi konflik dengan efektif.

Pengembangan budaya tim yang terbuka dan inklusif juga merupakan faktor kunci dalam pengelolaan konflik. Dengan menciptakan lingkungan yang mendukung di mana setiap anggota tim merasa nyaman untuk menyuarakan kekhawatiran atau ketidaksetujuan mereka, kesempatan untuk mencari solusi bersama akan meningkat. Dalam situasi konflik, penting bagi pemimpin tim untuk memfasilitasi diskusi yang konstruktif, memandu tim menuju solusi yang memuaskan semua pihak. Kepemimpinan yang adil dan bijaksana dalam menangani konflik juga dapat membantu mengurangi ketegangan dan mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan bagi semua anggota tim.

Selain itu, refleksi dan evaluasi pasca-konflik juga penting untuk pembelajaran dan pertumbuhan tim. Dalam buku "Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World" karya General Stanley McChrystal et al., penulis menekankan pentingnya belajar dari pengalaman dan menerapkan perubahan untuk meningkatkan kinerja tim. Dengan menganalisis akar penyebab konflik dan mengevaluasi strategi pengelolaan yang digunakan, tim dapat tumbuh dan berkembang dari setiap tantangan yang mereka hadapi.

F. PENGEMBANGAN KETERAMPILAN DAN KOMPETENSI

Pengembangan keterampilan dan kompetensi merupakan aspek penting dalam perkembangan individu dan organisasi. Dalam era yang terus berubah dan berkembang, kemampuan untuk terus belajar dan mengembangkan diri menjadi kunci untuk tetap relevan dan bersaing di pasar kerja yang kompetitif. Pengembangan keterampilan dan kompetensi melibatkan serangkaian langkah yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap individu agar dapat mencapai tujuan pribadi dan profesional mereka.

Pengembangan keterampilan dan kompetensi individu dalam sebuah tim memiliki implikasi yang signifikan terhadap kinerja keseluruhan. Seperti yang diungkapkan oleh Robbins (2017), 'Pengembangan individu tidak hanya meningkatkan kualitas sumber daya manusia, tetapi juga memberikan kontribusi positif terhadap kemampuan organisasi untuk menghadapi tantangan yang kompleks dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat.' Dengan fokus pada pengembangan yang berkelanjutan, tim dapat memperkuat kemampuan mereka dalam menghadapi berbagai situasi dan memperoleh keunggulan kompetitif yang lebih besar.

Berikut adalah beberapa cara di mana pengembangan keterampilan dan kompetensi dapat berkontribusi pada membangun tim kinerja yang kuat:

1. Pengembangan keterampilan komunikasi yang efektif menjadi landasan utama dalam membangun hubungan yang kuat di antara anggota tim. Dengan meningkatkan kemampuan dalam menyampaikan ide, mendengarkan dengan empati, dan berkomunikasi secara jelas, anggota tim dapat saling memahami dan berkolaborasi secara lebih baik.
2. Pengembangan keterampilan kepemimpinan tidak hanya relevan untuk pemimpin tim, tetapi juga untuk setiap anggota tim. Dengan memahami prinsip-prinsip kepemimpinan dan praktik

terbaik, anggota tim dapat mengambil inisiatif, menginspirasi orang lain, dan mempengaruhi arah dan kinerja tim secara positif.

3. Kolaborasi yang efektif membutuhkan keterampilan dalam bekerja sama, mengelola konflik, dan membangun hubungan kerja yang baik. Dengan mengembangkan kemampuan untuk bekerja dalam tim, menghargai keberagaman pendapat, dan mencapai kesepakatan bersama, anggota tim dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja tim secara keseluruhan.
4. Efisiensi dan produktivitas dalam tim sangat bergantung pada kemampuan anggota tim untuk mengelola waktu dan sumber daya dengan baik. Dengan mengembangkan keterampilan manajemen waktu, prioritas tugas, dan pengorganisasian yang baik, anggota tim dapat meningkatkan efektivitas kerja mereka dan mencapai hasil yang lebih baik dalam waktu yang lebih singkat.
5. Situasi yang kompleks dan dinamika tim seringkali memerlukan kemampuan untuk mengidentifikasi masalah, menganalisis situasi, dan membuat keputusan yang tepat. Dengan mengembangkan keterampilan problem solving dan pengambilan keputusan yang kritis, anggota tim dapat menavigasi tantangan dengan lebih baik dan mencapai solusi yang optimal bagi tim.

Pengembangan keterampilan dan kompetensi ini dapat dilakukan melalui berbagai cara, termasuk pelatihan dan pengembangan formal, pembelajaran mandiri, pengalaman praktis, serta mentoring dan coaching. Ketika anggota tim secara aktif mengembangkan keterampilan mereka, mereka tidak hanya meningkatkan kontribusi mereka terhadap tim, tetapi juga memperkuat kekuatan dan daya saing tim secara keseluruhan. Oleh karena itu, pengembangan keterampilan dan kompetensi merupakan investasi penting dalam kesuksesan dan keberlanjutan tim kinerja.

G. RANGKUMAN

Membangun tim kinerja yang efektif melibatkan serangkaian langkah penting yang mencakup identifikasi kebutuhan tim, pembentukan tim yang efektif, pembinaan hubungan kerja yang positif, pengelolaan konflik, dan pengembangan keterampilan dan kompetensi. Pertama, identifikasi kebutuhan tim menjadi titik awal yang krusial dalam membangun tim yang sukses. Tim harus memahami tugas dan tanggung jawab mereka serta mengidentifikasi keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan mereka. Langkah berikutnya adalah pembentukan tim yang efektif, di mana pemilihan anggota tim yang tepat berperan penting. Pembentukan tim yang sukses memperhitungkan keahlian individu, kepribadian, dan gaya kerja yang komplementer untuk menciptakan sinergi dan produktivitas yang tinggi. konsep dasar pemrogramannya sama dengan menggunakan bahasa pemrograman berbeda-beda.

Ketika tim terbentuk, penting untuk membangun hubungan kerja yang positif di antara anggota tim. Ini melibatkan membangun saling percaya, komunikasi yang terbuka, dan dukungan antar anggota tim. Pembinaan hubungan kerja yang positif memperkuat ikatan antarindividu dalam tim dan meningkatkan kinerja kolektif mereka. Selanjutnya, pengelolaan konflik dalam tim kinerja menjadi aspek penting dalam mempertahankan harmoni dan produktivitas. Tim harus dilengkapi dengan keterampilan dalam menangani konflik secara konstruktif, mencari solusi yang memuaskan semua pihak, dan memperkuat hubungan di antara anggota tim.

Terakhir, pengembangan keterampilan dan kompetensi menjadi bagian penting dari membangun tim kinerja yang berkelanjutan. Individu dalam tim perlu terus mengembangkan keterampilan mereka melalui pelatihan, pembelajaran mandiri, dan pengalaman praktis. Dengan meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka, anggota tim dapat memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap tujuan tim dan memperkuat kemampuan tim secara

keseluruhan. Dengan memperhatikan semua aspek ini, sebuah tim kinerja dapat mencapai kinerja optimal dan menjadi lebih tangguh dalam menghadapi tantangan yang ada.

H. TES FORMATIF

1. Apa yang dimaksud dengan "synergy" dalam konteks pembentukan tim?
 - a. Konflik yang tak terhindarkan dalam tim.
 - b. Kolaborasi yang harmonis antara anggota tim.
 - c. Persaingan internal di antara anggota tim.
 - d. Kemandirian dalam bekerja tanpa bantuan tim.
2. Faktor apa yang mempengaruhi keberhasilan sebuah tim?
 - a. Kekurangan komunikasi.
 - b. Tujuan yang jelas.
 - c. Keterlibatan terbatas dari anggota tim.
 - d. Kesalahan dalam pengambilan keputusan.
3. Apa peran seorang pemimpin dalam pembentukan tim yang efektif?
 - a. Mengendalikan dan memerintah.
 - b. Memberikan arah dan motivasi.
 - c. Memperkuat konflik di antara anggota tim.
 - d. Mengabaikan kebutuhan tim.

I. LATIHAN

Andi, Bella, dan Candra adalah anggota tim proyek yang bertanggung jawab atas pengembangan aplikasi mobile untuk perusahaan mereka. Dalam tahap awal proyek, mereka bersemangat dan berkolaborasi dengan baik. Namun, seiring

berjalannya waktu, ketegangan mulai muncul karena perbedaan pendapat dalam hal desain, fitur, dan jadwal proyek.

Andi adalah pemrogram yang sangat memperhatikan detail dan ingin memastikan aplikasi memiliki fungsionalitas yang sempurna. Dia merasa frustrasi ketika Bella, yang bertanggung jawab atas desain antarmuka pengguna, mengusulkan perubahan desain yang dianggapnya tidak efisien. Di sisi lain, Bella merasa bahwa Andi terlalu kaku dan kurang responsif terhadap masukan kreatifnya. Candra, sebagai manajer proyek, berusaha untuk menjaga keharmonisan tim, namun merasa sulit mengatasi ketegangan antara Andi dan Bella.

Konflik ini mulai mempengaruhi produktivitas tim, dengan pertemuan tim yang seringkali berakhir dengan perdebatan panjang tanpa keputusan yang jelas. Sebagai hasilnya, proyek mulai mengalami keterlambatan dan ketidakpastian, dan kualitas pekerjaan mereka terancam terpengaruh.

Andi, Bella, dan Candra menyadari bahwa mereka perlu menangani konflik ini dengan bijaksana agar tim dapat kembali fokus pada tujuan proyek. Namun, mereka tidak yakin bagaimana mengatasi ketegangan dan mencapai kesepakatan yang memuaskan semua pihak tanpa mengorbankan kualitas atau produktivitas proyek.

Bagaimana Andi, Bella, dan Candra dapat mengelola konflik di dalam tim proyek mereka sehingga mereka dapat mencapai kesepakatan yang memuaskan semua pihak, memulihkan kerjasama yang positif, dan memastikan kelancaran proyek tanpa mengorbankan kualitas atau produktivitas?

KEGIATAN BELAJAR 5

PERENCANAAN KINERJA

DESKRIPSI PEMBELAJARAN

Pada bab ini mahasiswa mempelajari pengenalan dan konsep dasar perencanaan kinerja dengan sub bagian konsep dan teori perencanaan kinerja, perencanaan strategis dan tujuan, sasaran serta siklus/tahapan perencanaan kinerja. Mahasiswa akan melakukan tes evaluatif melalui tes formatif pada bagian akhir bab. Diharapkan mahasiswa memiliki pemahaman dan kemampuan analisis tentang perencanaan kinerja.

KOMPETENSI PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan mahasiswa dan mahasiswi memiliki pengetahuan dan kemampuan:

1. Mampu menjelaskan dan menganalisis konsep perencanaan kinerja dan perencanaan strategis.
2. Mampu menunjukkan hubungan antara perencanaan kinerja dengan perencanaan strategis
3. Mampu menjelaskan dan merancang tujuan, sasaran dan siklus perencanaan kinerja.

PETA KONSEP PEMBELAJARAN



A. PENGERTIAN PERENCANAAN KINERJA

Perencanaan merupakan tahap awal dalam fungsi-fungsi manajemen yang saling berkaitan satu sama lain. Perencanaan didefinisikan sebagai proses penentuan tujuan dengan menyajikan secara jelas strategi, taktik dan operasi yang dibutuhkan. Banyak definisi mengenai perencanaan, pertama perencanaan berkaitan dengan usaha menyeleksi dan menghubungkan sesuatu dengan kepentingan di masa mendatang serta usaha untuk mencapainya. Kedua, perencanaan adalah proses mengisi kesenjangan antara keadaan sekarang dan keadaan yang akan datang sesuai dengan yang dicita-citakan. Ketiga, perencanaan adalah cara mengantisipasi dan menyeimbangkan perubahan agar sejalan dengan aktivitas yang terjadi pada lingkungan organisasi.

Oleh karena itu, dengan perencanaan yang tepat mampu membuat kegiatan berjalan dengan baik dan dengan langkah yang antisipatif mampu memperkecil kesenjangan dan perubahan yang terjadi sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Ketercapaian tujuan yang telah ditetapkan, dapat dilihat dari kinerja individu maupun organisasi. Kinerja merupakan hasil kerja yang dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. Sinambela

(2021) menjelaskan kinerja sebagai seperangkat hasil yang dicapai secara kuantitas dan kualitas dari pencapaian tugas-tugas yang dibebankan kepada seseorang, sekelompok orang, merujuk pada standar dan kriteria pencapaian serta pelaksanaan pekerjaan yang ditetapkan. Dari konsep yang telah diuraikan, dapat dilihat hubungan antara perencanaan dan kinerja.

Perencanaan kinerja merupakan proses awal dalam siklus manajemen kinerja dimana pekerja dan manajer bersama merencanakan apa yang harus dilakukan pada periode tertentu dimasa yang akan datang, merencanakan standar pengukuran kinerja, mengidentifikasi dan merencanakan solusi untuk mengatasi hambatan, serta menciptakan rasa saling pengertian mengenai pekerjaan. Perencanaan kinerja merupakan desain kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi, menyediakan sumber daya yang dibutuhkan dan kapan harus dilakukan sehingga tujuan dapat dicapai seperti yang diharapkan.

Oleh karena itu, sebelum melakukan perencanaan kinerja haruslah diketahui tujuan yang ditetapkan organisasi. Sehingga perlu untuk kita ketahui terlebih dahulu mengenai perencanaan strategis yang memuat tujuan dari organisasi yang telah ditetapkan.

B. PERENCANAAN STRATEGIS

Perencanaan strategis dan manajemen kinerja memiliki hubungan yang sangat erat. Akan susah untuk mencapai hasil yang baik tanpa adanya proses perencanaan strategis. Di sisi lain, tidak masuk akal untuk menentukan tujuan jangka menengah hingga jangka panjang dan apa saja yang perlu dilakukan tanpa mengetahui sejauh mana kinerja organisasi sekarang dan apa saja hasil yang telah dicapai (Bryson, 2011). Perencanaan strategis adalah proses memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.

Perencanaan strategis juga merupakan suatu proses untuk menentukan tujuan jangka menengah dan jangka panjang serta bagaimana organisasi akan mencapainya (Hope & Player, 2012).

Wibowo (2022) mengemukakan 3 asumsi dalam perencanaan strategis, yaitu:

1. Perencanaan strategis dibuat dengan sengaja.
Hal ini disebabkan karena adanya perubahan yang bersifat radikal seperti, munculnya pesaing baru, perubahan dan/atau perkembangan teknologi, serta perubahan lainnya. Perusahaan secara sadar mengubah aspek strategis dan fundamental dari dirinya sendiri.
2. Perencanaan strategis terjadi ketika sasaran saat ini tidak dapat dipenuhi.
Organisasi perlu memformulasikan perencanaan strategis baru ketika strategi organisasi saat ini tidak memberikan hasil yang diinginkan. Selama hasil yang diharapkan terpenuhi, organisasi tidak akan melakukan perubahan strategi.
3. Sasaran organisasional baru memerlukan perencanaan strategis baru
Apabila organisasi bergerak memulai sesuatu yang baru dan sama sekali berbeda dengan sebelumnya. Maka, organisasi harus menyusun sasaran baru dan perencanaan strategis baru.

Proses perencanaan strategi menurut Greenberg & Baron (2003) adalah sebagai berikut:

1. Mendefinisikan Tujuan
Perencanaan strategis harus dimulai dengan menetapkan tujuan yang hendak dicapai suatu organisasi. Setelah tujuan organisasi telah ditetapkan, organisasi harus merumuskan ke dalam tujuan yang lebih spesifik dan harus dicapai oleh berbagai unit organisasi di bawahnya. Keseluruhan tujuan yang dicapai oleh masing-masing unit organisasi mencerminkan pencapaian tujuan organisasi.
2. Mendefinisikan Lingkup Produk atau Jasa

Agar rencana strategis menjadi efektif, manajemen perusahaan harus jelas mendefinisikan lingkup organisasi mereka. Dengan mendefinisikan lingkup produk atau jasa menyangkut menjawab pertanyaan tentang apa bisnis perusahaan sekarang dan bisnis apa yang akan dimasuki. Memperluas lingkup bisnis merupakan kunci keberhasilan rencana strategis perusahaan.

3. Menilai Sumber Daya Internal

Sumber daya internal yang dimiliki organisasi dapat berupa dana, fisik, teknologi dan manusia. Sumber daya internal diperlukan organisasi untuk memenuhi kebutuhan dalam menjalankan organisasi. Selain itu, hal ini dapat menunjukkan keunggulan yang dimiliki organisasi.

4. Menilai Lingkungan Eksternal

Pertumbuhan dan jalannya organisasi dalam suatu lingkungan akan dipengaruhi oleh lingkungan eksternal. Pengaruh lingkungan dapat bersifat positif atau negatif tergantung pada beberapa faktor, yaitu sebagai berikut:

- 1) Apakah sumber daya yang dimiliki tidak mudah ditiru oleh lainnya?
- 2) Apakah sumber daya yang dimiliki tidak akan cepat habis, dan kapan perkiraan akan habis?
- 3) Apakah pesaing tidak mempunyai sumber daya yang lebih baik?

5. Menganalisis aturan internal organisasi

Aturan internal organisasi harus mampu memberikan motivasi kepada pekerja untuk meningkatkan kinerja, sebaliknya pengaturan yang bersifat kurang memberikan dukungan harus dikurangi atau dihapuskan.

6. Menilai Keuntungan Kompetitif

Suatu perusahaan dikatakan mempunyai keuntungan kompetitif terhadap lainnya sampai pada suatu tingkat bahwa konsumen merasa bahwa produk atau jasanya lebih unggul seperti menawarkan kualitas lebih tinggi dengan harga yang sama atau

lebih rendah daripada produk atau jasa pesaingnya. Keunggulan mungkin diukur dalam faktor seperti kualitas, harga, luas lini produk, keandalan performa, gaya, pelayanan, dan citra perusahaan.

7. Mengembangkan Strategi Kompetitif

Strategi kompetitif merupakan alat atau cara dengan mana organisasi mencapai tujuannya. Berdasarkan penilaian secara hati-hati atas kedudukan perusahaan terhadap faktor-faktor sumber daya tersedia dan keuntungan kompetitif, dibuat keputusan tentang bagaimana mencapai tujuan. Strategi yang diterapkan selalu harus disesuaikan dengan perkembangan lingkungan. Strategi yang dapat dipergunakan antara lain adalah strategi meningkatkan pangsa pasar, strategi keuntungan, strategi konsentrasi pasar, strategi perubahan haluan, dan strategi keluar.

8. Mengomunikasikan Strategi dengan *Stakeholder*

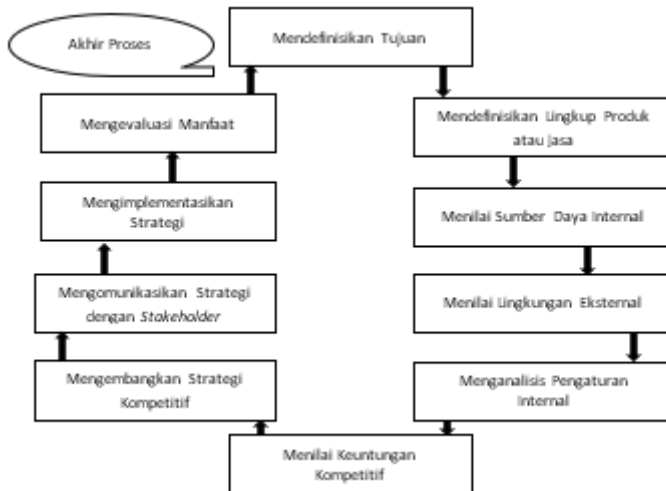
Stakeholder adalah individu, atau kelompok yang mempunyai kepentingan terhadap jalannya organisasi. Dengan kata lain, mereka merupakan individu yang mempunyai tuntutan khusus terhadap perusahaan. *Stakeholder* dalam organisasi adalah seluruh pekerja, dewan direksi, dan pemegang saham. Sangat penting untuk mengomunikasikan secara jelas strategi perusahaan kepada *stakeholder* sehingga mereka dapat memberikan kontribusi untuk keberhasilannya.

9. Mengimplementasikan Strategi

Setelah strategi telah direncanakan dan dikomunikasikan, tahap selanjutnya adalah implementasi. Ketika hal tersebut terjadi, akan terjadi beberapa penolakan dari orang-orang untuk menyesuaikan pada strategis yang baru. Beberapa langkah dapat diambil untuk memastikan bahwa orang yang bertanggung jawab membuat perubahan akan membimbing mereka.

10. Mengevaluasi Manfaat

Setelah strategi diimplementasikan, sangat penting untuk mempertimbangkan apakah tujuan telah dicapai. Hasil ini akan menunjukkan keberhasilan strategi yang diterapkan.



Gambar 5.1. Perencanaan Strategis

Hope & Player (2012) menguraikan cara yang dapat dilakukan untuk mendukung perencanaan strategis yang optimal antara lain:

1. Menyampaikan strategi dengan jelas
Organisasi menyampaikan strateginya secara ringkas dan jelas sehingga dapat dipahami dengan mudah oleh semua anggota organisasi
2. Menemukan keseimbangan yang tepat antara stabilitas dan fleksibilitas
Meskipun strategi tidak boleh terlalu kaku, tidak ada organisasi yang dapat terus mengubah arah atau tujuan intinya. Oleh karena itu, perlu ada keseimbangan yang tepat antara strategi jangka panjang dan strategi jangka pendek.
3. Mempertahankan evaluasi tahunan terhadap masalah utama

Manajer perlu mengevaluasi tujuan dan strategi organisasi yang telah ditetapkan setiap tahun. Selama proses evaluasi ini manajer perlu mencari solusi terhadap masalah-masalah besar yang mungkin timbul.

4. Melakukan peninjauan secara berkala
Organisasi perlu melakukan peninjauan strategis secara berkala untuk mengetahui perkembangan yang terjadi, baik itu bersifat positif maupun negatif. Dengan peninjauan ini manajer bisa mengetahui perkembangan organisasi apakah sudah sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
5. Menganggarkan biaya untuk perencanaan strategis terbaik.
Organisasi perlu menyediakan dana untuk membiayai strategi terbaik saat ini. Hal ini dapat membuka peluang terhadap ide-ide baru dan dapat mendukung organisasi kearah yang lebih baik.
6. Mendelegasikan perencanaan dan pengambilan keputusan kepada unit pelaksana.
Meskipun perencanaan tujuan dan strategi ditetapkan oleh manajer tingkat atas, sebagian besar perencanaan ini akan dilaksanakan oleh unit pelaksana di tingkat bawah. Sehingga penting bagi mereka untuk dapat mengambil keputusan yang tepat sesuai tujuan organisasi.
7. Mendorong pemikiran kreatif.
Manajer harus menciptakan dan mendorong budaya berpikir kreatif kepada para karyawan. Hal ini dapat dicapai dengan menghilangkan rasa takut gagal dengan menerapkan budaya tidak menyalahkan pada saat karyawan mengalami kegagalan.
8. Memberikan kesempatan kepada setiap orang.
Terkadang ide-ide untuk memperbaharui strategi datang dari individu yang tidak terlibat dalam proses perencanaan strategis. Sehingga manajer perlu menemukan cara untuk melibatkan mereka dalam proses perencanaan strategis.
9. Mengkomunikasikan strategi secara efektif.

Komunikasi yang efektif sangatlah penting agar perencanaan strategis yang telah disusun sebaik mungkin dapat dipahami bersama oleh seluruh individu dalam organisasi. Proses ini juga penting untuk mendapatkan umpan balik berkelanjutan dalam pembaharuan strategi organisasi kedepannya.

10. Gunakan perencanaan yang tepat untuk mengatasi kejadian yang tidak dapat diprediksi.

Manajer perlu memikirkan strategi dari berbagai sudut pandang “bagaimana jika” perubahan terjadi di masa depan dan memiliki dampak terhadap organisasi. Sehingga organisasi dapat merespons secara cepat dan tepat atas kejadian yang tidak terduga tersebut.

11. Menyediakan bimbingan, informasi dan alat bantu.

Organisasi perlu memberikan pelatihan dan informasi terutama untuk individu yang tidak terlibat dalam perencanaan strategis. Hal ini dikarenakan pengalaman dan keterlibatan sangat penting dalam pelaksanaan strategis. Organisasi dapat menggunakan berbagai alat bantu yang menghubungkan berbagai perspektif dalam perencanaan strategis dan ketercapaiannya, seperti *balanced scorecard*.

C. TUJUAN, SASARAN DAN SIKLUS PERENCANAAN KINERJA

1. Tujuan

Dalam perencanaan kinerja, kita harus meninjau ulang rencana strategi dan menentukan pekerjaan apa yang harus dilakukan serta bagaimana masing-masing individu terlibat dalam rencana tersebut.

Tujuan didefinisikan sebagai apa yang diharapkan untuk dicapai oleh suatu organisasi, departemen dan individu dalam suatu periode waktu tertentu. Pentingnya menetapkan tujuan adalah

sebagai proses manajemen dalam 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. Dengan adanya tujuan memungkinkan individu mengetahui apa yang diperlukan dari mereka, atas dasar apa kinerja harus dilakukan dan bagaimana kontribusinya akan dinilai.

Harvard Business Essentials (2006) mengungkapkan bahwa karakteristik suatu tujuan yang efektif sebagai berikut:

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

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,

2. Sasaran

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 di antaranya:

- 1) *The performers*, yaitu orang yang menjalankan kinerja,
- 2) *The action atau performance*, yaitu tentang tindakan atau kinerja yang dilakukan oleh performer:
- 3) *A time element*, menunjukkan waktu kapan pekerjaan dilakukan,
- 4) *An evaluation method*, tentang cara penilaian bagaimana hasil pekerjaan dapat dicapai, dan |
- 5) *The place*, menunjukkan tempat dimana pekerjaan dilakukan.

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) *Specific, 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.

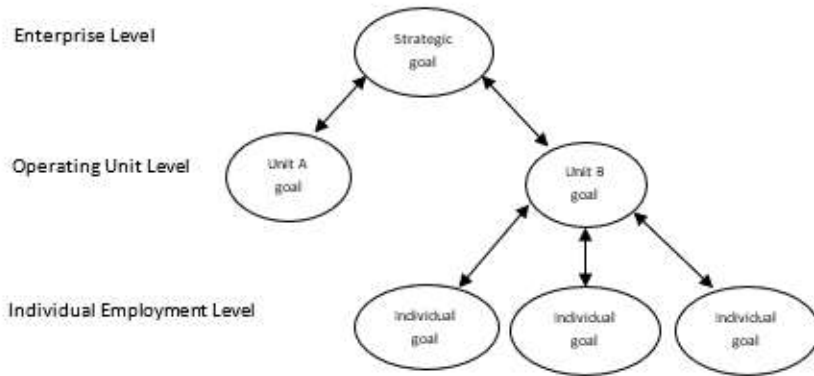
(R) *Result oriented, Relevant*: artinya memfokus pada hasil untuk dicapai.

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

3. Tingkatan Tujuan Dan Sasaran

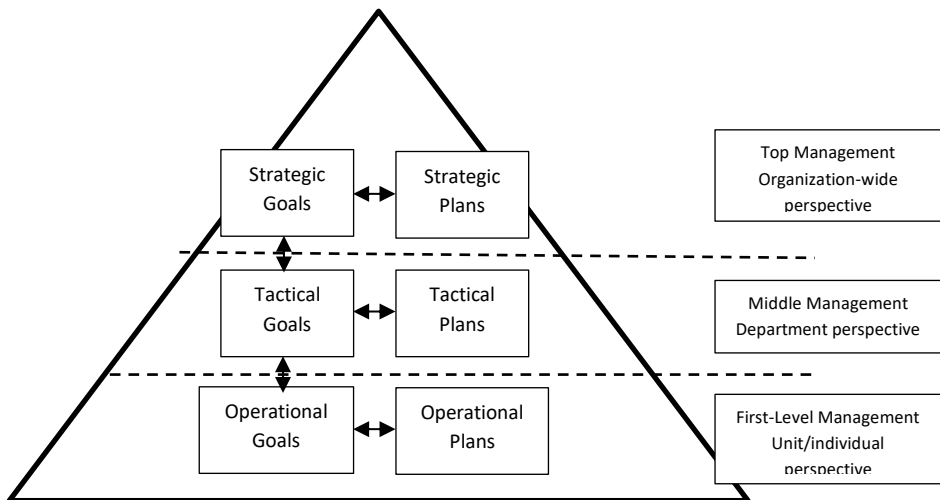
Harvard Business Essentials (2006) menjelaskan tingkatan tujuan dan sasaran dalam organisasi sebagai berikut:

- 1) *Enterprise Level*, merupakan tingkatan dimana tujuan dihubungkan dengan maksud, nilai, dan rencana strategis organisasi secara menyeluruh.
- 2) *Operating Unit Level*, merupakan tingkatan dimana tujuan pada unit operasi dihubungkan dengan tujuan organisasi.
- 3) *Individual Level*, tujuan dihubungkan dengan hasil atau tugas pokok individual serta kontribusinya pada unit operasi dan organisasi.



Gambar 5.2 Penyelarasan Tujuan dari Atas ke Bawah

Bartol & Martin (1997) menunjukkan tingkatan tujuan yang dikaitkan dengan tingkatan rencana pada *top management*, *middle management* dan *first level management* sebagaimana terlihat dalam gambar.



Gambar 5.3 Tingkatan Tujuan dan Sasaran

4. Waktu Perencanaan

Perencanaan kinerja dapat dilakukan berkali-kali sesuai dengan kebutuhan. Namun, perencanaan paling tidak harus dilakukan setahun sekali, yaitu pada awal siklus peninjauan kinerja. Perencanaan kinerja dapat dilakukan sesuai dengan kebutuhan. Misalnya, 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 mengerjakannya: dan apa yang diharapkan manajer dari dirinya. Sementara itu, bagi manajer juga jelas dukungan apa yang harus diberikan sehingga pekerja dapat memberikan kinerja terbaiknya.

5. Rencana Tindak Lanjut

Suatu perencanaan kinerja yang baik menjadi tidak berarti apabila tidak dilaksanakan. Oleh karena itu, suatu perencanaan perlu mempunyai rencana tindak lanjut. 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 mudah melakukan pengawasan. Kerugiannya adalah berupa tambahan

pekerjaan dan waktu yang diperlukan oleh pekerja maupun manajer.

6. Standar Kinerja

Standar kinerja sebagai elemen penting dalam proses review kinerja menjelaskan apa yang diharapkan manajer dari pekerja sehingga harus dipahami oleh pekerja dan menjadi tolak ukur agar kinerja dapat diukur secara efektif. Dua hal mendasar dibutuhkan standar kinerja adalah membimbing perilaku kinerja untuk menyelesaikan standar yang telah dibangun dan menyediakan dasar bagi kinerja pekerja agar dapat dinilai secara efektif dan jujur.

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

Karakteristik standar kinerja yang efektif menurut Kirkpatrick (2006) terdiri dari 8 karakteristik, yaitu; (1) Standar didasarkan pada pekerjaan; (2) Standar dapat dicapai; (3) Standar dapat dipahami; (4) Standar disepakati; (5) Standar spesifik dan sedapat mungkin terukur; (6) Standar berorientasi pada waktu; (7) Standar harus tertulis; (8) Standar dapat berubah.

7. Kesepakatan Kinerja

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 memengaruhi 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 tanggung jawabnya. Sebaliknya, bagi manajer menjadi jelas tentang dukungan apa yang harus diberikan kepada pekerja dan menjadi ukuran untuk penilaian prestasi kerja karyawan.

D. RANGKUMAN

Perencanaan kinerja merupakan proses awal dalam siklus manajemen kinerja dimana pekerja dan manajer bersama merencanakan apa yang harus dilakukan pada periode tertentu dimasa yang akan datang, merencanakan standar pengukuran kinerja, mengidentifikasi dan merencanakan solusi untuk mengatasi hambatan, serta menciptakan rasa saling pengertian mengenai pekerjaan. Perencanaan kinerja perlu memperhatikan perencanaan strategis karena berkaitan dengan penentuan tujuan jangka menengah dan jangka panjang serta bagaimana organisasi akan mencapainya. Dalam perencanaan kinerja, organisasi harus meninjau ulang rencana strategi dan menentukan pekerjaan apa yang harus dilakukan serta bagaimana masing-masing individu terlibat dalam rencana tersebut. Hal ini termuat dalam tujuan organisasi, yang selanjutnya diturunkan dalam sasaran kinerja. Sasaran kinerja harus efektif dengan dinyatakan secara spesifik, dapat diukur, dapat dicapai, berorientasi pada hasil, dan dalam batasan waktu tertentu. Tujuan dan sasaran kinerja disusun berdasarkan tingkatan dalam organisasi yaitu level organisasi, departemen/unit dan individu. Perencanaan kinerja dapat dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan harus dapat ditindak lanjuti oleh manajer organisasi. Perencanaan yang telah disiapkan perlu

dikaitkan dengan standar kinerja. Hal ini membantu manajer dan pekerja agar lebih mudah memonitor kinerja dan digunakan sebagai dasar evaluasi, berdasarkan standar yang jelas dan dapat diukur. Apabila telah disepakati maka organisasi akan membuat kontrak kinerja dengan pekerja sebagai bentuk komitmen bersama untuk dilakukan dan ditindaklanjuti dengan baik oleh manajer maupun pekerja.

E. TES FORMATIF

1. Berikut adalah perencanaan strategi menurut Greenberg & Baron (2003), kecuali
 - a) Menilai keuntungan kompetitif
 - b) Menilai sumber daya internal
 - c) Menilai lingkungan eksternal
 - d) Mengevaluasi manfaat
 - e) *Spesific*
2. Karakteristik tujuan yang efektif menurut Harvard Business Essentials (2006) salah satunya adalah *aligned with organizational strategy*, artinya
 - a) Dikenal penting
 - b) Memiliki terminologi spesifik
 - c) Diselaraskan dengan strategi organisasi
 - d) Dapat diukur
 - e) Dinyatakan dengan jelas
3. Sasaran yang efektif dapat dinyatakan dengan akronim SMART yang berarti kecuali
 - a) *Simple*
 - b) *Achievable*
 - c) *Timeliness*
 - d) *Supervision*
 - e) *Timely*
4. Perencanaan kinerja dapat dilakukan pada tingkatan berikut
 - a) *Top management, half management, low level management*

- b) *Enterprise level, operating unit level, individual employment level*
- c) *Top management, enterprise level management dan low level management*
- d) *Up management, half management dan bottom management*
- e) *Enterprise level, half level, individual level*

F. LATIHAN

Buatlah desain perencanaan kinerja yang memuat tujuan, sasaran, tingkatan tujuan dan sasaran, standar, waktu, rencana tindak lanjut, standar dan kesepakatan kinerja di suatu organisasi! Sertakan dengan gambar tingkatan tujuan dan sasaran menurut Bartol & Martin (1997)!

KEGIATAN BELAJAR 6

PELAKSANAAN KINERJA

DESKRIPSI PEMBELAJARAN

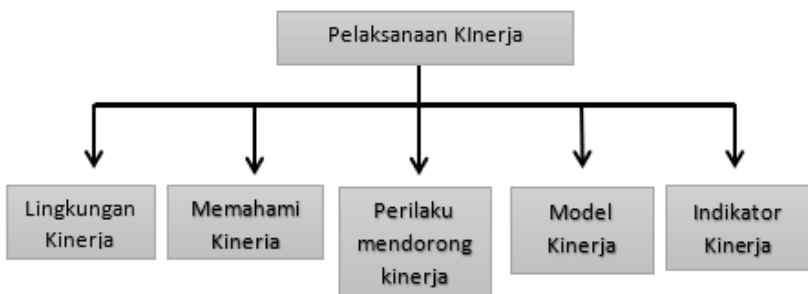
Pada bab ini Mahasiswa mempelajari tentang pelaksanaan kinerja. Diharapkan mahasiswa memiliki pengetahuan tentang lingkungan kinerja. Memahami tentang kinerja, pengembangan model evaluasi, pendorongan perilaku positif, dan pemanfaatan indikator kinerja.

KOMPETENSI PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan mahasiswa dan mahasiswi memiliki pengetahuan dan kemampuan :

1. Mampu menguraikan tentang lingkungan kinerja.
2. Mampu menjelaskan tentang memahami kerja
3. Mampu menjelaskan tentang perilaku mendorong kinerja.
4. Mampu menjelaskan tentang model kinerja
5. Mampu menjelaskan tentang indikator kinerja

PETA KONSEP PEMBELAJARAN



A. LINGKUNGAN KINERJA

Kinerja didalam suatu organisasi dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik unsur pimpinan maupun pekerja. Banyak sekali factor yang dapat mempengaruhi sumber daya manusia dalam menjalankan kinerja. Terdapat faktor yang terdapat dalam diri sumber daya manusia sendiri maupun dari luar dirinya, yaitu setiap karyawan mempunyai kemampuan berdasar pada pengetahuan dan ketrampilan, kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Karyawan juga mempunyai kepribadian, sikap dan perilaku yang dapat mempengaruhi kinerjanya.

Kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh sumber daya manusia didalamnya tetapi juga oleh sumber daya manusia lainya seperti kepemimpinan dan gaya kepemimpinan yang sangat berperan dalam mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain bagaimana pemimpin menjalin hubungan dengan pekerja, bagaimana mereka memberi penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, bagaimana mereka mengembangkan dan memberdayakan pekerjanya, yang sangat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia yang dibawahnya.

Kinerja suatu organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh sumber daya manusia di dalamnya tetapi juga oleh sumber daya yang lain seperti misalnya: dana, bahan, peralatan, teknologi, dan mekanisme kerja yang berlangsung dalam organisasi, demikian pula lingkungan kerja atau situasi kerja yang memberikan kenyamanan bekerja.

B. MEMAHAMI KINERJA

Kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Terdapat beberapa factor

yang perlu diperhatikan dalam suatu organisasi mempunyai kinerja yang baik yaitu antara lain:

1. Pernyataan tentang maksud dan nilai – nilai

Pernyataan tentang maksud atau *statement of purpose* mendefinisikan apa yang harus dicapai, sedangkan sistem nilai mendefinisikan tentang perilaku yang diharapkan dalam mencapai maksud tersebut. Keduanya mencakup aspek berlangsungnya kerja sama, berorientasi pada kualitas.

2. Manajemen strategis

Manajemen strategis merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang dapat berakibat dalam formulasi dan implementasi dari strategi, yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Manajemen sumber daya manusia

Manajemen sumber daya manusia dilakukan melalui: harmonisasi kriteria dan persyaratan bagi semua staf, menggunakan test psikologi dalam seleksi staf, sistem formal yang mengomunikasikan nilai-nilai kepada staf, mengembangkan organisasi pembelajaran, menggunakan survei secara reguler.

4. Pengembangan organisasi

Pengembangan organisasi adalah proses strategis untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui pelatihan, evaluasi karyawan, dan budaya pembelajaran. Ini melibatkan pengembangan keterampilan, promosi internal, umpan balik konstruktif, dan keterlibatan manajemen. Program yang efektif membutuhkan pemantauan terus-menerus, kolaborasi, dan fleksibilitas untuk merespon perubahan pasar dan teknologi. Inisiatif ini juga mencakup pengembangan kepemimpinan, pemberdayaan karyawan, peningkatan diversitas, dan penekanan pada keseimbangan kerja. Kesuksesan jangka panjang memerlukan komitmen berkelanjutan, pemantauan tren global, dan integrasi teknologi untuk menciptakan organisasi yang adaptif dan responsif

5. Konteks organisasi

Pelaksanaan kinerja dan hasil kerja suatu organisasi dipengaruhi secara langsung oleh rencana dan tindakan manajerial, struktur organisasi dan kondisi lingkungan eksternal dan internal

6. Kerja sama

Pengembangan yang paling penting adalah kebutuhan atas kerja sama yang baik dengan penggunaan tim multifungsional, multidisiplin, dan bentuk organisasi lain. Dalam suatu organisasi berbasis tim, pencapaian kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kinerja tim yang terdiri dari kelompok orang dengan latar belakang budaya berbeda dan kompetensinya bervariasi. Keberhasilan tim sangat ditentukan oleh kemampuan bekerja sama.

C. PERILAKU MENDORONG KINERJA

Perilaku adalah suatu cara dimana seseorang bertindak atau melakukan, karena dapat menentukan apa yang akan dilakukan dalam setiap situasi, sehingga dapat menentukan kinerja.. kinerja tingkat tinggi adalah hasil dari melakukan sesuatu yang benar pada waktu yang tepat. Efektivitas setiap tindakan tergantung pada situasi. Kinerja yang efektif dalam pekerjaan adalah hasil dari melakukan sesuatu hal yang benar pada waktu yang tepat.

Perilaku yang mendorong kinerja merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memotivasi karyawan dan meningkatkan produktivitas. Faktor - faktor yang dapat mempengaruhi perilaku mendorong kinerja antara lain:

1. Penekanan pada Pencapaian

Yaitu: Memotivasi karyawan dengan memberikan perhatian pada pencapaian individu dan tim, serta Memberikan penghargaan dan pengakuan untuk hasil yang luar biasa

2. Pemantauan dan Umpan Balik Terus-Menerus

Melibatkan pemantauan kinerja secara terus-menerus., juga Memberikan umpan balik konstruktif untuk membantu karyawan memahami kekuatan dan area yang perlu ditingkatkan

3. Memberdayakan Karyawan

Memberikan otonomi dan tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuan karyawan, selain itu juga mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan rasa kepemilikan

4. Pengembangan Keterampilan dan Peluang Karir

Memberikan pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan individu, menyediakan jalur karir yang jelas untuk memotivasi karyawan untuk meraih tujuan jangka panjang

5. Budaya Kerja Positif

Membangun budaya kerja yang mendukung, di mana karyawan merasa dihargai dan didukung., serta Menggencarkan kolaborasi dan kerjasama dalam tim

6. Pemberian Umpan Balik Konstruktif

Menyampaikan umpan balik secara jelas dan konstruktif. Untuk mendorong perbaikan terus-menerus dan pertumbuhan profesional

7. Keterlibatan Karyawan

Mendorong keterlibatan aktif dalam proyek dan inisiatif organisasi.sehingga dapat membuat ruang bagi ide dan inovasi dari semua tingkatan karyawan

8. Keseimbangan Antara Pekerjaan dan Kehidupan Pribadi

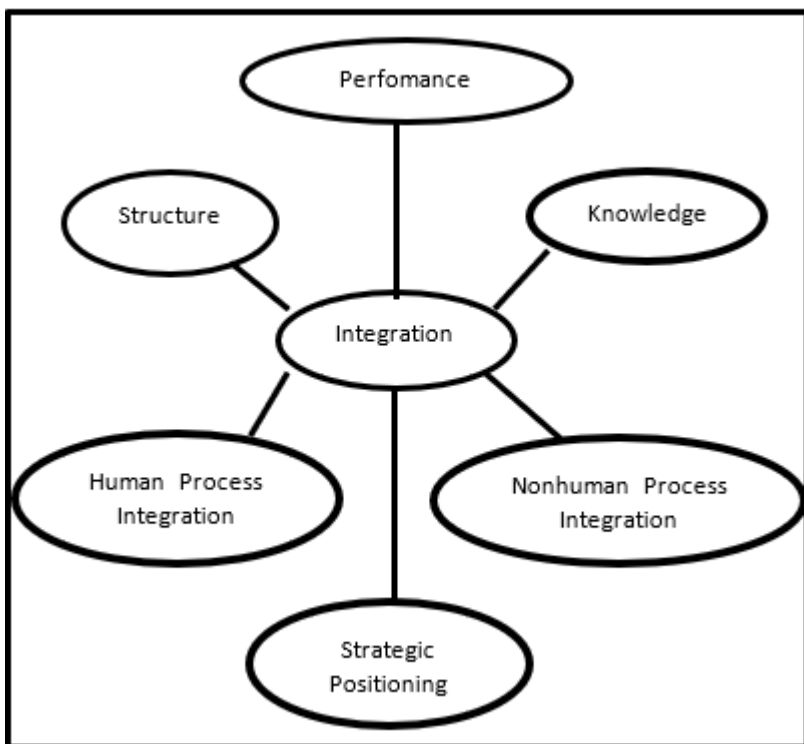
Menyediakan fleksibilitas dan dukungan untuk menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.untuk mendorong meningkatkan kepuasan karyawan dan motivasi

Perilaku mendorong kinerja membentuk dasar dari budaya perusahaan yang progresif dan mendukung pengembangan potensi karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan berdaya saing.

D. MODEL KINERJA

Proses kinerja dipengaruhi oleh banyak factor yang menggambarkan hubungan antara kinerja dengan faktor - factor yang mempengaruhi dalam bentuk *Satelite Model* menurut *satelite model*, kinerja diperoleh dari terjadinya integrasi dari faktor – faktor pengetahuan, sumber daya bukan manusia, posisi strategis, proses sumber daya manusia, dan setruktur. Kinerja dilihat sebagai pencapaian tujuan dan tanggung jawab bisnis dan social dari perspektif pihak yang mempertimbangkan

Faktor pengetahuan meliputi masalah – masalah teknis, administrative, proses kemanusiaan dan sistem. Sumber daya nonmanusia meliputi peralatan, pabrik, lingkungan kerja, teknologi, capital, dan dana yang dapat dipergunakan. Posisi strategis meliputi masalah bisnis atau pasar, kebijakan social, 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, seperti pada gambar *Satelite Model* berikut:



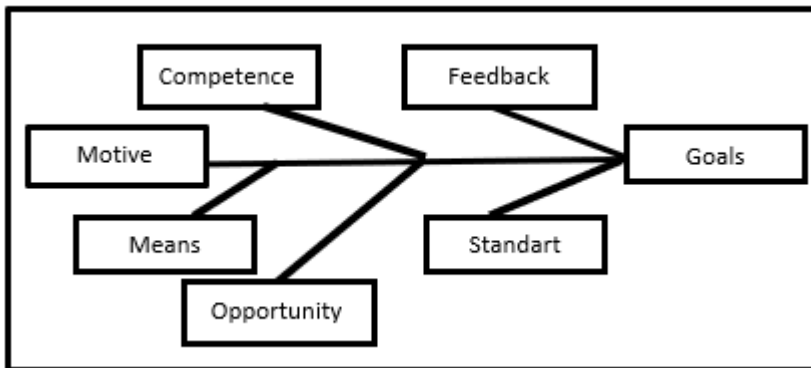
Gambar: 6.1 Model Satelite Kinerja Organisasi
 Sumber : (Wibowo, 2011)

E. INDIKATOR KINERJA

Indikator kinerja kadang – kadang digunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja, tetapi banyak pula yang membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat diukur secara kuantitatif dan menggunakan data setelah kejadian. Sementara itu indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati. Indikator kinerja juga menganjurkan sudut pandang prospektif (harapan ke depan) daripada retrospektif (melihat ke

belakang). Hal ini menunjukkan jalan pada aspek kinerja yang perlu diobservasi.

Terdapat tujuh indikator kinerja, dua diantaranya mempunyai peran penting yaitu tujuan dan motif. Kinerja ditentukan dengan 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. Berikut dapat digambarkan indikator kinerja:



Gambar 6.2: Indikator Kinerja

Sumber: (Wibowo, 2011)

Namun kinerja memerlukan adanya dukungan sarana, kompetensi, peluang, standart, dan umpan balik. Berikut penjelasannya.

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 suatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai dimasa yang akan datang. Dengan demikian tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut kinerja dilakukan untuk mencapai tjuan.

Untuk mencapai tujuan diperlukan kinerja individu, kelompok, dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Standart

Standart mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu .tujuandapat dilaksanakan. Standart merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standart, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan dicapai. Standart dapat menjawab pertanyaan tentang kapan kita tahu bahwa kita sukses atau gagal. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standart yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

3. Umpa Balik

Tujuan, standart, umpa balik bersifat saling terkait. Umpa balik melaporkan kemajuan baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standart. Umpa balik terutama penting ketika kita mempertimbangkan *real goals* atau tujuan sebenarnya. Tujuan yang dapat diterima oleh karyawanadalah tujuan yang bermakna dan berharga. Umpa balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standart kerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpa balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

4. Sarana

Sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Sarana merupakan faktor penunjang untuk mencapai tujuan. Tanpa sarana tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya.

5. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya 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 standart 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

Karyawan perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan kesempatan berprestasi yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat. Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia. Jika karyawan dihindari karena supervisor tidak percaya terhadap kualitas atau kepuasan konsumen, mereka secara efektif akan terhambat dari kemampuan memenuhi syarat untuk berprestasi.

F. RANGKUMAN

Pelaksanaan kinerja melibatkan serangkaian langkah penting yang dimulai dengan pengelolaan lingkungan kinerja. Lingkungan kinerja mencakup faktor-faktor kritis seperti budaya perusahaan, struktur organisasi, dan fasilitas yang memiliki dampak langsung pada produktivitas karyawan. Dalam konteks ini, manajemen harus melakukan analisis mendalam terhadap aspek-aspek ini untuk menciptakan kondisi kerja yang mendukung dan memotivasi karyawan, serta meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.

Setelah lingkungan kinerja dikelola dengan baik, langkah selanjutnya adalah memahami kinerja. Ini melibatkan penilaian dan

pemahaman terhadap ekspektasi kerja, di mana setiap karyawan diberikan gambaran yang jelas tentang tanggung jawab dan target mereka. Selain itu, identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan menjadi esensial untuk memastikan pemahaman tugas yang lebih baik dan peningkatan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Perilaku mendorong kinerja merupakan aspek krusial dalam menjaga dan meningkatkan produktivitas. Fokus pada perilaku positif seperti kolaborasi, inisiatif, dan kontribusi positif membentuk budaya kerja yang dinamis dan membantu menciptakan tim yang terinspirasi. Pengembangan keterampilan kepemimpinan juga menjadi kunci, karena pemimpin yang efektif dapat memberikan motivasi dan arahan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja individu dan tim. Model kinerja menjadi landasan untuk mengukur pencapaian dan kontribusi karyawan. Dengan mengembangkan standar atau model evaluasi yang jelas, organisasi dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan kinerja karyawan. Implementasi metode evaluasi yang adil dan transparan adalah langkah penting dalam memastikan bahwa penilaian kinerja dilakukan secara obyektif, memberikan dasar yang solid untuk pengambilan keputusan terkait pengembangan dan penghargaan. Terakhir, indikator kinerja menjadi alat penting dalam mengukur hasil dan mencapai tujuan. Identifikasi metrik atau ukuran kinerja yang relevan membantu dalam menilai kinerja secara lebih terukur. Penggunaan indikator kinerja juga memberikan dasar untuk memberikan umpan balik yang efektif, memfasilitasi proses evaluasi kinerja, dan menyediakan data yang diperlukan untuk membuat keputusan strategis dalam pengelolaan kinerja.

Dengan merangkum, pelaksanaan kinerja melalui lingkungan kinerja, pemahaman kinerja, perilaku mendorong kinerja, model kinerja, dan indikator kinerja membentuk serangkaian langkah terstruktur yang memastikan pengembangan dan penilaian karyawan yang efektif. Pendekatan holistik ini menciptakan

lingkungan kerja yang dinamis, mendorong pertumbuhan profesional, dan mencapai tujuan organisasi dengan lebih efisien.

G. TES FORMATIF

1. Apa saja faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia dalam suatu organisasi?
 - a. Dana, bahan, peralatan, dan teknologi
 - b. Pengetahuan, ketrampilan, kompetensi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja
 - c. Lingkungan kerja dan situasi kerja
 - d. Semua jawaban di atas
2. Apa yang dimaksud dengan kinerja sebagai suatu proses dan hasil pekerjaan dalam suatu organisasi?
 - a. Kinerja hanya sebagai hasil pekerjaan
 - b. Kinerja sebagai proses dan hasil pekerjaan
 - c. Kinerja hanya sebagai proses pekerjaan
 - d. Kinerja hanya berkaitan dengan manajemen strategis
3. Faktor manakah yang termasuk dalam perilaku yang mendorong kinerja karyawan?
 - a. Pemberian Umpan Balik Konstruktif dan Keseimbangan Antara Pekerjaan dan Kehidupan Pribadi
 - b. Penekanan pada Pencapaian dan Pengembangan Keterampilan dan Peluang Karir
 - c. Memberdayakan Karyawan dan Budaya Kerja Positif
 - d. Semua jawaban di atas
4. Apa yang dimaksud dengan Satellite Model dalam hubungan dengan proses kinerja?
 - a. Model pengetahuan yang mempengaruhi kinerja
 - b. Integrasi faktor-faktor pengetahuan, sumber daya nonmanusia, posisi strategis, proses kemanusiaan, dan struktur

- c. Pencapaian tujuan bisnis dan social dari perspektif pihak yang mempertimbangkan faktor-faktor tersebut
 - d. Semua jawaban di atas benar
5. Apa peran umpan balik dalam hubungan antara tujuan, standar, dan kinerja?
- a. Memberikan kemampuan
 - b. Melaporkan kemajuan dalam mencapai tujuan
 - c. Menentukan kapan tujuan dapat dilaksanakan
 - d. Menunjukkan arah kinerja

H. LATIHAN

1. Jelaskan bagaimana langkah-langkah pelaksanaan kinerja, seperti menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, pemahaman kinerja, perilaku mendorong kinerja, pengembangan model kinerja, dan penerapan indikator kinerja, dapat membentuk serangkaian langkah terstruktur yang mendukung pengembangan dan penilaian karyawan secara efektif. Berikan contoh konkretnya.
2. Mengapa perilaku mendorong kinerja dianggap aspek krusial dalam manajemen sumber daya manusia? Jelaskan bagaimana perilaku positif dapat membentuk budaya kerja yang dinamis, mendorong pertumbuhan profesional, dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara lebih efisien. Sertakan contoh tindakan konkret yang dapat dilakukan oleh manajer untuk mendorong perilaku tersebut.

KEGIATAN BELAJAR 7

MONITORING KINERJA

DESKRIPSI PEMBELAJARAN

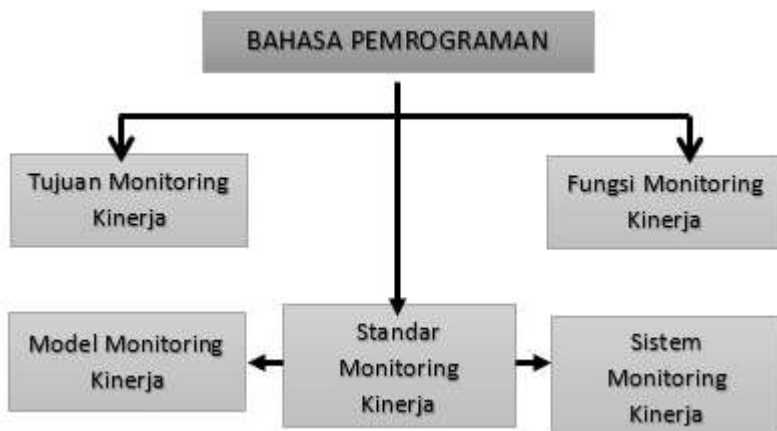
Pada bab ini mahasiswa mempelajari pengenalan dan konsep dasar teoritis monitoring kinerja. Diharapkan mahasiswa memiliki wawasan dan pemahaman untuk modal dasar mempelajari monitoring kinerja lebih lanjut.

KOMPETENSI PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan mahasiswa dan mahasiswi memiliki pengetahuan dan kemampuan :

1. Mampu memahami Tujuan Monitoring Kinerja
2. Mampu memahami Fungsi Monitoring Kinerja
3. Mampu memahami Model Monitoring Kinerja
4. Mampu memahami Standar Monitoring Kinerja
5. Mampu memahami Sistem Monitoring Kinerja

PETA KONSEP PEMBELAJARAN



A. PENDAHULUAN

Pemantauan kinerja adalah pengamatan kinerja yang sistematis dan berkala sepanjang waktu untuk mengembangkan atau memverifikasi catatan kinerja, untuk mengungkap praktik yang tidak efisien dan tidak efektif, untuk mengidentifikasi kebutuhan akan layanan, dan yang paling penting, untuk mendeteksi kinerja buruk secara tepat waktu untuk menghindari penurunan kinerja lebih lanjut. Ini adalah pelacakan sistematis dan pemeriksaan berkelanjutan terhadap kinerja organisasi dengan membandingkannya dengan standar kinerja yang ditetapkan.

Pemantauan kinerja berbeda dengan audit atau evaluasi kinerja yang dilakukan sesekali, karena pemantauan ini dilakukan lebih sering dan lebih fokus pada pelacakan operasi sehari-hari. Pemantauan kinerja ditujukan untuk mengidentifikasi gejala kinerja buruk dengan cepat dan memberikan respons tepat waktu.

Pemantauan kinerja harus diterapkan pada semua layanan di organisasi public, nirlaba dan bisnis. Beberapa layanan kesehatan lebih membutuhkannya dibandingkan layanan lainnya karena buruknya kinerja layanan tersebut memerlukan respons yang cepat dan tepat waktu, dan keterlambatan respons dapat menimbulkan konsekuensi yang sangat buruk. Kejahatan perlu sering diawasi oleh polisi untuk mendeteksi pola kriminal dan mengembangkan strategi yang tepat untuk menyelamatkan nyawa dan harta benda. Pasokan darurat selama bencana alam atau bencana akibat ulah manusia harus dilacak dengan cermat untuk menghindari kekurangan yang dapat menyebabkan hilangnya nyawa. Kecelakaan lalu lintas perlu diwaspadai dengan cermat untuk meminimalisir korban jiwa dan kerugian harta benda. Waktu tanggap terhadap keadaan darurat harus dipantau secara ketat untuk menghindari atau mengurangi korban jiwa. Ketersediaan uang tunai untuk melunasi kewajiban keuangan harus sering dipantau untuk mencegah kebangkrutan keuangan.

B. TUJUAN MONITORING KINERJA

Setiap pekerjaan memiliki tanggung jawab dan tugas yang berbeda-beda, sehingga metrik yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan pada akhirnya akan bergantung pada jenis bisnis tempat perusahaan dan karyawannya beroperasi. Namun secara umum, cara utama untuk mengukur kinerja adalah:

1. KUALITAS PEKERJAAN

Kualitas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan merupakan indikator utama kinerja. Apakah karyawan memastikan hasil berkualitas tinggi? Apakah mereka memenuhi tujuan kinerja? Kualitas pekerjaan memberikan dasar untuk menganalisis semua elemen lain dari kinerja mereka.

2. KECEPATAN DAN EFISIENSI:

Mengawasi berapa banyak pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan membuat mereka lebih efisien dalam menjalankan tugasnya. Anda dapat memeriksanya setiap hari, bulanan, atau triwulanan jika sesuai dengan persyaratan. Apakah mereka menyelesaikan tugas dalam jangka waktu yang ditentukan? Apakah ada sesuatu yang terbengkalai agar pekerjaan bisa cepat selesai? Efisiensi dan akurasi merupakan faktor penting bagi keberhasilan dalam bisnis apa pun.

3. KEPERCAYAAN DAN KONSISTENSI:

Kepercayaan dan konsistensi adalah hal yang menentukan keberhasilan atau kehancuran sebuah perusahaan. Tanyakan pada diri Anda, apakah mereka bisa bekerja mandiri atau butuh bantuan atasan? Apakah mereka mewakili nilai-nilai perusahaan? Apakah mereka disiplin dan bersemangat memberikan standar kualitas kerja? Pegawai yang mempunyai kinerja dapat dipercaya untuk melakukan pekerjaannya sendiri. Mereka dapat memberikan hasil yang kuat tanpa banyak pengawasan. Semua metrik ini sangat penting ketika melakukan tinjauan kinerja individu karyawan.

C. FUNGSI MONITORING KINERJA

Fungsi-fungsi dari diberlakukannya monitoring kinerja:

1. MENINGKATKAN MANAJEMEN TENAGA KERJA:

Pemantauan kinerja karyawan merupakan bagian dari strategi manajemen kinerja yang lebih luas. Ini membantu dengan tenaga kerja dan manajemen sumber daya. Menjaga beban kerja saat ini dan masa depan tetap terbuka dengan karyawan membantu menganalisis kebutuhan karyawan di masa depan. Jika beban kerja saat ini terlalu berat bagi karyawan Anda, maka Anda pasti perlu mempekerjakan lebih banyak orang. Atau Anda dapat membuat daftar prioritas dan mengelola tugas yang sesuai.

2. MENINGKATKAN RETENSI KARYAWAN:

Perusahaan yang menerapkan umpan balik karyawan secara teratur memiliki tingkat turnover 14,9% lebih rendah dibandingkan perusahaan yang tidak menerima umpan balik. Pergantian staf yang tinggi dapat sangat mempengaruhi perusahaan Anda. Belum lagi dampaknya terhadap semangat kerja staf dan penyelesaian pekerjaan. Sifat manajemen kinerja memastikan bahwa harapan karyawan Anda dan tujuan mereka jelas dan ditinjau secara berkala. Hal ini pada akhirnya akan membantu Anda meningkatkan retensi karyawan di organisasi Anda.

3. MENINGKATKAN AKUNTABILITAS:

Akuntabilitas memainkan peran penting dalam keberhasilan suatu organisasi, namun memastikan akuntabilitas yang efektif tidaklah mudah. Seringkali, orang melihat akuntabilitas sebagai budaya saling menyalahkan, dan hal ini 100% salah dalam banyak hal. Akuntabilitas yang efektif mendefinisikan misi, nilai, dan tujuan perusahaan, serta memastikan setiap individu memahami peran mereka di dalamnya.

4. MENINGKATKAN MORAL:

Menghargai karyawan Anda dan mengatakan bahwa mereka melakukan pekerjaan dengan baik, akan meningkatkan

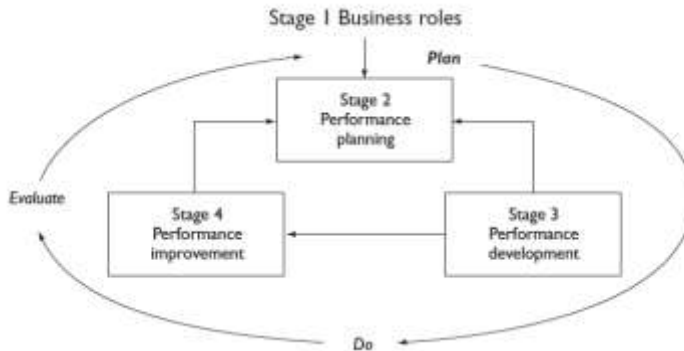
semangat mereka. Setiap manajer harus mengenali individu dari timnya. Itu menciptakan lingkungan yang mendukung bagi karyawan untuk berkembang. Harus ada komunikasi yang tepat untuk mengatasi kebutuhan perbaikan dalam pekerjaan mereka. Semakin bahagia karyawan maka semakin tinggi produktivitasnya. Menurut penelitian, 69% karyawan mengatakan mereka akan bekerja lebih keras jika usaha mereka diakui. Ini adalah kunci untuk menjaga semangat kerja karyawan.

5. MEMBANTU DALAM MENGIDENTIFIKASI KARYAWAN YANG TEPAT UNTUK PROMOSI:

Pemantauan kinerja adalah cara terbaik untuk mengidentifikasi karyawan yang cocok untuk promosi. Semua karyawan akan melalui proses peninjauan kinerja yang sama. Ini memberikan perspektif yang lebih baik pada karyawan untuk mengevaluasi mereka untuk promosi. Hal ini akan memastikan bahwa karyawan yang tepat dipilih, dan membuat proses seleksi menjadi transparan.

D. MODEL MONITORING KINERJA

Model monitoring manajemen kinerja memberikan sarana yang berguna untuk menyimpulkan bagaimana caranya pekerjaan manajemen kinerja yang dapat dikomunikasikan kepada karyawan dan menyediakandasar bagi kegiatan pendidikan dan pelatihan. Model yang diilustrasikan adalah model yang digunakan organisasi berikut ini: (Armstrong, 2009)



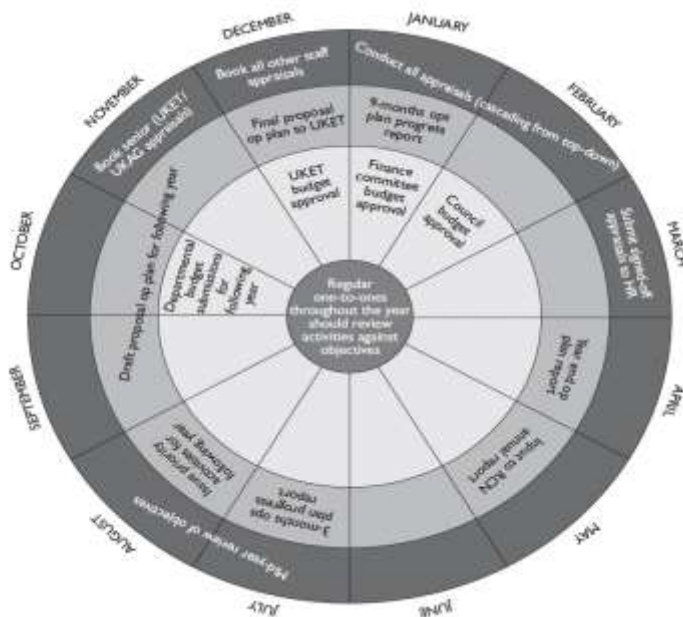
Gambar 7.1 Model Monitoring Kinerja pada Astra-Zeneca



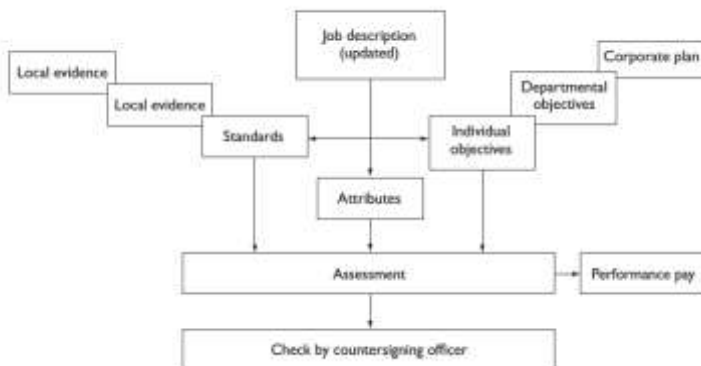
Figure 14.2 Model of the performance management system in CEMEX



Gambar 7.2 Model Monitoring Kinerja pada Centrica



Gambar 7.3 Model Monitoring Kinerja pada Royal College of Nursing



Gambar 7.4 Model Monitoring Kinerja pada Museum The Victoria dan Albert

E. SISTEM MONITORING KINERJA

Pengembangan sistem pemantauan kinerja bertujuan untuk memahami permasalahan pemantauan, mengajukan pertanyaan pemantauan yang tepat, mengembangkan teori pemantauan, mengembangkan langkah-langkah pemantauan, menentukan metode pengumpulan data, pengumpulan data untuk pemantauan, melakukan pemantauan kinerja melalui analisis data dengan alat pemantauan, dan menulis laporan pemantauan.

Langkah-langkah dalam penyusunan sistem monitoring kinerja Monitoring kinerja memiliki tujuan sebagai berikut.

1. Memahami segala bentuk issue dalam monitoring

Langkah pertama dalam mengembangkan sistem pemantauan kinerja adalah mengidentifikasi kebutuhan pemantauan. Sangat umum bahwa kebutuhan dimulai dengan suatu masalah dalam operasi manajemen sehari-hari dan pengambilan keputusan. Misalnya, Meningkatnya keluhan masyarakat mengenai keterlambatan pengumpulan sampah menunjukkan perlunya pengawasan terhadap pelaksanaan pengumpulan sampah.

Kebutuhan pemantauan yang jelas membantu Anda menentukan tujuan pemantauan: apa yang ingin Anda capai dalam pemantauan. Dinyatakan di atas, pemantauan kinerja dapat membantu Anda mengembangkan dan memverifikasi catatan kinerja, menemukan praktik dan operasi yang tidak efisien atau tidak efektif, mengidentifikasi kebutuhan layanan, dan/atau mengungkap kinerja buruk dengan cepat untuk menghindari penurunan kinerja lebih lanjut. Pemantauan kinerja sering kali memiliki banyak tujuan.

Untuk masalah pemantauan spesifik yang Anda lakukan, tujuannya dapat dirinci lebih lanjut, misalnya, untuk memenuhi kebutuhan warga akan pasokan darurat selama bencana (identifikasi kebutuhan layanan); untuk meningkatkan peluang pengumpulan sampah secara tepat waktu (penemuan operasi

yang tidak efisien atau tidak efektif dan kinerja buruk secara tepat waktu); untuk meningkatkan respons polisi terhadap kejahatan (penemuan kinerja buruk secara tepat waktu); untuk mengurangi kecelakaan lalu lintas pada jam-jam sibuk (identifikasi pola kebutuhan layanan secara tepat waktu, menemukan praktik yang tidak efisien, dan mengungkapkan kinerja buruk); atau untuk mengurangi defisit anggaran atau untuk menyeimbangkan anggaran (penemuan praktik yang tidak efisien).

Pemahaman yang baik tentang kebutuhan dan tujuan pemantauan akan membantu Anda menentukan secara akurat apa yang harus dipantau—subyek pemantauan. Haruskah Anda melacak masukan, keluaran, atau hasil organisasi? Haruskah Anda memantau pendapatan dan tenaga kerja yang dikonsumsi untuk produksi (efisiensi) atau untuk mencapai tujuan (efektivitas)?

2. Membuat pertanyaan untuk monitoring

Pemahaman yang baik tentang kebutuhan dan tujuan pemantauan akan membantu pengembangan pertanyaan-pertanyaan pemantauan. Menghadapi peningkatan permintaan masyarakat akan layanan dan tujuan untuk meningkatkan respons, departemen kepolisian mungkin ingin mengajukan pertanyaan berikut: Apakah pertumbuhan tersebut tidak biasa, dibandingkan dengan data di masa lalu? Apakah ada peningkatan kejahatan yang dilakukan sejak tahun lalu? Apakah ada peningkatan kegiatan pemberantasan kejahatan di departemen kepolisian? Dengan meningkatnya kecelakaan lalu lintas dan adanya tujuan untuk mengurangi kemacetan lalu lintas, otoritas transportasi mungkin ingin mengetahui hal-hal berikut: Apakah peningkatan kematian lalu lintas yang terjadi akhir-akhir ini merupakan hal yang tidak biasa? Apakah terjadi peningkatan volume lalu lintas? Apakah rencana kota untuk mengurangi kemacetan lalu lintas telah dilaksanakan dengan baik dan tepat waktu? Meskipun setiap pemantauan mempunyai

pertanyaan spesifiknya masing-masing, berikut adalah daftar bentuk umum pertanyaan pemantauan kinerja. Mereka akan membantu Anda mengembangkan monitor Anda sendiri.

3. Mengembangkan rujukan teori dalam penyusunan monitoring

Subyek pemantauannya adalah respons polisi terhadap kejahatan. Apa itu? Bagaimana Anda mengukurnya?

Salah satu cara untuk memahami respons polisi adalah dengan menjelaskan perannya dalam proses produksi. Inputnya adalah sumber daya yang digunakan dalam memberikan respon polisi, yang dapat berupa jumlah anggaran yang dialokasikan untuk patroli polisi atau tenaga kerja yang ditunjuk untuk melakukan respon polisi. Prosesnya menyangkut kegiatan dan operasi dalam memberikan respon kepolisian. Outputnya adalah respons polisi yang dihasilkan secara langsung dari proses tersebut, misalnya penangkapan, sedangkan outcome adalah hasil yang diharapkan dari respons polisi, misalnya pengurangan kejahatan. Aliran masukan hingga hasil dalam pemantauan kinerja ini disebut aliran pemantauan. Subyek pemantauan dapat berupa masukan, keluaran, proses, dan/atau hasil dalam alur pemantauan.

Oleh karena itu, teori alur pemantauan yang dikembangkan dengan baik akan membantu Anda menentukan subjek pemantauan dan perannya dalam proses produksi—sebuah langkah penting untuk mengembangkan langkah-langkah pemantauan yang tepat dan untuk menerapkan hasil pemantauan untuk mengatasi kinerja buruk dalam produksi. proses produksi. Penting untuk dicatat bahwa sistem pemantauan harus menekankan pemantauan keluaran dan hasil, meskipun sistem juga dapat melacak masukan dan proses yang menghasilkan keluaran dan hasil. Pemantauan masukan dan proses dapat memberikan petunjuk tentang bagaimana

mengembangkan strategi yang tepat untuk meningkatkan keluaran dan hasil

4. Menyusun pengukuran untuk monitoring

Setelah alur pemantauan dan subjek pemantauan ditentukan, langkah-langkah pemantauan harus dikembangkan sesuai dengan hal tersebut.

Tindakan apa yang harus digunakan dalam pemantauan? Karena terdapat banyak tindakan yang tersedia untuk setiap subjek pemantauan, menggunakan semuanya akan memakan biaya dan waktu yang sangat besar. Memilih tindakan terbatas adalah hal yang perlu dilakukan.

Pertama, tindakan yang dipilih harus memenuhi tujuan pemantauan. Untuk memastikan respons polisi yang cepat terhadap kejahatan, waktu respons dan tingkat kejahatan dapat dipantau. Untuk mengetahui kebutuhan warga akan

layanan polisi, jumlah panggilan untuk layanan tersebut dapat dipantau. Untuk memastikan ketersediaan sumber daya yang cukup untuk mendukung respons polisi, jumlah anggaran polisi dapat dipantau. Jika Anda khawatir mengenai kemungkinan pemborosan sumber daya dalam operasi, ukuran efisiensi operasi polisi, seperti jumlah penangkapan per pegawai polisi, dapat dipantau.

Kedua, indikator yang dipilih harus memenuhi kebutuhan pemantauan yang spesifik. Misalnya, peningkatan keluhan pengguna terhadap layanan air dan saluran pembuangan mungkin mengindikasikan perlunya meningkatkan layanan pengguna. Memantau jumlah keluhan pengguna mungkin diperlukan. Meningkatnya angka kecelakaan lalu lintas mungkin menunjukkan adanya kebutuhan untuk memperbaiki sistem transportasi, sehingga pemantauan terhadap praktik transportasi seperti berapa kilometer jalan yang baru diaspal dan berapa

kilometer jalan eksisting yang diperlebar atau dipelihara dalam kondisi baik mungkin diperlukan.

5. Menentukan metode pengumpulan data

Data untuk pemantauan kinerja berasal dari survei, dokumen atau data arsip, atau wawancara dengan pihak terkait. Komponen kunci dalam pengumpulan data adalah menentukan frekuensi pemantauan—seberapa sering suatu tindakan harus dipantau. Frekuensi pemantauan menentukan seberapa sering data kinerja harus dikumpulkan. Dalam kasus respons polisi di atas, seberapa sering kita harus memantau jumlah panggilan, jumlah penangkapan, atau statistik tingkat kejahatan: setiap hari, setiap bulan, setiap 2 bulan, atau bahkan lebih lama lagi? Tujuan pemantauan menentukan frekuensi pemantauan. Pemantauan data harian tidak diperlukan untuk pemantauan yang dimaksudkan untuk menghasilkan informasi tanggapan polisi terhadap permintaan anggaran tahunan; pengumpulan data bulanan mungkin cukup. Data bulanan atau tahunan seharusnya cukup untuk menunjukkan tren respons polisi terhadap perencanaan atau pengawasan legislatif. Demikian pula, pemantauan harian atau bulanan mungkin tidak diperlukan untuk menyusun rencana strategis 5 tahun. Meskipun demikian, jika pemantauan ini bertujuan untuk meningkatkan operasi polisi sehari-hari, maka pemantauan harian dan pengumpulan informasi respons diperlukan.

Biaya pemantauan merupakan pertimbangan lain dalam menentukan frekuensi pemantauan. Melakukan pemantauan harian atau bahkan bulanan mungkin memerlukan biaya dan tenaga yang mahal. Biaya yang dikeluarkan untuk pemantauan yang sering dapat melebihi manfaat informasi yang dihasilkan dalam proses tersebut

6. Mengumpulkan data

Melakukan pemantauan kinerja adalah dengan menggunakan alat pemantauan kinerja untuk menemukan pola kebutuhan

layanan, praktik yang tidak efisien-tidak efektif, dan kinerja yang buruk. Inti dari alat-alat ini adalah perbandingan sistematis suatu kinerja dengan standar kinerja yang ditetapkan, variasi kinerja, atau kinerja yang distandarisasi. Dengan demikian, alat pemantauan kinerja dapat diklasifikasikan menjadi tiga kategori: alat untuk memantau terhadap standar kinerja, alat untuk memantau variasi kinerja, dan alat untuk memantau kinerja yang terstandar. Setelah pemantauan selesai, hasilnya harus disajikan dalam laporan pemantauan yang mengikuti format yang dibahas. Merupakan praktik yang baik untuk menulis laporan pemantauan sebagai catatan meskipun tidak ada tren peringatan mengenai kinerja buruk yang terdeteksi

7. Menulis laporan monitoring

Hasil pemantauan utama disiapkan oleh perusahaan dalam laporan bulanan yang disampaikan kepada manajemen kota dan kontraktor. perusahaan juga menyiapkan laporan pemantauan tahunan yang digunakan dalam proses penganggaran tahunan kota untuk membuat keputusan kontrak dan pendanaan.

F. RANGKUMAN

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa Pemantauan kinerja adalah pengamatan kinerja yang sistematis dan berkala sepanjang waktu untuk mengembangkan atau memverifikasi catatan kinerja, untuk mengungkap praktik yang tidak efisien dan tidak efektif, untuk mengidentifikasi kebutuhan akan layanan, dan yang paling penting, untuk mendeteksi kinerja buruk secara tepat waktu untuk menghindari penurunan kinerja lebih lanjut. Ini adalah pelacakan sistematis dan pemeriksaan berkelanjutan terhadap kinerja organisasi dengan membandingkannya dengan standar kinerja yang ditetapkan. Pemantauan kinerja setiap perusahaan berbeda-beda tergantung dari model monitoring dan sistem monitorin kinerja yang diberlakukan.

G. TES FORMATIF

1. Monitoring kinerja bertujuan untuk apa?
 - a) Pengamatan Kinerja
 - b) Peningkatan Kinerja
 - c) Perumusan Indikator Kinerja
 - d) Penambahan Point Indikator Kinerja
 - e) Salah semua

2. Standar dan sistem monitoring kinerja dibuat berdasarkan asas ?
 - a) Kebutuhan
 - b) Kebermanfaatan
 - c) Mencegah Kecurangan.
 - d) Meningkatkan Kinerja
 - e) Salah Semua

H. LATIHAN

Berikan beberapa contoh sistem monitoring kinerja pada perusahaan jasa, perusahaan dagang dan perusahaan manufaktur? Lengkapi dengan model monitoring

KEGIATAN BELAJAR 8

PENGUKURAN KINERJA

DESKRIPSI PEMBELAJARAN

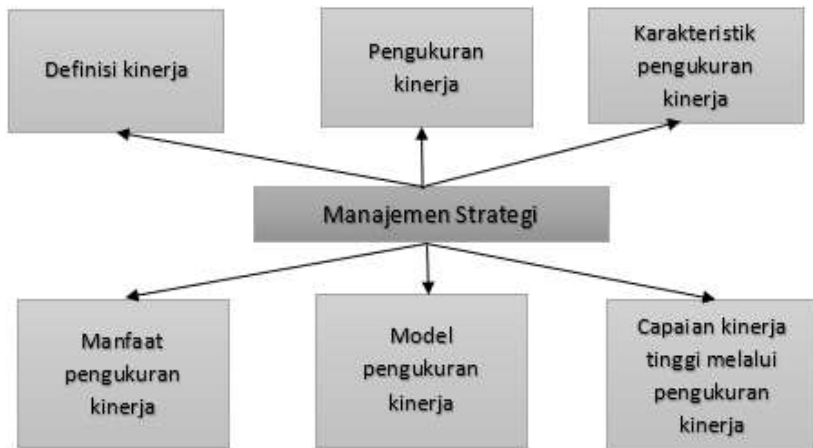
Pada bab ini mahasiswa mempelajari konsep dasar pengukuran kinerja. Diharapkan mahasiswa memiliki wawasan dan pemahaman lebih lanjut dalam konsep dasar pengukuran kinerja, karakteristik pengukuran kinerja, manfaat dan model pengukuran kinerja serta capaian kinerja tinggi melalui pengukuran kinerja. pembelajaran pengukuran kinerja ini diharapkan bisa menjadi dasar dalam mengambil keputusan untuk mencapai tujuan organisasi atau Perusahaan, pencapaian tujuan tersebut dapat terimplementasi secara efektif dan efisien jika pemahaman mengenai konsep, karakteristik, manfaat, serta model pengukuran kinerja ini dapat dikuasai sepenuhnya untuk mencapai kinerja tinggi dalam pengukuran kinerja.

KOMPETENSI PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan mahasiswa dan mahasiswi memiliki pengetahuan dan kemampuan :

1. Mampu menguraikan definisi kinerja
2. Mampu menjelaskan pengukuran kinerja
3. Mampu menjelaskan karakteristik pengukuran kinerja
4. Mampu menjelaskan manfaat pengukuran kinerja
5. Mampu memahami model pengukuran kinerja
6. Mampu memahami cara mencapai kinerja tinggi melalui pengukuran kinerja

PETA KONSEP PEMBELAJARAN



A. DEFINISI KINERJA

Keberhasilan suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh pengelolaan dan manajemen organisasi tersebut, tercapainya tujuan organisasi dapat di pengaruhi oleh kinerja dari tiap – tiap individunya, manajemen organisasi diperlukan langkah yang tepat dan strategi yang tepat untuk keefektifan dan efisiensi dari jalannya roda organisasi. Hal tersebut bisa di mulai dari pengukuran kinerja tiap – tiap sumber daya manusia di dalamnya.

Kinerja menurut moeherino (2012) merupakan gambaran tentang capaian pelaksanaan dari program atau kegiatan dalam menentukan suatu sasaran, tujuan, visi serta misi yang terdapat pada rencana dari organisasi. Kinerja ini menjadi hal krusial yang harus diperhatikan oleh manajemen organisasi dalam menjalankan organisasi untuk pengambilan suatu kebijakan kedepannya. Kinerja ini berjalan tidak semata – mata di pengaruhi oleh satu hal melainkan memiliki keterkaitan dengan berbagai hal dan

berpengaruh juga pada sumber daya manusia sebagai motor penggerak dari organisasi.

Pengoptimalan kinerja sumber daya manusia ini menjadi penentu bagi organisasi akan mencapai kinerja yang baik, suatu prestasi kerja seseorang dapat dinilai berdasarkan kualitas yang di capai dalam melaksanakan fungsi sesuai dengan tanggung jawab yang di tugasinya. Hal tersebut seperti yang dikemukakan oleh Sri Indrastuti (2017) kinerja yaitu kemampuan seseorang dalam menjalankan tugas untuk mencapai keberhasilan bekerja yang bersifat individu dan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda pula.

Menurut Sutrisno (2010) kinerja merupakan kesuksesan individu dalam pelaksanaan tugas, wewenang dan tanggung jawab dari hasil kerja yang didapatnya dengan kuantitas, kualitas dan waktu sebagai factor usaha menjalankan fungsi yang dibebankan kepada seseorang untuk bahan refleksi organisasi dalam mencapai tujuannya. Sedangkan menurut Sudarmanto (2009) kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi atas fungsi pekerjaan tertentu selama periode tertentu dengan seperangkat perilaku pada tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Rivai (2013) kinerja adalah Kinerja adalah istilah umum yang mencakup sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas suatu organisasi dalam suatu periode tertentu, dengan mengacu pada berbagai standar seperti proyeksi biaya masa lalu berdasarkan efisiensi, tanggung jawab manajemen, akuntabilitas, dan sejenisnya.

Menurut kamus besar bahasa Indonesia, kinerja memiliki tiga makna: 1) pencapaian sesuatu, 2) prestasi yang ditunjukkan, dan 3) kemampuan kerja. Definisi kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja seseorang pegawai yang mencakup aspek kualitas dan kuantitas, yang dicapai dalam pelaksanaan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2013:67).

Kinerja dapat dijelaskan sebagai hasil dari fungsi pekerjaan atau kegiatan individu atau kelompok di dalam suatu organisasi, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor dengan tujuan mencapai target organisasi dalam suatu periode waktu tertentu. Fungsi pekerjaan atau kegiatan tersebut mencakup pelaksanaan tugas atau kegiatan yang menjadi tanggung jawab individu atau kelompok di dalam struktur organisasi. Faktor-faktor yang memengaruhi hasil pekerjaan atau prestasi kerja seseorang atau kelompok dapat bersumber dari lingkungan internal dan eksternal organisasi.

Pandangan Osborne dalam Quade (1990:1) mengenai kinerja menyatakan bahwa konsep kinerja adalah sejauh mana organisasi mencapai misinya, yang merupakan langkah-langkah untuk mencapai tujuan atau visi organisasi. Tingkat kinerja suatu organisasi dianggap semakin baik jika organisasi tersebut berhasil melaksanakan sejumlah besar misi. Sebaliknya, kinerja organisasi dianggap rendah jika hanya sedikit misi yang berhasil dijalankan oleh organisasi tersebut.

B. PENGUKURAN KINERJA

Pengukuran kinerja didefinisikan sebagai kegiatan pemantauan dan pelaporan terhadap jalannya program yang perlu diselesaikan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja dapat difokuskan pada jenis atau tingkat program yang diimplementasikan (proses), produk atau layanan yang langsung dihasilkan (output), maupun hasil atau dampak dari produk atau layanan tersebut (outcome).

Pengukuran kinerja merupakan suatu proses kritis dalam manajemen yang bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana suatu entitas mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses ini melibatkan identifikasi, pengumpulan, analisis, dan interpretasi data yang relevan terkait dengan kinerja individu, tim, organisasi, atau

program. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, pengukuran kinerja berfungsi sebagai alat evaluasi terhadap pencapaian hasil kerja seseorang. Aspek kualitas dan kuantitas dari pelaksanaan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan menjadi fokus utama dalam menilai kontribusi individu terhadap tujuan organisasi.

Kaplan dan Norton (1992) mengemukakan bahwa pengukuran kinerja bukan hanya sebatas pemantauan hasil finansial semata, melainkan juga melibatkan identifikasi dan pengukuran faktor-faktor kunci yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Mereka memperkenalkan konsep *Balanced Scorecard*, yang mencakup perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian inipun mengungkapkan pentingnya mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang kritis untuk keberhasilan organisasi. Pengukuran kinerja bukan hanya sebatas pengukuran output, melainkan juga melibatkan pemantauan proses dan dampak hasil atau layanan yang dihasilkan.

Penting untuk diingat bahwa pengukuran kinerja bukan hanya sebuah tindakan retrospektif, tetapi juga merupakan dasar untuk perbaikan berkelanjutan. Informasi yang diperoleh dari pengukuran kinerja dapat digunakan untuk memahami tren, mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan, dan mengarahkan upaya menuju pencapaian tujuan yang lebih baik di masa depan. Dengan adanya pengukuran kinerja yang efektif, organisasi dapat mengoptimalkan sumber daya, meningkatkan efisiensi operasional, dan memastikan bahwa setiap individu atau tim berkontribusi secara maksimal terhadap visi dan misi organisasi.

C. KARAKTERISTIK PENGUKURAN KINERJA

Dalam Pengukuran kinerja merupakan aspek integral dalam manajemen organisasi yang memungkinkan evaluasi pencapaian tujuan dan efektivitas suatu entitas. Karakteristik pengukuran kinerja sangat penting dalam memastikan bahwa proses evaluasi

berjalan efisien dan memberikan informasi yang bermanfaat untuk pengambilan keputusan.

Gaspersz (2011:181) menyatakan bahwa organisasi kelas dunia umumnya mengadopsi beberapa karakteristik dalam penerapan balanced scorecard untuk mengevaluasi sistem pengukuran kinerja mereka. Karakteristik pengukuran kinerja tersebut yaitu :

- 1) Pengeluaran biaya untuk pengukuran kinerja seharusnya proporsional dengan manfaat yang diperoleh.
- 2) Pengukuran kinerja harus dimulai sejak awal program balanced scorecard, dengan merumuskan secara jelas masalah yang terkait dengan kinerja beserta peluang untuk meningkatkannya.
- 3) Pengukuran harus secara langsung terkait dengan tujuan strategis yang telah dirumuskan dalam misi strategis, dan setidaknya memiliki satu pengukuran.
- 4) Pengukuran harus sederhana, menghasilkan data yang mudah digunakan, dipahami, dan dapat dilaporkan.
- 5) Pengukuran harus dapat diulang secara terus-menerus agar dapat dibandingkan.
- 6) Pengukuran harus mencakup seluruh sistem, menjadi cakupan balanced scorecard.
- 7) Pengukuran harus dapat digunakan untuk menetapkan target, membimbing peningkatan kinerja di masa mendatang.
- 8) Ukuran kinerja dalam program balanced scorecard harus jelas dipahami oleh semua individu yang terlibat.
- 9) Semua individu yang terlibat dalam proses balanced scorecard seharusnya terlibat dalam pengukuran.
- 10) Pengukuran harus akurat, dapat diandalkan, diverifikasi, sehingga dapat diterima dan dipercaya sebagai valid oleh pengguna.
- 11) Fokus pengukuran harus pada tindakan korektif dan peningkatan, bukan hanya pada pemantauan atau pengendalian.

Pengukuran kinerja ini memberikan informasi pada organisasi dalam pengambilan Keputusan yang tepat sebagai langkah baik bagi manajemen organisasi dengan dasar karakteristik pengukuran kinerja untuk mencapai tujuan organisasi

D. MANFAAT PENGUKURAN KINERJA

Pengukuran kinerja sangat diperlukan dalam rangka mengukur Tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai visi, misnya. Menurut Amins (2012) pengukuran kinerja sebagai hasil dari hasil sistematis dengan indikator kinerja dengan manfaat yang dapat digunakan untuk menilai seberapa berhasilnya suatu kegiatan serta analisis kegagalan yang dapat terjadi dari kegiatan pada sasaran maupun tujuan yang telah ditetapkan.

Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2000) menyatakan bahwa tujuan dari implementasi sistem pengukuran kinerja adalah memberikan motivasi kepada seluruh manajer dan pegawai agar mampu mengimplementasikan strategi unit bisnis secara efektif. organisasi harus mampu menerjemahkan strategi ke dalam kerangka pengukuran yang memiliki kemampuan yang lebih tinggi untuk menjalankan strategi tersebut, karena mereka dapat dengan efektif mengomunikasikan tujuan dan sasaran strategis. Sedangkan Austin dan Devin menggarisbawahi manfaat pengukuran kinerja dalam pengelolaan kinerja tim. Dalam konteks pengembangan perangkat lunak, mereka menyatakan bahwa pengukuran membantu dalam mengelola dan meningkatkan produktivitas tim serta meminimalkan risiko proyek.

Menurut Syamsul Bahri (2014), manfaat sistem pengukuran kinerja melibatkan beberapa aspek, antara lain:

- 1) Sistem pengukuran kinerja membantu dalam mengelola operasi organisasi dengan efektif dan efisien melalui motivasi maksimum terhadap karyawan.

- 2) Memberikan dukungan dalam pengambilan keputusan terkait karyawan, seperti promosi, pemberhentian, dan mutasi.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan serta menyediakan kriteria untuk seleksi dan evaluasi program pelatihan.
- 4) Menyediakan umpan balik kepada karyawan mengenai bagaimana atasan menilai kinerja mereka, memberikan transparansi dalam penilaian.
- 5) Memberikan dasar yang jelas bagi distribusi penghargaan kepada karyawan berdasarkan pencapaian dan kontribusi mereka.

Pengukuran kinerja tidak hanya berperan sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai instrumen penting dalam mendukung pengelolaan sumber daya manusia dan operasional organisasi secara keseluruhan. Pengukuran kinerja yang dilakukan secara berkelanjutan akan terus memberikan umpan balik, yang memungkinkan upaya perbaikan yang konsisten untuk mencapai kesuksesan di masa yang akan datang.

E. MODEL PENGUKURAN KINERJA

Pengukuran kinerja membutuhkan model yang tepat serta menyeluruh dari organisasi tersebut. Model pengukuran kinerja organisasi dewasa ini memperhatikan beberapa factor yang terlibat dan dianggap mampu menunjukkan kinerja organisasi secara global.

Model pengukuran kinerja adalah kerangka kerja atau metode yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengevaluasi kinerja suatu organisasi, proses, atau individu. Berbagai model pengukuran kinerja telah dikembangkan dan diterapkan dalam berbagai konteks. eberapa model pengukuran kinerja yang umum digunakan:

- 1) Model Balanced Scorecard (BSC):

Dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton, BSC mengukur kinerja organisasi dari empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pertumbuhan serta pembelajaran. Ini memberikan gambaran yang seimbang tentang kinerja organisasi dan membantu menghubungkan strategi dengan tindakan operasional. Melalui empat perspektif balanced scorecard, manajemen mampu menafsirkan dampak trend perubahan lingkungan organisasi yang kompetitif terhadap visi, misi, tujuan dan strategi organisasi, Menurut Tunggal (2009), ia menjelaskan bahwa Balance Scorecard bukan hanya sekadar sistem pengukuran, tetapi lebih merupakan sistem manajemen. Balance Scorecard memungkinkan organisasi untuk menjelaskan strategi mereka dengan lebih jelas, menerjemahkan strategi tersebut ke dalam tindakan konkret, dan menghasilkan umpan balik yang memiliki nilai dalam pengelolaan organisasi.

Menurut Moeheriono (2012) Balanced scorecard dimulai dengan merinci visi dan misi perusahaan, di mana visi merupakan pernyataan yang menggambarkan kondisi yang diinginkan oleh organisasi untuk dicapai di masa yang akan datang. Setelah merumuskan visi dan misi, langkah berikutnya adalah menerjemahkan keduanya ke dalam sasaran strategis yang dijelaskan melalui berbagai perspektif pengukuran. Dalam setiap perspektif tersebut, sasaran strategis yang lebih rinci dapat ditentukan sebagai perincian dari visi organisasi. Apabila sasaran strategis yang telah ditetapkan dalam perencanaan strategis lebih konkret, maka program akan mengandung langkah-langkah strategis yang menyeluruh, menjadikannya lebih efektif dalam menghadapi tantangan lingkungan organisasi yang kompleks.

2) Key Performance Indicators (KPI)

Banerjee dan Buoti (2012) menjelaskan bahwa key performance indicator (KPI) adalah suatu parameter pengukuran yang

memiliki skala dan bersifat kuantitatif, digunakan untuk menilai kinerja suatu organisasi dalam upaya mencapai target yang telah ditetapkan. KPI juga berperan dalam menentukan tujuan yang dapat diukur, memantau tren, dan memberikan dukungan bagi proses pengambilan keputusan. Sedangkan Parmenter (2010) mendefinisikan key performance indicator sebagai serangkaian pengukuran yang dirancang khusus untuk menyoroti aspek kinerja organisasi yang paling kritis demi mencapai kesuksesan organisasi baik pada saat ini maupun di masa depan.

Menurut peneliti Moeheriono (2012). Menetapkan Key Performance Indicators (KPI) adalah bagian yang sangat krusial dalam perancangan sistem pengukuran kinerja. Oleh karena itu, dalam menentukan KPI, harus secara akurat mencerminkan visi, misi, strategi, dan tujuan strategis perusahaan. Proses penetapan KPI idealnya melibatkan diskusi antar karyawan atau pimpinan melalui wawancara, atau dapat juga diperoleh dari dokumen internal organisasi.

Elemen-elemen yang terdapat dalam Key Performance Indicators (KPI) mencakup tujuan strategis, indikator kunci yang relevan dengan tujuan strategis tersebut, sasaran yang menjadi ukuran keberhasilan, dan kerangka waktu atau periode pelaksanaan KPI. Sebaiknya, pemilihan KPI dilakukan secara hati-hati untuk mencerminkan indikator kinerja yang signifikan sesuai dengan strategi dan faktor kunci kesuksesan perusahaan. Hal ini akan mencerminkan hasil kinerja atau kesuksesan pencapaian tujuan perusahaan.

Proses penetapan KPI dan sasaran yang akan dicapai memerlukan pendekatan yang tidak sembarangan, melainkan harus dipilih dan ditetapkan dengan menggunakan metode yang tepat dan terstruktur. Memilih KPI dan menetapkan sasaran KPI secara akurat akan memberikan arahan kepada organisasi untuk mengidentifikasi potensi perbaikan atau peningkatan kinerja,

sehingga KPI sering kali dikaitkan dengan inisiatif yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

3) Six Sigma

Six Sigma berfungsi sebagai pendekatan untuk meningkatkan proses bisnis dengan tujuan menemukan dan mengurangi faktor-faktor penyebab ketidaksesuaian dan kesalahan. Metode ini bertujuan untuk meningkatkan produktivitas, memenuhi kebutuhan pelanggan dengan efektif, dan meraih pengembalian investasi yang lebih optimal dalam hal produksi. Metode Six Sigma pertama kali diperkenalkan dan diperbaiki oleh perusahaan Motorola di Amerika Serikat. Dr. Mikel Harry, pendiri Motorola Six Sigma Research Institute, kemudian melakukan penyempurnaan pada metodologi ini. Perbaikan tersebut tidak hanya bertujuan untuk mengatasi ketidakefisienan, tetapi juga untuk merancang agar dapat mendorong pertumbuhan. Pada tahun 1998, setelah Motorola meraih penghargaan MBNQA (the Malcolm Baldrige National Quality Award), keberhasilan mereka menjadi pengetahuan umum. Sejak saat itu, program Six Sigma yang dipraktikkan oleh Motorola menjadi populer di Amerika Serikat yang dijelaskan oleh T. P. Oloan and Z. Fatoni (2015).

Metode Six Sigma, yang menggunakan pendekatan DMAIC, adalah singkatan yang berasal dari langkah-langkah utamanya. Secara substansial, metode ini dirancang untuk secara formal mendefinisikan tujuan perbaikan proses agar sesuai dengan harapan pelanggan dan strategi Perusahaan. DMAIC tersebut adalah :

- A. Define (mendefinisikan) adalah tahap pertama dalam DMAIC, menurut Pande, Peter S. Robert P, Newman, Roland R, Cavanagh (2002). Pada tahap ini, identifikasi masalah atau peluang, proses, dan persyaratan pelanggan dilakukan untuk mengarahkan pemahaman yang jelas terhadap permasalahan yang dihadapi.

- B. Measure (mengukur) merupakan fase M dari DMAIC, seperti yang dijelaskan oleh Pande, Peter S. Robert P, Newman, Roland R, Cavanagh (2002). Pada tahap ini, ukuran-ukuran kunci diidentifikasi dan data dikumpulkan, disusun, serta dievaluasi secara terkuantifikasi terhadap karakteristik khusus dan/atau tingkat kinerja berdasarkan observasi data yang telah terkumpul.
- C. Analyze (menganalisis) adalah fase dalam DMAIC menurut Pande, Peter S. Robert P, Newman, Roland R, Cavanagh. (2002). Pada tahap ini, proses diperiksa secara cermat untuk mengidentifikasi peluang-peluang perbaikan, dan detail proses dievaluasi dengan teliti.
- D. Improve (memperbaiki) merupakan fase I dari DMAIC menurut Pande, Peter S. Robert P, Newman, Roland R, Cavanagh. (2002). Pada tahap ini, solusi-solusi kreatif dan ide-ide diproduksi dan diputuskan untuk diterapkan guna memperbaiki kondisi atau mengatasi masalah yang telah diidentifikasi.
- E. Control (mengendalikan) adalah fase C dari DMAIC, sesuai dengan konsep statistik yang diindikasikan oleh Pande, Peter S. Robert P, Newman, Roland R, Cavanagh. (2002) Pada tahap ini, kontrol dilakukan untuk memastikan bahwa proses beroperasi dalam range variasi yang diharapkan, menciptakan stabilitas dan memastikan perbaikan yang telah dilakukan dapat dipertahankan.

F. MENCAPAI KINERJA TINGGI MELALUI PENGUKURAN KINERJA

Pengukuran kinerja memiliki peran sentral dalam usaha mencapai kinerja optimal bagi sebuah organisasi. Pendekatan dan metode yang diterapkan dalam pengukuran kinerja memiliki peran kunci dalam proses identifikasi, pemahaman, dan perbaikan kinerja suatu organisasi. Dalam pelaksanaan manajemen berbasis kinerja

langkah awal haruslah menetapkan visi, misi, dan tujuan kinerja strategis. Tahap ini juga dikenal sebagai fase perencanaan strategis.

Dalam perencanaan organisasi sering ditemukan visi dan misi yang hebat namun reasisinyapun sering kali gagal tercapai karena Perencanaan yang telah dilakukan tidak menggambarkan secara real dari tujuan awal organisasi dengan kemampuan dari sumber daya manusia yang tersedia, kadang juga tanpa melibatkan peran evaluasi dari kinerja sumber daya manusia sebelumnya. Untuk menindaklanjuti bahwa suatu organisasi telah melakukan perencanaan, seringkali dilakukan dengan merumuskan sejumlah tujuan. Dimulai dari visi dan misi, tujuan-tujuan kemudian diturunkan. Selanjutnya, dari kegiatan-kegiatan yang telah diidentifikasi terkait dengan tujuan-tujuan tersebut, dilakukan pembuatan tujuan baru dan penambahan kegiatan yang belum termasuk. Dengan demikian, proses perencanaan strategis dianggap selesai.

Dalam mencapai kinerja tinggi melalui pengukuran kinerja ada beberapa konsep yang harus diperhatikan, diantaranya :

A. Konsep Pengukuran Kinerja: Definisi dan Landasan

Menurut Kaplan dan Norton (1992), pengukuran kinerja melibatkan lebih dari sekadar parameter keuangan. Mereka mengembangkan konsep Balanced Scorecard (BSC), yang mencakup perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, dan pertumbuhan serta pembelajaran. Pendekatan ini memberikan visibilitas holistik terhadap kinerja organisasi.

B. Identifikasi KPI (Key Performance Indicators)

David Parmenter (2007) menyoroti pentingnya identifikasi KPI yang relevan. Menurutnya, KPI harus mencerminkan tujuan strategis organisasi dan memberikan indikator yang akurat terhadap pencapaian tujuan tersebut. Penggunaan KPI yang tepat menjadi kunci dalam mengevaluasi kinerja.

C. Penerapan Continuous Improvement (Kaizen)

Konsep Continuous Improvement atau Kaizen, seperti yang diajarkan oleh Masaaki Imai (1986), menekankan pentingnya perbaikan berkelanjutan dalam setiap aspek organisasi. Kaizen mendorong budaya di mana setiap anggota organisasi terlibat dalam mencari cara untuk meningkatkan kinerja sehari-hari.

D. Integrasi Budaya Pembelajaran

Peter Senge (1990) mengemukakan konsep Organizational Learning. Menurutnya, organisasi yang mampu belajar secara terus-menerus akan lebih adaptif terhadap perubahan dan cenderung mencapai kinerja tinggi. Pembelajaran organisasi menciptakan fondasi untuk inovasi dan pembaruan konstan.

E. Keterlibatan Pegawai: Peran Motivasi dan Tanggung Jawab

Menurut Ahlstrand et al. (1999) menyoroti peran penting keterlibatan pegawai dalam mencapai kinerja tinggi. Mereka berpendapat bahwa keterlibatan pegawai menciptakan iklim di mana motivasi dan tanggung jawab mendorong pencapaian tujuan organisasi.

G. RANGKUMAN

Berdasarkan uraian di atas pengukuran kinerja merupakan proses evaluasi mengenai perkembangan pekerjaan berdasarkan pencapaian target yang telah dilakukan oleh sumber daya manusia yang mencakup informasi atas kemampuan dan keefektifan dalam menjalankan roda organisasi. Pengukuran kinerja memberikan pandangan yang jelas tentang sejauh mana tujuan dan target organisasi tercapai. Informasi ini menjadi dasar untuk mengidentifikasi area perbaikan dan peluang peningkatan. Organisasi dapat memilih berbagai metode pengukuran kinerja sesuai dengan tujuan dan konteksnya. Metode tersebut termasuk Balanced Scorecard, Six Sigma, dan Key Performance Indicator, yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan spesifik. Data yang diperoleh dari pengukuran kinerja memberikan dasar yang kuat untuk pengambilan keputusan. Keputusan yang didukung oleh

informasi kinerja yang akurat dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional. Pengukuran kinerja membantu menyelaraskan strategi organisasi dengan pelaksanaan sehari-hari. Dengan memahami sejauh mana aktivitas harian mendukung tujuan strategis, organisasi dapat memastikan konsistensi dalam pencapaian visi dan misi. Dengan memahami pentingnya pengukuran kinerja dan menerapkannya secara efektif, organisasi dapat mencapai kinerja yang optimal, menghadapi tantangan bisnis, dan mencapai tujuan jangka panjang mereka.

H. TES FORMATIF

1. Bagaimana pengukuran kinerja dapat membantu dalam pengambilan keputusan?
 - a. Dengan memberikan data yang tidak relevan
 - b. Dengan menciptakan ketidakpastian
 - c. Dengan memberikan dasar yang kuat untuk pengambilan Keputusan
 - d. Dengan mengabaikan KPI
2. Apa dampak yang mungkin terjadi jika organisasi tidak melakukan pengukuran kinerja?
 - a. Peningkatan produktivitas
 - b. Kesulitan dalam mengevaluasi keberhasilan strategi
 - c. Penurunan tanggung jawab karyawan
 - d. Penurunan biaya operasional

I. LATIHAN

Mengapa pengukuran kinerja dianggap penting dalam konteks manajemen organisasi? Serta Jelaskan bagaimana pengukuran kinerja dapat membantu dalam mengidentifikasi peluang perbaikan. Berikan contoh konkret dari pengalaman atau penelitian terkait. ?

KEGIATAN BELAJAR 9

EVALUASI KINERJA

DESKRIPSI PEMBELAJARAN

Evaluasi kinerja bisa dilakukan apabila telah menyelesaikan proses kinerja atau dinyatakan selesai sesuai Batasan waktu tertentu yang menjadi ketentuan, misalnya batas akhir periode atau batas akhir tahun penilaian.

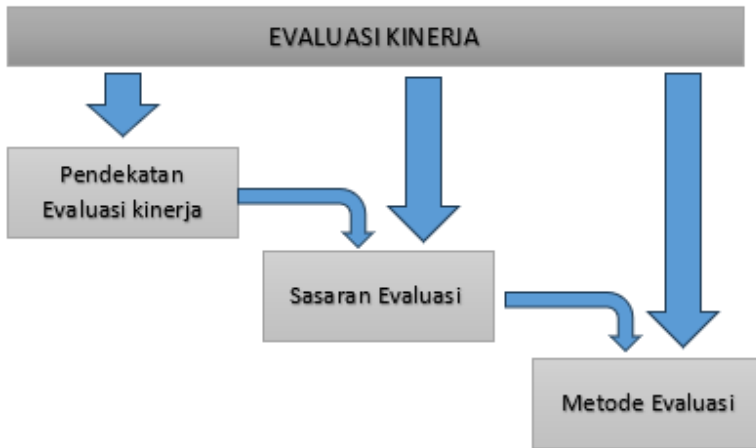
Evaluasi kinerja dilakukan untuk memberikan penilaian hasil kerja atau presentasi kerja yang diperoleh organisasi, tim atau individu. Evaluasi kinerja akan memberikan umpan balik terhadap tujuan dan sasaran kinerja, perencanaan dan proses pelaksanaan kinerja. Evaluasi kinerja dapat pula dilakukan terhadap proses penilaian, review dan pengukuran kinerja. Atas dasar evaluasi kinerja dapat dilakukan Langkah-langkah untuk melakukan perbaikan kinerja diwaktu yang akan datang.

KOMPETENSI PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan mahasiswa dan mahasiswi memiliki pengetahuan dan kemampuan :

1. Mampu menguraikan definisi evaluasi kinerja.
2. Mampu menjelaskan sasaran evaluasi kinerja.
3. Mampu menjelaskan metode evaluasi.

PETA KONSEP PEMBELAJARAN



A. PENGERTIAN

Evaluasi kinerja adalah suatu bentuk penilaian dan peninjauan yang biasanya akan dilakukan secara berkala oleh pihak pemilik atau manajemen perusahaan terhadap karyawan di tempat kerja. Biasanya, penilaian dilakukan setiap tahun atau pada periode-periode tertentu secara berkala.

Menurut kreiter dan Kinicki,2001 Evaluasi kinerja merupakan pendapat yang bersifat evaluative atau sifat, perilaku seseorang, atau prestasi sebagai dasar untuk Keputusan dan rencana pengembangan personel.

Selain itu, menurut Newstrom dan davis 1997, memandang evaluasi kerja sebagai suatu proses mengevaluasi kinerja pekerja, membagi informasi dengan mereka, dan mencari cara memperbaiki kinerjanya.

Evaluasi kinerja dapat digunakan untuk kepentingan organisasi. Dengan evaluasi manajemen mengambil Keputusan tentang

sumberdaya manusia, evaluasi berguna untuk menentukan Keputusan seperti usulan promosi, mutasi dan pemberhentian. Adapun pendapat lain menegaskan sebagai proses mengevaluasi pekerja pada berbagai dimensi yang berkaitan dengan pekerjaan (Greenberg dan Baron, 2023)

Setelah evaluasi kinerja karyawan dilakukan, perusahaan akan menyampaikannya langsung kepada pegawai terkait. Karyawan dapat mengevaluasi diri dan memperbaiki aspek-aspek yang menjadi catatan. Sementara bagi perusahaan, mereka tinggal merencanakan kebijakan untuk masa selanjutnya.

Evaluasi mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Evaluasi menunjukkan keterampilan dan kompetensi pekerja yang ada sekarang ini kurang cukup sehingga dikembangkan program. Efektivitas pelatihan dan pengembangan dipertimbangkan dengan mengukur seberapa baik pekerja yang berpartisipasi mengerjakan evaluasi kinerja.

Evaluasi juga memenuhi kebutuhan umpan balik bagi pekerja tentang bagaimana pandangan organisasi terhadap kinerjanya. Selanjutnya, evaluasi kinerja dipergunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan penghargaan. Keputusan tentang siapa yang mendapatkan kenaikan upah dan reward lain sering dipertimbangkan melalui evaluasi kinerja.

B. PENDEKATAN EVALUASI KINERJA

Sasaran evaluasi dari segi pendekatannya yang disebutkan sebagai pendekatan terhadap sifat, perilaku, hasil, dan kontingensi. Merupakan pendekatan evaluasi kinerja menurut Kreitner dan Kinicki. Sementara itu menurut Robbins 2003 evaluasi kinerja merupakan ukuran hasil kerja individu, pekerjaan perilaku, dan sikap. Pendapat ini di antara keduanya saling melengkapi dan dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. pendekatan sikap

pendekatan ini menyangkut penilaian terhadap sifat, Atau karakteristik individu. Sifat bisanya diukur dalam bentuk inisiatif kecepatan membuat keputusan dan ketergantungan. meskipun pendekatan sifat sangat luas dipergunakan oleh manajer pada umumnya dipertimbangkan oleh para ahli sebagai yang paling lemah.

Penilaian sifat kurang sempurna karena relatif bermakna ganda terhadap kinerja aktual. misalnya, penilaian seorang yang mempunyai inisiatif rendah tidak memberikan sesuatu tentang bagaimana memperbaiki Prestasi Kerja. Demikian juga, pekerja cenderung bereaksi Defensif terhadap umpan balik tentang kepribadiannya terutama apabila dirasakan kurang menguntungkan dirinya.

Ciri seorang seperti mempunyai sikap baik Menunjukkan tingkat percaya diri tinggi, menjadi bergantung kelihatan sibuk atau kaya pengalaman namun tidak ada korelasinya dengan hasil pekerjaan.

2. Pendekatan perilaku.

masalah dalam pendekatan perilaku menunjukkan bagaimana orang berperilaku, dan bukan tentang kepribadiannya. kemampuan orang untuk bertahan meningkat apabila penilaian kinerja didukung oleh tingkat perilaku kinerja.

dalam banyak hal sulit untuk mengidentifikasi hasil spesifik yang dapat dihubungkan dengan tindakan pekerja. hal tersebut benar terutama apabila penugasan individu bekerja merupakan bagian dari usaha kelompok. kinerja kelompok mungkin siap dievaluasi, tetapi kontribusi masing-masing anggota sulit atau tidak mungkin diidentifikasi dengan jelas. dalam hal seperti ini tidak bisa bagi manajemen mengevaluasi perilaku bekerja.

perilaku seorang manajer yang dapat dipergunakan untuk evaluasi kinerja adalah ketukan waktu dalam menyampaikan laporan bulanan atau gaya kepemimpinan yang ditunjukkan. Perilaku seorang tenaga penjualan ditunjukkan oleh rata-rata jumlah kontak telepon per hari atau jumlah hari sakit yang dipergunakan dalam setahun.

3. Pendekatan hasil

apabila pendekatan sikap memfokuskan pada orang dan pendekatan perilaku memfokuskan pada proses, pendekatan hasil memfokus pada produk atau hasil usaha seseorang. Dengan kata lain adalah apa yang telah disesuaikan individu. manajemen berdasarkan sasaran merupakan format yang umum untuk pendekatan hasil.

dengan menggunakan kriteria hasil, seorang plan manajer dapat dinilai berdasarkan kinerja jumlah yang diproduksi, sisa yang ditimbulkan, dan biaya produksi per unit. demikian pula halnya, seorang tenaga penjual dapat diukur dari volume penjualan seluruhnya, peningkatan penjualan dan jumlah rekening yang dapat diciptakan.

4. Pendekatan kontingensi

Pendekatan sifat, perilaku dan hasil cocok untuk dipergunakan tergantung pada kebutuhan pada situasi tertentu. oleh karena itu diusulkan pendekatan kontingensi yang selalu dicocokkan dengan situasi tertentu yang sedang berkembang.

Namun demikian, pendekatan sikap cocok ketika harus membuat keputusan promosi calon yang mempunyai pekerjaan yang tidak sama. Sementara itu, Pendekatan hasil dibatasi oleh kegagalannya Menjelaskan mengapa tujuan penilaian tidak tercapai.

secara keseluruhan, pendekatan perilaku muncul Sebagai yang terkuat tetapi tergantung pada situasi, seperti ketika pekerja dengan pekerjaan yang tidak sama dievaluasi dan untuk promosi.

C. SASARAN EVALUASI

Menurut Kreither dan Kinicki dalam Wibowo (2007, h. 355) evaluasi kinerja dapat dipergunakan untuk :

- a. Administrasi penggajian
- b. Umpan balik kinerja
- c. Identifikasi kekuatan dan kelemahan individu
- d. Mendokumentasi keputusan kepegawaian
- e. Penghargaan terhadap kinerja individu
- f. Mengidentifikasi kinerja buruk
- g. Membantu mengidentifikasi tujuan
- h. Menetapkan keputusan promosi
- i. Memberhentikan pegawai
- j. Mengevaluasi pencapaian tujuan

Vecchio 1995, Menghancurkan bukannya evaluasi kinerja karena memberikan manfaat terhadap upaya yaitu untuk memelihara dan memperbaiki kinerja antara lain untuk:

1. membantu supervisor dalam membuat keputusan tentang kompensasi relatif
2. membantu manajer mengevaluasi kecocokan Bawahan untuk training dan development dan mutasi pekerjaan
3. membuka saluran komunikasi antara supervisor dan bawahan
4. memberi bawahan umpan balik yang berguna tentang bagaimana mereka melakukan pekerjaan.

Evaluasi dapat dipergunakan untuk kepentingan yang lebih luas lagi, seperti evaluasi terhadap tujuan dan sasaran, terhadap rencana, lingkungan, proses kerja, pengukuran kinerja dan evaluasi terhadap hasil.

a. Evaluasi tujuan dan sasaran

Evaluasi terhadap tujuan dimaksudkan untuk mengetahui apakah tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dapat terjadi atau tidak. Apabila tujuan tidak tercapai, dicari faktor penyebabnya. Mungkin disebabkan kesalahan dalam

merumuskan tujuan organisasi sehingga tidak dapat dijangkau oleh kinerja organisasi. Dalam hal demikian perlu dilakukan perumusan ulang tujuan organisasi. Namun, disini lain mungkin saja disebabkan kinerja organisasi buruk sehingga memerlukan perbaikan kinerja di masa yang akan datang. Evaluasi terhadap sasaran dilakukan untuk mengukur seberapa jauh dasaran yang telah ditetapkan dapat dicapai. Evaluasi terhadap tujuan dan sasaran memberikan umpan balik bagi proses perencanaan dalam penetapan tujuan dan sasaran kinerja organisasi di waktu yang akan datang.

Evaluasi Terhadap sasaran bermanfaat untuk meningkatkan kemungkinan tercapainya suatu tujuan atau inisiatif; memastikan sumber daya yang bermanfaat; mengidentifikasi apa dan mengapa rencana bisa berhasil atau tidak berhasil; mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan untuk memberikan layanan terbaik; menilai sudah tepatkah suatu program dan kebijakan; menghasilkan keputusan yang lebih baik; pengembangan kemampuan sumber daya; proses penentuan suatu program perlu dilanjutkan atau tidak; motivasi untuk mengembangkan inisiatif dan meningkatkan kinerja; evaluasi merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antar tim.

Dun juga menyampaikan bahwa evaluasi akan mampu menjawab pertanyaan seperti:

1. Apakah hasil yang diinginkan telah dicapai?
2. Seberapa banyak usaha diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan?
3. Seberapa jauh pencapaian hasil yang diinginkan memecahkan masalah?
4. Apakah biaya dan manfaat didistribusikan dengan merata kepada kelompok-kelompok tertentu?
5. Apakah hasil kebijakan memuaskan kebutuhan, preferensi atau nilai tertentu?

6. Apakah hasil (tujuan) yang diinginkan benar-benar berguna atau bernilai?

Evaluasi mempunyai beberapa fungsi yaitu:

- Mampu menyeleksi sumber daya atau metode yang paling tepat dalam sebuah kegiatan. Contohnya evaluasi dalam dunia kerja, evaluasi terjadi untuk mempertimbangkan atau seleksi pegawai mana yang tepat untuk suatu proyek atau suatu jabatan.
- Memperbaiki dan meningkatkan proses tertentu, Contohnya dengan adanya evaluasi, suatu jadi mengerti bagaimana suatu proses agar berjalan lebih efektif.
- Pertimbangan penempatan atau bagaimana pengaplikasiannya. Contohnya pada siswa, evaluasi mampu menempatkan siswa pada program tertentu sesuai karakteristiknya.
- Menelaah suatu kelemahan serta faktor penyebabnya. Evaluasi sangat lekat dengan hasil akhir, sehingga akan mudah untuk melihat suatu kelemahan atau kegagalan dalam sebuah kegiatan.
- Memberi informasi seberapa jauh kebutuhan dan kesempatan telah dicapai suatu program.
- Evaluasi dapat mengungkapkan pencapaian suatu tujuan. Sehingga akan nampak bagaimana hasil suatu kegiatan.
- Memberi sumbangan kritik maupun ide. Sebab biasanya dalam evaluasi terdapat pertukaran pendapat untuk tindak lanjut kedepannya.
- Memberi sumbangan metode untuk suatu kebijakan.

b. Evaluasi rencana

Evaluasi kinerja melakukan penilaian apakah hasil yang dicapai telah sesuai dengan apa yang direncanakan. Apabila hasil yang diperoleh tidak seperti yang diharapkan dalam rencana, dicari tahu apa yang menyebabkan. Evaluasi terhadap rencana juga perlu dilakukan penilaian apakah penetapan target organisasi

selalu tinggi sehingga tidak mungkin tercapai. Apakah personal contact yang dilakukan para pekerja terlalu tinggi sehingga tidak mampu dipengaruhi pekerja atau karena kompetensi yang dipersyaratkan tidak terpenuhi?

c. Evaluasi lingkungan

Evaluasi kinerja melakukan penilaian apakah kondisi lingkungan yang dihadapi pada waktu proses pelaksanaan tidak seperti diharapkan, tidak kondusif dan mengakibatkan kesulitan atau kegagalan dalam mencapai hasil kinerja. Dalam hal terjadi demikian, antisipasi tindakan apa yang perlu dilakukan untuk menghadapi kinerja di waktu yang akan datang.

d. Evaluasi proses kerja

Evaluasi kinerja melakukan penilaian apakah terdapat kendala dalam proses pelaksanaan kerja. Apakah mekanisme kerja dapat berjalan seperti diharapkan? Apakah terdapat masalah kepemimpinan dan hubungan antarmanusia dalam organisasi? Apakah terdapat masalah dalam SDM yang menyangkut kompetensi, produktifitas, sistem penghargaan dan kepuasan kerja? langkah-langkah apa yang dapat dilakukan untuk mengatasi di kemudian hari?

e. Evaluasi pengukuran kinerja

Evaluasi kinerja menilai apakah penilaian kinerja telah dilakukan dengan benar, apakah sistem review dan coaching telah berjalan dengan benar serta apakah metode yang dipergunakan dalam pengukuran kinerja sudah tepat dan dilakukan dengan benar oleh seorang penilai yang objektif. Evaluasi terhadap pengukuran kinerja dilakukan untuk memperbaiki metode pengukuran kinerja di kemudian hari sehingga memberikan kesimpulan yang objektif bagi organisasi dan menimbulkan kepercayaan dan para pekerja.

f. Evaluasi hasil

Evaluasi terhadap hasil kinerja dapat dilakukan terhadap hasil kinerja organisasi, kelompok maupun individu masing-masing pekerja. Evaluasi terhadap hasil kinerja organisasi dapat diketahui dari seberapa besar tujuan dan sasaran organisasi telah dapat dicapai. Apabila terdapat deviasi, dicari faktor yang menyebabkan dan berusaha memperbaikinya dikemudian hari.

Evaluasi terhadap pencapaian hasil juga dapat dipergunakan untuk menetapkan tujuan dan besaran sasaran dikemudian hari. Evaluasi terhadap hasil kerja kelompok dan memberikan indikasi apakah pelaksanaan kinerja yang dilakukan dalam kelompok dapat diselesaikan dan masalah apa yang dihadapi. Evaluasi terhadap kinerja dapat dijadikan referensi untuk promosi jabatan, tanggung jawab yang lebih besar dan dapat pula dipergunakan untuk menentukan peringkat pekerja, penggajian, pemberian kompensasi, pemberian bonus, dan sebagainya.

D. METODE EVALUASI

Metode yang dapat digunakan dalam melakukan evaluasi kinerja pada dasarnya sama dengan metode yang dipergunakan dalam mendapatkan umpan balik melakukan penilaian dan review.

Menurut vecchio, robbins, kreitner, dan kinicki Pada dasarnya sama dengan bersifat saling melengkapi, metode yang dapat digunakan Adalah:

1. satu penilaian diri sendiri dari pekerja yang bersangkutan
2. penilaian dari atasan langsung
3. penilaian dari rekan kerja
4. penilaian dari bawahan langsung
5. penilaian dari sumber lain seperti pelanggan, pemasok, komite para manajer, konsultan eksternal.
6. evaluasi 360°

Di antara berbagai metode evaluasi di atas, yang paling lengkap adalah metode evaluasi 360° karena dapat mencakup kelima metode lain di atas. persoalannya adalah Kapan evaluasi harus dilakukan. evaluasi kinerja organisasi pada umumnya dilakukan bersifat tahunan sehingga dapat memperoleh gambaran kinerja organisasi selama satu tahun. penilaian kinerja organisasi sebenarnya dapat dilakukan setiap saat jika dipandang perlu, berdasarkan waktu secara periodik seperti bulanan, triwulan atau dengan tahunan. namun, penilaian tersebut dinamakan evaluasi apabila dilakukan di akhir tahun sehingga dapat diperoleh gambaran menyeluruh kinerja organisasi.

Evaluasi kinerja individu dapat dilakukan setiap saat atau berdasarkan waktu tertentu melalui umpan balik informasi untuk dilakukan review kinerja. penilaian individu juga dapat dilakukan pada saat masa percobaan berakhir, untuk menentukan pekerja diterima sebagai pegawai tetap atau harus di tolak. review tahunan untuk semua pekerja sering dilakukan pada tanggal tertentu. hal ini berkaitan dengan penyusunan budget yang dilakukan tahunan. beberapa organisasi menyebarkan waktu evaluasi berdasarkan waktu masuk menjadi pegawai, untuk menghindari penumpukan di akhir tahun.

7 untuk evaluasi Kinerja Karyawan:

1) Penilaian melalui KPI

Salah satu fungsi KPI adalah sebagai alat ukur kinerja karyawan. KPI berisi catatan target dan pencapaian karyawan, tim, hingga perusahaan. Dari catatan KPI, manajer dan HRD akan menilai kinerja karyawan secara objektif karena terdapat indikator pencapaian.

2) Self-evaluation

Self-evaluation atau evaluasi diri sendiri menjadi sarana untuk menyatukan tujuan dan pencapaian karyawan terhadap perusahaan. Bagi karyawan, menilai kinerja dan pencapaian diri

sendiri akan meningkatkan apresiasi dan keterlibatan kepada perusahaan. Sedangkan perusahaan akan memiliki karyawan yang lebih memahami potensi dirinya untuk meningkatkan kualitas kinerja.

3) Peer feedback

Metode evaluasi kinerja bisa dengan *peer feedback*. HRD dan manajer dapat bertanya umpan balik ke rekan kerja karyawan yang akan dievaluasi. Umpan balik dari rekan kerja membantu Anda untuk menggali potensi karyawan. Misal potensi keterampilan *leadership*, kolaborasi, negosiasi, dan lainnya.

4) Feedback 360°

Feedback 360° menarik penilaian dari lingkaran yang lebih luas lagi. *Feedback 360°* mencakup revidu dari atasan, bawahan, tim atau departemen lain, bahkan pelanggan. Biasanya, metode ini menggambarkan kinerja karyawan dalam kemampuan bekerja sama, kualitas kepemimpinan, orientasi tujuan, level motivasi, dan kemampuan beradaptasi. Kekurangan metode ini adalah muncul bias atau subjektivitas dalam penilaian. Jadi, HRD dan manajer harus menyaring revidu secara objektif.

5) Penilaian dengan skala

Metode penilaian dengan skala akan memberikan nilai pada kinerja karyawan berdasarkan tugas atau pekerjaannya. Metode ini menilai produktivitas, pelayanan pelanggan, kerja tim, kualitas kerja, perhatian terhadap keselamatan, dan masih banyak lagi. Nilai akan diberikan dari skala 1-5 dengan keterangan 'tidak memuaskan' hingga 'luar biasa'.

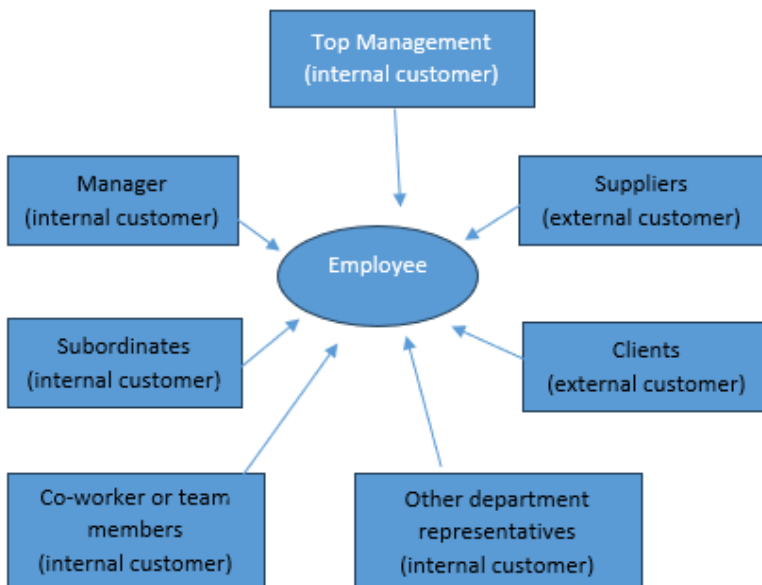
6) Umpan balik berkelanjutan

Ini ialah cara atasan mengevaluasi kinerja bawahannya dalam kurun waktu relatif singkat. Misalnya, umpan balik dari hari ke hari atau minggu ke minggu. Umpan balik berkelanjutan dapat

membentuk cara kerja dan perkembangan karyawan lebih cepat. Manajer juga bisa mengintervensi kinerja karyawan agar mereka lebih sigap.

7) Evaluasi di waktu tertentu

Evaluasi kinerja di waktu tertentu, seperti ketika perusahaan mengubah strategi bisnis, mendapatkan pencapaian tinggi, atau kesalahan fatal baru saja terjadi. Pemimpin akan mengevaluasi secara mendadak untuk mengidentifikasi keberhasilan atau kesalahan yang dilakukan karyawan atau tim.



Gambar 9.1: Evaluasi 360 derajat

1. Memperbaiki evaluasi kinerja

Proses evaluasi kinerja potensial menimbulkan masalah, evaluator dapat melakukan tindakan bermurah hati. Pada saat melakukan evaluasi, efek halo dan kesalahan semacamnya atau menggunakan proses yang tujuan politis.

Secara tidak sadar dapat melambungkan evaluasi, Merendahkan evaluasi, atau menekankan pengukuran satu karakteristik dan mengabaikan pengukuran pada karakteristik lainnya. beberapa penilaian kebiasaan evaluasi dengan tidak sadar menyenangkan orang yang mempunyai kualitas dan sifat yang sama dengan mereka (similarity error).

Beberapa isolator melihat proses evaluasi sebagai peluang politis memberikan penghargaan atau menghukum pekerjaan yang mereka suka atau tidak suka. Meskipun tidak terdapat perlindungan yang akan menjamin evaluasi kinerja yang akurat, saran di bawah ini diberikan untuk membuat proses lebih objektif dan jujur.

- Menekankan pada perilaku daripada sikap
Banyak sifat yang sering dipertimbangkan mempunyai hubungan dengan kinerja baik, pernyataannya tidak mempunyai atau sedikit sekali hubungannya dengan kinerja sifat seperti loyalitas, inisiatif, keberanian, dapat dipercaya dan ekspresi diri secara intuitif menarik sebagai karakter pekerja. kelemahan lain evaluasi sifat adalah pada pertimbangan sendiri sehingga sifat mempunyai kelemahan dalam kesepakatan diantara para penilai.
- Manfaat perilaku kinerja dalam buku harian / notebook
Buku harian membantu evaluator mengelola informasi lebih baik dalam memorinya. Kenyataan Mengindikasikan bahwa dengan memiliki catatan harian khusus Setiap kejadian Kritis setiap pekerja, evaluasi cenderung lebih akurat dan kurang melakukan kesalahan dalam menetapkan penilaian. buku harian cenderung mengurangi kesalahan atau error karena mendorong evaluator memfokuskan pada perilaku terkait dengan kinerja daripada sifat.

- Menggunakan banyak evaluator
 Karena jumlah evaluator bertambah banyak, kemungkinan mengusahakan informasi yang lebih akurat meningkat. apabila kesalahan penilaian cenderung mengikuti kurva normal, Peningkatan jumlah penilaian akan cenderung menemukan mayoritas berada di tengah.
- Mengevaluasi sejarah selektif
 Penilaian harusnya hanya mengevaluasi di bidang Di mana mereka mempunyai keahlian. apabila penilaian melakukan evaluasi hanya pada dimensi di mana mereka pada posisi baik untuk menilai, kita meningkatkan interater agreement dan membuat evaluasi sebagai proses yang lebih valid.
- melatih evaluator
 Apabila tidak dapat menemukan informasi yang baik, alternatifnya adalah membuat operator yang baik. Pernyataan menunjukkan bahwa melatih ekuator secara substansial membuat mereka menjadi penilai yang akurat.
- Menyediakan pekerjaan dengan proses perlindungan
 Konsep proses perlindungan dapat diterapkan pada penilaian untuk meningkatkan persepsi bahwa pekerja diperlakukan dengan adil. 3 figur karakter sistem proses perlindungan adalah sebagai berikut:
 1. Individu diberi catatan cukup tentang apa yang diharapkan dari mereka.
 2. semua kejadian yang relevan dengan pelanggaran disampaikan secara terbuka sehingga individu yang terpengaruh dapat merespons.
 3. keputusan terakhir didasarkan pada kenyataan dan bebas dari bias.

Peran	Deskripsi
Analyzer analisis	- Menampilkan self assessment dalam capai tujuan - Identifikasi kekuatan dan lemah pekerjaan - Membuat saran perbaikan kinerja - Tanggung jawab pribadi untuk menyelesaikan masalah kinerja
Influencer Pengaruh	- Memperbaiki keterampilan komunikasi (negosiasi, advokasi, mengusahakan informasi, memberi saran, umpan balik, listening) - Menanyakan asumsi lama dan jalur organisasi - Menjalin hubungan kolaboratif dengan atasan
Planner Perencana	- Membangun visi yang jelas tentang mengapa pekerjaannya ada - Mengidentifikasi tujuan relative kualitas pelayanan pada “pelanggan” atau “rekan” - Memahami apa kontribusi pekerjaan pada organisasi
Portage anak didik	- Belajar dari model peran kinerja tinggi tanpa kompromi dengan keunikan pribadi - Belajar melalui inisiatif pribadi daripada menunggu perintah dari orang lain

Table 1. Peran dalam proses evaluasi kerja

2. Metode Evaluasi Kinerja

Robins 2003 menemukan beberapa metode yang dapat dipergunakan tentang bagaimana mengevaluasi kinerja karyawan. teknik yang dapat digunakan dalam evaluasi individu adalah sebagai berikut.

- Written essays

Teknik ini memberikan evaluasi kinerja dengan cara mendeskripsikan apa yang menjadi penilaian terhadap kinerja individu, tim maupun organisasi.

- Critical incidents

Teknik ini mengevaluasi perilaku yang menjadi kunci dalam membuat perbedaan antara menjalankan pekerjaan secara efektif dengan tidak efektif.

- Graphic Rating Scales

Teknik ini merupakan metode evaluasi di mana evaluator memeringkat faktor kinerja dalam skala inkremental.

- Behaviorally Anchored Rating Scales

Teknik ini merupakan pendekatan Skala yang menggabungkan elemen utama dari critical incident dan grafik rating scale. Penilai memeringkat pekerja berdasarkan butir-butir sepanjang kontinum, tetapi titiknya adalah contoh perilaku aktual pada pekerjaan tertentu daripada deskripsi umum atau sifat.

- Group order ranking

Teknik ini merupakan metode evaluasi yang menempatkan pekerja ke dalam klasifikasi tertentu.

- Individual Ranking

Teknik ini merupakan suatu metode evaluasi yang menyusun Ranking peserta dari yang terbaik ke yang terburuk.

- Paired comparison

Teknik ini merupakan metode evaluasi yang membandingkan masing-masing pekerjaan dengan pekerjaan yang lain dan menyusun peringkat sesuai dengan hasil nilai yang diberikan oleh supervisor yang dicapai oleh pekerja.

3. Evaluasi Kinerja Tim

Konsep evaluasi kinerja hampir dikembangkan hanya dengan pekerja dalam pikiran individu hal tersebut mencerminkan suatu kepercayaan bahwa individu merupakan inti utama yang dibangun di sekitar organisasi. namun setelah organisasi

semakin banyak membangun tim timbulah pertanyaan bagaimana mereka harus mengevaluasi kinerja.

Terdapat empat saran yang dapat digunakan untuk merancang suatu sistem pendukung untuk memperbaiki kinerja tim diantaranya:

- Mengikat hasil Tim pada suatu organisasi. untuk itu, penting menemukan ukuran yang diterapkan pada tujuan penting yang diharapkan dapat diselesaikan tim.
- Memulai dengan pola rantai dan proses kinerja yang diikuti tim untuk memuaskan kebutuhan pelanggan. produk akhir yang diterima pelanggan dapat dievaluasi dalam bentuk persyaratan pelanggan. transaksi di antara tim dapat dievaluasi berdasarkan pada pengiriman dan kualitas. langkah proses dapat dievaluasi berdasarkan pada waste dan cycle time.
- Mengukur kinerja tim dan individu. untuk itu didefinisikan peran setiap anggota tim dalam bentuk penyelesaian yang mendukung proses Kerja tim. Kemudian, mengukur kontribusi masing-masing anggota dan kinerja menyeluruh tim. keterampilan individu penting untuk keberhasilan tim, tetapi tidak cukup untuk kinerja tim yang baik.
- Melatih tim untuk menciptakan ukuran sendiri. tim mendefinisikan sasaran dan setiap anggota memastikan bahwa setiap anggota memahami perannya dalam tim dan membantu mengembangkan ke dalam unit yang lebih erat.

E. RANGKUMAN

Evaluasi kinerja merupakan bentuk penilaian dan peninjauan yang dilakukan secara berkala terhadap karyawan di tempat kerja. umumnya, penilaian ini dilakukan setiap tahun atau pada periode-

periode tertentu secara reguler. Salah satu manfaat penilaian kinerja bagi perusahaan adalah untuk mengukur keberhasilan karyawan dalam bekerja. Informasi yang didapatkan dari evaluasi kerja ini nantinya dapat membantu dalam pengambilan keputusan terkait kenaikan gaji, promosi, dan pemutusan hubungan kerja. Beberapa perusahaan memiliki sistem evaluasi kinerja tersendiri bagi karyawannya. Evaluasi kinerja yang dilakukan secara berkala dan teratur dapat membantu mengingatkan para karyawan kembali terkait harapan dan tuntutan perusahaan kepada mereka. Pada umumnya yang melakukan penilaian evaluasi kinerja ini adalah manajer. Nantinya manajer akan menilai kinerja karyawan, tingkah laku karyawan, loyalitas, kejujuran, kepemimpinan, teamwork, dedikasi dan juga partisipasi karyawan di dalam perusahaan.

F. TES FORMATIF

1. Evaluasi kinerja dapat digunakan untuk kepentingan:
 - a. Saya
 - b. Keluarga
 - c. Kantor
 - d. Organisasi
2. Evaluasi kinerja dilakukan untuk mengukur kinerja siapa:
 - a. kantor
 - b. badan usaha
 - c. organisasi
 - d. individu
3. Kapan waktu evaluasi dilakukan kepada individu:
 - a. setiap hari
 - b. setiap bulan
 - c. setiap tri wulan
 - d. setiap akhir tahun

G. LATIHAN

Berikan beberapa contoh metode yang dapat dipergunakan tentang bagaimana mengevaluasi kinerja karyawan., jelaskan !

KEGIATAN BELAJAR 10

KESENJANGAN KINERJA PEMBINAAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

DESKRIPSI PEMBELAJARAN

Pada bab ini mahasiswa mempelajari pengenalan dan konsep dasar teoritis kinerja sumber daya manusia. Diharapkan mahasiswa memiliki wawasan dan pemahaman untuk modal dasar mempelajari kesenjangan kinerja pembinaan sumber daya manusia lebih lanjut.

KOMPETENSI PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan mahasiswa dan mahasiswi memiliki pengetahuan dan kemampuan :

1. Mampu menguraikan definisi kinerja dan Kesenjangan Kinerja SDM.
2. Mampu menjelaskan penyebab kesenjangan kinerja SDM
3. Mampu menjelaskan metode evaluasi kinerja, dan strategi pembinaan SDM

PETA KONSEP PEMBELAJARAN



A. PENGERTIAN KINERJA

Para ahli seperti George T. Milkovich dan Jerry M. Newman (2019) menekankan bahwa kinerja dapat diukur melalui pencapaian tujuan dan target yang telah ditetapkan sebelumnya, dengan evaluasi mencakup aspek seperti hasil kerja, kompetensi, dan perilaku karyawan. Wayne F. Cascio (2018) mendefinisikan kinerja sebagai pencapaian hasil yang diinginkan atau diharapkan oleh organisasi, sambil menyoroti pentingnya mengukur kinerja dalam konteks tujuan organisasional dan kontribusinya terhadap keberhasilan jangka panjang. Gary Dessler (2017), dari perspektif sumber daya manusia, menggambarkan kinerja sebagai tingkat kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi, dan menekankan bahwa evaluasi kinerja yang baik harus mempertimbangkan pencapaian hasil dan perilaku kerja. Edwin B. Flippo (2019) menyatakan bahwa kinerja dapat diukur sejauh mana individu mencapai tujuan pekerjaan mereka, dan menyoroti pentingnya mengidentifikasi dan mengevaluasi hasil kerja secara sistematis. John P. Kotter (2012) menyoroti peran kinerja dalam mencapai perubahan organisasional, dengan menyatakan bahwa kinerja yang baik dapat mendorong inovasi dan adaptasi terhadap lingkungan bisnis yang berubah. Dengan demikian, definisi umum kinerja oleh para ahli mencakup pencapaian tujuan, kontribusi terhadap organisasi, dan evaluasi yang komprehensif melibatkan berbagai aspek.

Identifikasi dan penanganan kesenjangan kinerja dalam suatu organisasi sangat penting karena merupakan kunci untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas keseluruhan. Dengan mengetahui dan memahami dimana terdapat kesenjangan antara kinerja aktual dan harapan yang diinginkan, organisasi dapat merancang strategi pembinaan yang lebih terarah dan efisien. Identifikasi ini memungkinkan manajemen untuk fokus pada area-area spesifik di mana perbaikan diperlukan, memastikan alokasi sumber daya yang tepat, baik itu dalam bentuk pelatihan, pengembangan keterampilan, atau penyesuaian tugas. Selain itu,

penanganan kesenjangan kinerja juga membuka pintu bagi komunikasi yang lebih baik antara manajemen dan karyawan, menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa didukung untuk mencapai standar kinerja yang diinginkan. Dengan mengatasi kesenjangan kinerja, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, mengoptimalkan potensi sumber daya manusia, dan mencapai tujuan jangka panjang secara lebih efektif.

B. PENYEBAB KESENJANGAN KINERJA

Faktor internal dalam sebuah organisasi dapat menjadi penyebab kesenjangan kinerja yang signifikan. Pertama-tama, kebijakan internal yang tidak jelas atau tidak konsisten dapat menciptakan ambiguitas dalam harapan organisasional, mengakibatkan karyawan sulit menilai dan memenuhi standar kinerja yang diinginkan. Selain itu, kepemimpinan yang tidak efektif atau kurangnya komunikasi yang terbuka antara manajemen dan karyawan dapat menjadi sumber ketidakpastian dan kebingungan, menyebabkan ketidakcocokan antara apa yang diharapkan dan apa yang dicapai oleh karyawan. Faktor budaya organisasi, seperti kurangnya dorongan untuk inovasi atau resistensi terhadap perubahan, juga dapat menjadi penyebab kesenjangan kinerja. Ketidakseimbangan beban kerja, kurangnya pengakuan atas kontribusi karyawan, dan kurangnya dukungan untuk pengembangan keterampilan juga dapat mempengaruhi kinerja secara negatif.

Penanganan kesenjangan kinerja yang disebabkan oleh faktor internal memerlukan pendekatan holistik. Organisasi perlu melakukan evaluasi menyeluruh terhadap kebijakan, budaya, dan kepemimpinan internal. Langkah-langkah seperti memperjelas kebijakan, meningkatkan komunikasi antar tingkatan, dan mendorong budaya yang mendukung inovasi dapat membantu mengatasi faktor-faktor internal yang berkontribusi pada

kesenjangan kinerja. Selain itu, upaya untuk memperbaiki sistem penilaian kinerja, menyediakan peluang pengembangan, dan memastikan adanya insentif yang sesuai dapat membentuk lingkungan yang lebih mendukung pencapaian tujuan organisasional. Dengan memahami dan mengatasi faktor internal yang menjadi penyebab kesenjangan kinerja, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung kinerja tinggi dan pencapaian tujuan dengan lebih efektif.

Faktor eksternal dapat menjadi penyebab kesenjangan kinerja dalam sebuah organisasi dan memerlukan pemahaman mendalam untuk mengatasi dampaknya. Perubahan dalam lingkungan eksternal, seperti perkembangan teknologi, perubahan regulasi, atau pergeseran tren industri, dapat menciptakan tekanan tambahan pada organisasi dan menyebabkan kesenjangan antara kinerja aktual dan yang diharapkan. Selain itu, persaingan yang intensif di pasar global juga dapat menciptakan tantangan eksternal yang mempengaruhi kinerja organisasi. Kurangnya adaptasi terhadap perubahan eksternal atau kurangnya strategi yang responsif dapat menghasilkan kesenjangan kinerja yang signifikan. Faktor ekonomi, seperti fluktuasi pasar atau krisis keuangan global, juga dapat memiliki dampak langsung pada kinerja organisasi dengan membatasi sumber daya atau menimbulkan ketidakpastian yang menghambat pencapaian tujuan.

Untuk mengatasi kesenjangan kinerja yang disebabkan oleh faktor eksternal, organisasi perlu mengadopsi pendekatan yang adaptif dan proaktif. Ini mencakup melakukan analisis lingkungan yang mendalam untuk mengidentifikasi tren, peluang, dan ancaman yang mungkin mempengaruhi kinerja. Membangun fleksibilitas organisasional, meningkatkan kapasitas inovasi, dan merancang strategi yang responsif terhadap perubahan eksternal menjadi kritis. Peningkatan keterampilan adaptasi dan orientasi terhadap pembelajaran organisasional dapat membantu organisasi untuk lebih efektif menghadapi faktor-faktor eksternal yang dapat

memengaruhi kinerja. Dengan demikian, pemahaman yang baik tentang faktor-faktor eksternal dan langkah-langkah yang diambil untuk mengelolanya dapat membantu organisasi mengurangi kesenjangan kinerja dan tetap relevan di tengah dinamika pasar dan lingkungan bisnis yang terus berubah.

C. METODE EVALUASI KINERJA

Proses evaluasi karyawan adalah suatu sistematisasi yang dirancang oleh organisasi untuk menilai dan mengukur kinerja individu terhadap tujuan dan harapan tertentu. Evaluasi ini dilakukan secara objektif dan sistematis dengan tujuan memberikan gambaran yang akurat mengenai kontribusi dan pencapaian karyawan. Pertama-tama, organisasi perlu menetapkan kriteria dan standar kinerja yang jelas. Ini mencakup pembuatan tujuan individu, kompetensi yang diharapkan, dan indikator kinerja karyawan. Proses evaluasi kemudian melibatkan pengumpulan data dan informasi terkait kinerja karyawan. Data ini dapat berasal dari berbagai sumber, termasuk atasan langsung, rekan kerja, dan karyawan sendiri melalui self-assessment. Metode pengumpulan data dapat melibatkan observasi langsung, pencatatan kinerja sehari-hari, serta wawancara evaluasi.

Setelah data terkumpul, organisasi melakukan analisis dan penilaian terhadap kinerja karyawan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Hal ini melibatkan perbandingan antara hasil yang dicapai dengan standar kinerja yang diharapkan. Proses ini membantu identifikasi kekuatan dan area pengembangan karyawan. Selanjutnya, organisasi memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai hasil evaluasi tersebut. Umpan balik ini harus bersifat konstruktif, memberikan apresiasi terhadap prestasi yang baik, dan mengidentifikasi area yang perlu perbaikan. Selain itu, evaluasi karyawan dapat digunakan sebagai dasar untuk

pengembangan individu, perencanaan karir, serta pengambilan keputusan terkait promosi atau insentif.

Pentingnya proses evaluasi karyawan yang objektif dan sistematis adalah agar organisasi dapat mengelola sumber daya manusia dengan lebih efektif, meningkatkan kinerja individu, dan mencapai tujuan strategisnya. Sistem ini juga menciptakan dasar yang adil untuk pengambilan keputusan manajemen yang berorientasi pada data dan membantu pengembangan potensi karyawan secara berkelanjutan.

D. STRATEGI PEMBINAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Evaluasi kinerja berperan penting dalam mengidentifikasi area-area spesifik di mana kesenjangan kinerja mungkin terjadi. Proses ini memungkinkan organisasi untuk secara sistematis mengevaluasi kontribusi dan pencapaian karyawan terhadap tujuan dan harapan yang telah ditetapkan. Beberapa cara evaluasi kinerja membantu mengidentifikasi kesenjangan kinerja melibatkan:

1. **Pembuatan Standar Kinerja:** Evaluasi kinerja dimulai dengan pembuatan standar kinerja yang jelas dan terukur. Ini mencakup penetapan tujuan spesifik, kompetensi yang diharapkan, dan kriteria penilaian yang sesuai dengan pekerjaan karyawan. Standar ini menjadi dasar untuk menilai apakah karyawan telah mencapai atau belum mencapai harapan.
2. **Pengumpulan Data dan Informasi:** Melalui proses evaluasi, data dan informasi terkait kinerja karyawan dikumpulkan dari berbagai sumber, termasuk atasan langsung, rekan kerja, dan karyawan sendiri melalui self-assessment. Informasi ini mencakup pencapaian target, keterampilan, dan perilaku kerja.
3. **Analisis Perbandingan:** Evaluasi kinerja melibatkan analisis perbandingan antara kinerja aktual karyawan dengan standar yang telah ditetapkan. Dengan membandingkan hasil pencapaian dengan tujuan yang telah ditetapkan, organisasi

dapat mengidentifikasi area di mana kesenjangan kinerja mungkin terjadi.

4. **Pemberian Bobot dan Prioritas:** Berdasarkan hasil analisis, organisasi memberikan bobot atau prioritas pada setiap area penilaian. Ini membantu mengidentifikasi area yang lebih kritis atau memerlukan perhatian lebih lanjut untuk mengurangi kesenjangan kinerja.
5. **Umpan Balik dan Pembahasan:** Proses evaluasi kinerja memberikan kesempatan untuk memberikan umpan balik kepada karyawan. Dalam pembahasan evaluasi, organisasi dan karyawan dapat membahas secara terbuka dan mendalam tentang area-area di mana kinerja dapat ditingkatkan, membantu mengidentifikasi penyebab kesenjangan dan merumuskan langkah-langkah perbaikan.

Dengan demikian, evaluasi kinerja membentuk dasar yang kuat untuk mengidentifikasi area-area spesifik di mana kesenjangan kinerja mungkin terjadi. Ini tidak hanya membantu mengarahkan upaya pengembangan karyawan, tetapi juga memungkinkan organisasi untuk mengatasi masalah kinerja secara tepat dan efektif.

E. MONITORING KINERJA DAN PENYESUAIAN STRATEGI

Monitoring kinerja merupakan tahap kritis dalam manajemen sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi untuk secara terus-menerus memantau dan mengevaluasi pencapaian karyawan setelah penerapan strategi pembinaan. Proses ini memiliki beberapa kepentingan yang signifikan:

1. **Pemantauan Implementasi Strategi:** Setelah merancang dan menerapkan strategi pembinaan, monitoring kinerja memungkinkan organisasi untuk melihat sejauh mana strategi tersebut diterapkan secara efektif. Ini mencakup peninjauan

terhadap keberlanjutan pelatihan, pengembangan keterampilan, dan penerapan perubahan perilaku yang diinginkan.

2. **Penilaian Perkembangan Karyawan:** Monitoring kinerja memberikan pemahaman yang lebih baik tentang perkembangan karyawan seiring waktu. Dengan melihat pencapaian karyawan secara berkala, organisasi dapat menilai apakah upaya pembinaan telah memberikan dampak positif pada kinerja individu dan apakah ada perubahan yang dapat diperhatikan.
3. **Identifikasi Perubahan yang Diperlukan:** Melalui monitoring, organisasi dapat mengidentifikasi perubahan atau penyesuaian yang diperlukan dalam strategi pembinaan. Jika ada aspek tertentu yang belum memberikan hasil yang diharapkan, monitoring kinerja memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi perubahan atau penyempurnaan yang diperlukan.
4. **Pemberian Umpan Balik yang Kontinu:** Proses monitoring memberikan kesempatan untuk memberikan umpan balik yang kontinu kepada karyawan. Umpan balik ini tidak hanya bersifat formatif, membantu karyawan memahami sejauh mana pencapaian mereka sesuai dengan harapan, tetapi juga memberikan arahan untuk perbaikan lebih lanjut.
5. **Pengambilan Keputusan Manajemen:** Hasil monitoring kinerja menjadi dasar bagi pengambilan keputusan manajemen terkait promosi, pengembangan karir, atau insentif. Dengan informasi yang akurat dan terus-menerus, manajemen dapat membuat keputusan yang lebih baik terkait manajemen sumber daya manusia.
6. **Mengukur Efektivitas Strategi Pembinaan:** Monitoring kinerja juga membantu organisasi mengukur efektivitas strategi pembinaan

secara keseluruhan. Dengan membandingkan kinerja sebelum dan setelah penerapan strategi, organisasi dapat menilai sejauh mana program pembinaan telah mencapai tujuan dan mengukur dampaknya.

Secara keseluruhan, pentingnya monitoring kinerja setelah penerapan strategi pembinaan terletak pada kemampuannya untuk memberikan pandangan yang kontinu, memberikan informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan, dan memastikan bahwa upaya pembinaan memberikan dampak positif secara berkelanjutan pada kinerja individu dan organisasional.

Penyesuaian strategi setelah hasil evaluasi kinerja merupakan langkah kritis dalam memastikan efektivitas pembinaan dan mengurangi kesenjangan kinerja. Berikut adalah beberapa langkah yang dapat diambil oleh organisasi berdasarkan hasil evaluasi kinerja:

1. Analisis Data dan Temuan: Setelah mendapatkan hasil evaluasi kinerja, organisasi perlu melakukan analisis mendalam terhadap data dan temuan yang dihasilkan. Ini mencakup identifikasi area-area di mana kinerja telah membaik, serta pemahaman mendalam tentang penyebab kesenjangan kinerja.
2. Identifikasi Faktor Penyebab Kesenjangan: Organisasi harus mencoba mengidentifikasi faktor-faktor spesifik yang menyebabkan kesenjangan kinerja, baik itu berkaitan dengan kebijakan internal, lingkungan eksternal, atau faktor-faktor individu.
3. Perbaiki Program Pembinaan: Berdasarkan temuan evaluasi, organisasi dapat menyesuaikan atau memperbaiki program pembinaan yang telah diterapkan. Ini mungkin melibatkan penyempurnaan metode pelatihan, penyesuaian tujuan pembinaan, atau pengembangan inisiatif baru yang lebih sesuai dengan kebutuhan karyawan.

4. Perubahan Kebijakan atau Prosedur: Jika evaluasi kinerja mengungkap adanya hambatan yang terkait dengan kebijakan atau prosedur internal, organisasi dapat mengambil langkah-langkah untuk melakukan perubahan atau penyesuaian kebijakan yang lebih mendukung kinerja.
5. Pengembangan Rencana Pengembangan Karyawan: Bagi karyawan yang mengalami kesenjangan kinerja, organisasi dapat mengembangkan rencana pengembangan individu. Rencana ini harus mencakup langkah-langkah konkret untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, atau perilaku karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
6. Pemberian Umpan Balik yang Jelas: Pemberian umpan balik yang jelas kepada karyawan merupakan bagian integral dari penyesuaian strategi. Umpan balik ini harus bersifat konstruktif, memberikan arahan yang jelas tentang apa yang perlu diperbaiki, dan mendukung karyawan dalam upaya perbaikan kinerja.
7. Implementasi Perubahan dengan Komunikasi yang Efektif: Setelah merancang perubahan strategi, implementasinya harus disertai dengan komunikasi yang efektif kepada seluruh tim atau organisasi. Menjelaskan alasan di balik perubahan, memberikan pemahaman tentang manfaatnya, dan memberikan dukungan yang diperlukan dapat meningkatkan penerimaan dan keterlibatan karyawan.
8. Pemantauan Lanjutan: Proses penyesuaian strategi harus diikuti dengan pemantauan lanjutan terhadap kinerja. Organisasi perlu terus memonitor apakah perubahan yang diimplementasikan telah berhasil mengurangi kesenjangan kinerja dan meningkatkan pencapaian tujuan.

Dengan mengambil langkah-langkah ini, organisasi dapat memastikan bahwa hasil evaluasi kinerja tidak hanya menjadi laporan, tetapi menjadi dasar untuk tindakan perbaikan yang konkret, meningkatkan efektivitas pembinaan, dan mengurangi kesenjangan kinerja dalam jangka waktu yang lebih panjang.

F. RANGKUMAN

Para ahli seperti Milkovich, Newman, Cascio, Dessler, Flipppo, dan Kotter memberikan definisi umum kinerja sebagai pencapaian tujuan dan target, kontribusi terhadap organisasi, serta evaluasi menyeluruh melibatkan hasil kerja, kompetensi, dan perilaku karyawan. Identifikasi kesenjangan kinerja menjadi kunci untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas, memungkinkan organisasi merancang strategi pembinaan yang terarah. Penyebab kesenjangan kinerja melibatkan faktor internal seperti kebijakan yang tidak jelas, kepemimpinan yang tidak efektif, dan faktor budaya organisasi, serta faktor eksternal seperti perubahan lingkungan dan persaingan pasar. Metode evaluasi kinerja melibatkan penetapan standar, pengumpulan data, analisis perbandingan, dan pemberian umpan balik.

Strategi pembinaan menuntut penyesuaian terhadap temuan evaluasi, perbaikan program, dan perubahan kebijakan. Monitoring kinerja penting untuk melihat implementasi strategi, menilai perkembangan karyawan, dan mengidentifikasi perubahan yang diperlukan. Penyesuaian strategi setelah evaluasi melibatkan analisis data, identifikasi faktor penyebab, perbaikan program, perubahan kebijakan, pengembangan rencana pengembangan karyawan, pemberian umpan balik, implementasi dengan komunikasi efektif, dan pemantauan lanjutan. Dengan langkah-langkah ini, organisasi dapat memastikan hasil evaluasi tidak hanya menjadi laporan, tetapi dasar untuk tindakan perbaikan yang

konkret, meningkatkan efektivitas pembinaan, dan mengurangi kesenjangan kinerja dalam jangka waktu yang lebih panjang.

G. TES FORMATIF

1. Soal Evaluasi Kinerja:

Bagaimana George T. Milkovich dan Jerry M. Newman mendefinisikan kinerja menurut perspektif mereka?

- a. Pencapaian tujuan dan target
- b. Kontribusi terhadap organisasi
- c. Evaluasi aspek perilaku karyawan
- d. Semua jawaban benar

2. Soal Identifikasi Kesenjangan Kinerja:

Mengapa identifikasi dan penanganan kesenjangan kinerja dianggap penting dalam suatu organisasi?

- a. Untuk menilai kinerja individu secara subjektif
- b. Untuk meningkatkan efisiensi sumber daya manusia
- c. Untuk menciptakan persaingan internal di antara karyawan
- d. Untuk mengukur kepuasan karyawan

3. Soal Penyebab Kesenjangan Kinerja Internal:

Apa yang dapat menjadi penyebab kesenjangan kinerja internal dalam sebuah organisasi menurut penjelasan di atas?

- a. Perubahan dalam lingkungan eksternal
- b. Kurangnya adaptasi terhadap perubahan
- c. Kurangnya kompetisi di pasar global
- d. Semua jawaban benar

4. Soal Metode Evaluasi Kinerja:

Apa yang dimaksud dengan proses evaluasi karyawan yang objektif dan sistematis?

- a. Penilaian subjektif berdasarkan preferensi atasan

- b. Pengukuran kinerja tanpa mempertimbangkan standar
- c. Evaluasi berdasarkan kriteria dan standar yang telah ditetapkan
- d. Penilaian acak tanpa dasar yang jelas

5. Soal Monitoring Kinerja dan Penyesuaian Strategi:

Mengapa monitoring kinerja setelah penerapan strategi pembinaan dianggap penting?

- a. Untuk memastikan karyawan merasa puas
- b. Untuk memberikan umpan balik hanya pada akhir tahun
- c. Untuk memastikan efektivitas strategi dan melakukan penyesuaian jika diperlukan
- d. Hanya sebagai tugas administratif rutin

Silakan pilih jawaban yang paling tepat untuk setiap pertanyaan.

H. LATIHAN

Studi Kasus: Manajemen Kinerja di ABC Corporation

ABC Corporation, sebuah perusahaan besar di bidang teknologi, sedang menghadapi tantangan dalam manajemen kinerja karyawan. Evaluasi kinerja tahun lalu menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan yang diinginkan dan kinerja aktual. Berikut adalah beberapa informasi terkait:

1. Identifikasi Kesenjangan:

- Apa langkah-langkah konkret yang dapat diambil oleh ABC Corporation untuk mengidentifikasi kesenjangan kinerja di antara karyawan?
- Bagaimana proses identifikasi kesenjangan ini dapat membantu perusahaan dalam merancang strategi pembinaan yang lebih terarah?

2. Penyebab Kesenjangan Internal:

- Identifikasi setidaknya dua faktor internal yang mungkin menjadi penyebab kesenjangan kinerja di ABC Corporation.
- Bagaimana perusahaan dapat mengatasi faktor-faktor internal tersebut untuk meningkatkan kinerja karyawan?

3. Metode Evaluasi Kinerja:

- Jelaskan langkah-langkah yang dapat diambil oleh ABC Corporation dalam meningkatkan metode evaluasi kinerja mereka.
- Bagaimana peningkatan metode evaluasi ini dapat membantu dalam mengidentifikasi area-area spesifik di mana kesenjangan kinerja mungkin terjadi?

4. Monitoring Kinerja dan Penyesuaian Strategi:

- Apa manfaat dari implementasi proses monitoring kinerja setelah penerapan strategi pembinaan di ABC Corporation?
- Jelaskan langkah-langkah yang dapat diambil oleh perusahaan berdasarkan temuan monitoring untuk menyesuaikan strategi pembinaan mereka.

5. Penyesuaian Strategi:

- Dari hasil evaluasi kinerja, identifikasi setidaknya dua temuan yang memerlukan penyesuaian strategi pembinaan di ABC Corporation.
- Bagaimana perusahaan dapat merancang langkah-langkah konkret untuk memperbaiki strategi pembinaan mereka berdasarkan temuan tersebut?

Berikan jawaban Anda berdasarkan pemahaman atas konsep-konsep manajemen kinerja dan pembinaan sumber daya manusia yang telah disampaikan sebelumnya.

KEGIATAN BELAJAR 11

PENGANTAR MOTIVASI, KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN

DESKRIPSI PEMBELAJARAN

Pada bab ini mahasiswa mempelajari tentang konsep fundamental yang meliputi dorongan internal dan eksternal, factor kepuasan kerja serta tingkat keterikatan dan kesetiaan terhadap organisasi. Diharapkan mahasiswa memiliki wawasan dan pemahaman untuk modal dasar mempelajari motivasi, kepuasan kerja dan komitmen.

KOMPETENSI PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan mahasiswa dan mahasiswi memiliki pengetahuan dan kemampuan :

1. Mampu menguraikan konsep motivasi, kepuasan kerja dan komitmen.
2. Mampu menguraikan dan menelaah jenis-jenis motivasi kerja.
3. Mampu menelaah strategi meningkatkan kepuasan kerja.
4. Mampu menjelaskan factor-faktor kepuasan kerja
5. Mampu menelaah bentuk-bentuk komitmen kerja.

PETA KONSEP PEMBELAJARAN



A. PENGERTIAN MOTIVASI KERJA

Dalam konteks pekerjaan, motivasi merupakan sebuah dorongan atau energi yang mendorong individu untuk melakukan pekerjaan atau tindakan tertentu di lingkungan kerja (Suwanto, 2020). Motivasi melibatkan faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi tingkat keinginan, semangat, dan tekad seseorang untuk mencapai tujuan, menyelesaikan tugas, atau melakukan pekerjaan dengan baik. Dalam konteks motivasi kerja, individu mungkin merasa termotivasi oleh berbagai hal, termasuk kebutuhan akan pengakuan, pencapaian, tanggung jawab, atau imbalan finansial. Motivasi kerja juga dapat dipengaruhi oleh lingkungan kerja, interaksi sosial di tempat kerja, dan persepsi tentang keadilan dan kesempatan.

Pentingnya motivasi kerja terletak pada kontribusinya terhadap kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Ketika karyawan merasa termotivasi, mereka cenderung lebih bersemangat, berdedikasi, dan produktif dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Hal ini juga dapat berdampak positif pada kepuasan

kerja, retensi karyawan, dan atmosfer keseluruhan di tempat kerja. Oleh karena itu, memahami motivasi kerja dan menerapkan strategi yang tepat untuk meningkatkannya menjadi sangat penting bagi manajer dan pemimpin dalam upaya mereka untuk mencapai tujuan organisasi dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan memuaskan.

1. Kepuasan Kerja:

Pengertian Kepuasan Kerja:

Kepuasan kerja adalah perasaan positif yang diperoleh seseorang terhadap pekerjaannya. Ini melibatkan sejauh mana pekerja merasa puas dengan aspek-aspek seperti lingkungan kerja, relasi dengan rekan kerja, dan pencapaian tujuan.

Faktor-faktor Kepuasan Kerja:

Lingkungan Kerja: Kondisi fisik dan sosial di tempat kerja.

Pengakuan: Pemberian penghargaan dan apresiasi atas kinerja.

Pengembangan Karir: Peluang untuk meningkatkan keterampilan dan bertumbuh dalam karir.

Hubungan Interpersonal: Kualitas hubungan dengan atasan dan rekan kerja.

Manfaat Kepuasan Kerja:

Meningkatkan produktivitas dan kinerja.

Menurunkan tingkat absensi dan turnover.

Meningkatkan kesejahteraan mental dan fisik.

2. Komitmen:

Pengertian Komitmen:

Komitmen merujuk pada tingkat keterikatan atau kesetiaan seseorang terhadap organisasi tempatnya bekerja. Ada tiga bentuk utama komitmen dalam konteks ini: komitmen afektif, kontinuansi, dan normatif.

Bentuk Komitmen:

Komitmen Afektif: Keterikatan emosional terhadap organisasi.

Komitmen Kontinuansi: Kesadaran akan biaya dan kerugian yang mungkin timbul dari pindah ke organisasi lain.

Komitmen Normatif: Kesadaran akan tanggung jawab moral untuk tetap setia pada organisasi.

Pentingnya Komitmen:

Meningkatkan retensi karyawan.

Mendorong karyawan untuk memberikan yang terbaik.

Membangun budaya kerja yang positif.

Semua aspek ini saling terkait dan berperan penting dalam membentuk lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Menerapkan strategi yang tepat dalam mengelola motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen dapat memberikan dampak positif pada kinerja dan keberlanjutan organisasi.

B. JENIS-JENIS MOTIVASI KERJA

Ada beberapa jenis motivasi yang dapat memengaruhi perilaku dan kinerja seseorang di tempat kerja. Berikut adalah beberapa jenis motivasi kerja :

Motivasi Intrinsik: Motivasi intrinsik berasal dari dalam individu itu sendiri. Ini berarti individu merasa terdorong untuk melakukan tugas atau aktivitas karena kepuasan internal, minat, atau kesenangan yang diperoleh dari tugas tersebut. Contohnya adalah rasa pencapaian, rasa ingin tahu, atau kepuasan pribadi.

Motivasi Ekstrinsik: Motivasi ekstrinsik terjadi ketika individu merasa terdorong oleh hadiah atau konsekuensi eksternal. Ini dapat berupa hadiah finansial, promosi, pengakuan, atau hukuman. Meskipun motivasi ini datang dari luar individu, mereka tetap mendorong perilaku yang diinginkan di tempat kerja.

Motivasi Finansial: Motivasi finansial berkaitan dengan dorongan untuk mencapai imbalan finansial. Gaji, bonus, dan tunjangan adalah contoh imbalan finansial yang dapat menjadi motivator kuat bagi sebagian orang di tempat kerja.

Motivasi Karir: Motivasi karir mencakup dorongan untuk meningkatkan status, tanggung jawab, atau kemajuan karir. Individu yang terdorong oleh motivasi karir mungkin memperhatikan pengembangan keterampilan, mencari promosi, atau mencapai tujuan karir tertentu.

Motivasi Sosial: Motivasi sosial berkaitan dengan dorongan untuk memenuhi kebutuhan sosial, seperti pengakuan, hubungan interpersonal yang baik, atau kebutuhan untuk diterima di antara rekan kerja. Penerimaan kelompok dan dukungan sosial dapat menjadi faktor penting dalam memotivasi individu.

Motivasi Tanggung Jawab: Motivasi tanggung jawab melibatkan rasa tanggung jawab dan kewajiban terhadap tugas atau pekerjaan tertentu. Individu yang merasa terdorong oleh motivasi tanggung jawab biasanya memiliki komitmen yang kuat terhadap tugas mereka dan berusaha untuk melakukan yang terbaik.

Memahami jenis-jenis motivasi ini dapat membantu manajer dan pemimpin dalam merancang strategi motivasi yang efektif di tempat kerja, yang dapat memenuhi kebutuhan dan harapan individu serta mendorong kinerja yang optimal.

C. PENGERTIAN KEPUASAN KERJA

Terdapat beberapa strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan motivasi kerja di lingkungan kerja. Berikut adalah beberapa di antaranya:

1. Buat Tujuan yang Jelas dan Terukur:

Menetapkan tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatasan waktu (SMART) membantu karyawan fokus pada pencapaian yang dapat diukur. Memiliki pemahaman yang jelas tentang bagaimana pencapaian tujuan individu berkontribusi pada tujuan organisasi yang lebih besar dapat meningkatkan motivasi intrinsik.

2. Berikan Umpan Balik yang Konstruktif:

Memberikan umpan balik yang jelas dan sesuai waktu membantu karyawan memahami kinerja mereka dan memberikan arah untuk perbaikan. Umpan balik positif juga dapat meningkatkan motivasi intrinsik dengan memberikan pengakuan atas prestasi dan upaya yang dilakukan.

3. Ciptakan Lingkungan Kerja yang Mendukung:

Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dengan memberikan sumber daya yang diperlukan, alat kerja yang efektif, dan dukungan timbal balik dari rekan kerja dan atasan. Memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja yang sehat juga penting, termasuk memperhatikan kebutuhan karyawan akan fleksibilitas dan waktu luang.

4. Beri Pengakuan atas Prestasi:

Memberikan pengakuan yang tulus dan berkelanjutan atas prestasi karyawan dapat meningkatkan motivasi dan rasa nilai diri. Ini dapat berupa penghargaan formal seperti penghargaan atau sertifikat, atau pengakuan informal seperti pujian dan apresiasi langsung dari atasan.

5. Beri Tantangan yang Meningkatkan:

Memberikan tugas atau proyek yang menantang dan sesuai dengan tingkat kemampuan karyawan dapat meningkatkan motivasi intrinsik. Tantangan ini harus memungkinkan untuk pertumbuhan dan pengembangan pribadi, serta memberikan kesempatan untuk menunjukkan kemampuan.

6. Dorong Partisipasi dan Keterlibatan:

Melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan memberikan kesempatan untuk berkontribusi pada tujuan dan strategi organisasi dapat meningkatkan rasa memiliki dan

komitmen. Mendorong keterlibatan dalam proyek tim dan kegiatan perusahaan juga dapat membangun rasa kepemilikan dan identitas dengan organisasi.

7. Fasilitasi Pengembangan Karir:

Menyediakan peluang untuk pengembangan keterampilan dan pertumbuhan karir dapat meningkatkan motivasi karyawan. Ini bisa melalui pelatihan, mentoring, atau program pengembangan karir yang dibimbing.

Dengan menerapkan strategi-strategi ini secara efektif, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi karyawan untuk memberikan yang terbaik dan berkontribusi pada kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

D. FAKTOR-FAKTOR KEPUASAN

Faktor-faktor kepuasan kerja merupakan beragam elemen yang mempengaruhi bagaimana seorang karyawan merasa tentang pekerjaannya dan lingkungan kerja tempat ia bekerja. Berikut adalah beberapa faktor kunci yang berkontribusi pada kepuasan kerja:

1. Lingkungan Kerja yang Mendukung:

Faktor ini mencakup aspek fisik dan psikologis dari lingkungan kerja, termasuk kebersihan, kenyamanan, keamanan, dan estetika ruang kerja. Budaya organisasi yang positif, toleransi, dan dukungan antar rekan kerja juga dapat meningkatkan kepuasan kerja.

2. Pengakuan atas Prestasi:

Mendapatkan pengakuan dan apresiasi atas kerja keras dan pencapaian dapat meningkatkan kepuasan kerja. Ini bisa berupa penghargaan formal seperti penghargaan atau bonus, atau pengakuan informal seperti pujian dan ucapan terima kasih.

3. Gaji dan Imbalan:

Kompensasi yang adil dan kompetitif merupakan faktor penting dalam kepuasan kerja. Selain gaji, tunjangan, bonus, dan manfaat karyawan lainnya juga berkontribusi pada tingkat kepuasan kerja.

4. Keseimbangan Kehidupan Kerja:

Karyawan yang merasa memiliki keseimbangan yang baik antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Fasilitasi fleksibilitas waktu kerja, cuti yang cukup, dan dukungan untuk kebutuhan pribadi dan keluarga dapat meningkatkan kepuasan kerja.

5. Pengembangan Karir:

Peluang untuk pertumbuhan dan pengembangan karir dapat meningkatkan kepuasan kerja. Ini termasuk peluang untuk pelatihan dan pengembangan keterampilan, promosi, dan pengakuan atas prestasi yang memungkinkan kemajuan karir.

6. Hubungan Interpersonal yang Baik:

Kualitas hubungan dengan atasan, rekan kerja, dan tim dapat memengaruhi kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang kolaboratif, dukungan sosial, dan komunikasi yang terbuka membantu menciptakan hubungan yang positif di tempat kerja.

7. Pengakuan dan Penghargaan:

Menerima umpan balik yang konstruktif, pengakuan atas kontribusi, dan penghargaan atas prestasi kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Ini tidak hanya meningkatkan motivasi tetapi juga membangun rasa nilai diri dan kepuasan pribadi.

Memperhatikan dan memenuhi faktor-faktor kepuasan kerja ini dapat membantu organisasi menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi, produktif, dan memuaskan bagi karyawan mereka.

E. PENGERTIAN KOMITMEN KERJA

Komitmen kerja merujuk pada tingkat keterikatan atau kesetiaan seseorang terhadap organisasi tempatnya bekerja (Anggraeni dan

Suhermin, 2021). Ini mencakup rasa tanggung jawab dan loyalitas yang dirasakan oleh seorang karyawan terhadap pekerjaannya dan organisasi tempat ia bekerja.

Komitmen kerja dapat memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan di tempat kerja. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal, bertahan dalam organisasi, dan melakukan upaya ekstra untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang rendah mungkin lebih rentan terhadap absensi, turnover, atau perilaku yang tidak produktif.

Pentingnya memahami dan memelihara komitmen kerja dalam organisasi adalah untuk menciptakan lingkungan kerja yang stabil, produktif, dan memuaskan bagi karyawan. Ini dapat dicapai melalui upaya untuk membangun budaya organisasi yang mendukung, memperhatikan keadilan dan kepuasan karyawan, serta memberikan peluang pengembangan karir dan pengakuan atas prestasi kerja.

F. BENTUK KOMITMEN KERJA

Bentuk komitmen kerja merujuk pada dimensi atau jenis keterikatan atau kesetiaan yang dirasakan oleh seorang individu terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Ada tiga bentuk utama komitmen kerja menurut Allen dan Mayer (1997) :

Komitmen Afektif:

Komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional individu terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi merasa memiliki ikatan yang kuat dengan organisasi karena adanya pengalaman positif, kepuasan kerja, atau identifikasi dengan nilai-nilai organisasi.

Individu dengan komitmen afektif yang tinggi cenderung merasa terikat secara emosional dengan organisasi dan memiliki perasaan yang kuat terhadap keberhasilan dan kegagalan organisasi.

Komitmen Kontinuansi:

Komitmen kontinuansi berkaitan dengan kesadaran individu akan biaya atau kerugian yang mungkin timbul dari pindah ke organisasi lain. Ini mencakup pertimbangan praktis seperti kehilangan manfaat, investasi waktu, atau kesulitan menemukan pekerjaan baru.

Individu dengan komitmen kontinuansi yang tinggi mungkin tetap tinggal di organisasi karena mereka merasa terikat secara praktis, meskipun mungkin tidak memiliki keterikatan emosional yang kuat.

Komitmen Normatif:

Komitmen normatif terkait dengan kesadaran individu akan tanggung jawab moral untuk tetap setia pada organisasi. Ini mencakup perasaan kewajiban atau tanggung jawab moral terhadap organisasi, rekan kerja, atau atasan.

Individu dengan komitmen normatif yang tinggi mungkin merasa bahwa mereka memiliki kewajiban untuk tetap setia pada organisasi karena mereka percaya pada nilai-nilai moral atau etika tertentu yang dianut oleh organisasi tersebut.

Ketiga bentuk komitmen kerja ini sering kali saling terkait dan dapat berdampak pada perilaku dan kinerja karyawan di tempat kerja. Memahami bentuk-bentuk komitmen kerja ini dapat membantu manajer dan pemimpin dalam merancang strategi untuk meningkatkan keterikatan dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi, yang pada gilirannya dapat berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang organisasi.

G. RANGKUMAN

Berdasarkan uraian di atas motivasi kerja merujuk pada dorongan internal atau eksternal yang mendorong individu untuk mencapai tujuan atau melakukan tindakan tertentu di tempat kerja. Faktor-faktor motivasi meliputi kebutuhan intrinsik (seperti kepuasan pribadi, rasa pencapaian) dan ekstrinsik (seperti imbalan finansial, pengakuan). Strategi untuk meningkatkan motivasi kerja termasuk memberikan tujuan yang jelas, memberikan pengakuan atas prestasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.

Kepuasan kerja adalah perasaan positif yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja tempat mereka bekerja. Faktor-faktor kepuasan kerja meliputi lingkungan kerja yang mendukung, pengakuan atas prestasi, kompensasi yang adil, keseimbangan kehidupan kerja, dan pengembangan karir. Meningkatkan kepuasan kerja dapat meningkatkan produktivitas, retensi karyawan, dan kesejahteraan mental.

Komitmen kerja merujuk pada tingkat keterikatan atau kesetiaan individu terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Bentuk komitmen kerja meliputi komitmen afektif (keterikatan emosional), komitmen kontinuansi (kesadaran akan biaya pindah ke organisasi lain), dan komitmen normatif (tanggung jawab moral). Komitmen kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja, retensi karyawan, dan budaya kerja yang positif di organisasi.

Ketiga aspek ini saling terkait dan berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, memuaskan, dan berkelanjutan. Dengan memahami faktor-faktor motivasi, kepuasan, dan komitmen kerja, organisasi dapat mengembangkan strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan karyawan serta keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

H. TES FORMATIF

1. Faktor apa yang dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan?
 - a. Lingkungan kerja yang tidak mendukung
 - b. Tidak adanya pengakuan atas prestasi
 - c. Tujuan yang tidak jelas
 - d. Memberikan umpan balik yang konstruktif
2. Kepuasan kerja merujuk pada apa?
 - a. Perasaan negatif karyawan terhadap pekerjaannya
 - b. Perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya
 - c. Ketidakpuasan karyawan terhadap gaji mereka
 - d. Tidak adanya keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi
3. Apa yang dimaksud dengan komitmen afektif dalam konteks komitmen kerja?
 - a. Kesadaran akan biaya pindah ke organisasi lain
 - b. Keterikatan emosional terhadap organisasi
 - c. Perasaan kewajiban moral
 - d. Kesadaran akan tanggung jawab moral

I. LATIHAN

1. Bagaimana motivasi, kepuasan, dan komitmen kerja saling terkait dalam konteks lingkungan kerja?
2. Jelaskan bagaimana strategi untuk meningkatkan motivasi kerja dapat berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja karyawan!
3. Mengapa penting bagi manajer untuk memahami motivasi, kepuasan, dan komitmen kerja dalam mengelola sumber daya manusia?

KEGIATAN BELAJAR 12

KOMPETENSI DAN KOMPENSASI

DESKRIPSI PEMBELAJARAN

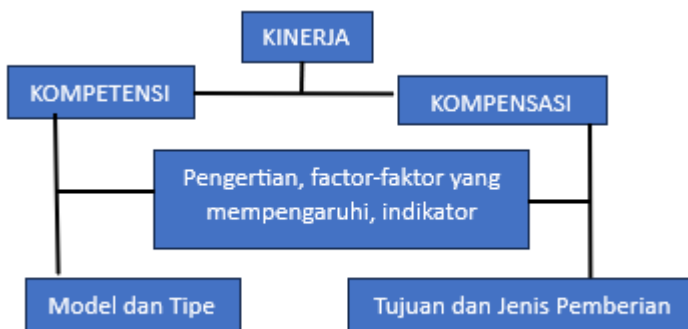
Pada bab ini mahasiswa mempelajari konsep dasar tentang kompetensi dan kompensasi. Diharapkan mahasiswa dapat memahami dan mengerti makna dari kompetensi dan kompensasi sebagai salah satu bagian dalam mempelajari manajemen kinerja.

KOMPETENSI PEMBELAJARAN

setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan mahasiswa mampu memiliki pengetahuan dan kemampuan :

1. Mampu memahami dan mengerti makna kompetensi dan kompensasi.
2. Mampu menjelaskan model dan kategori kompetensi, factor-faktor yang mempengaruhi kompetensi serta mengukur kompetensi.
3. Mampu menjelaskan factor-faktor yang mempengaruhi kompensasi, jenis-jenis pemberian kompensasi dan indikator kompensasi.

PETA KONSEP PEMBELAJARAN



A. PENGERTIAN KOMPETENSI

Kinerja Perusahaan dapat diwujudkan melalui kinerja karyawan karena kompetensi yang dimiliki oleh karyawan. Kompetensi karyawan akan memberikan sumbangan besar dalam pencapaian tujuan Perusahaan jika diberdayakan secara efektif dan efisien. Kompetensi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) tahun 2002 memberikan pengertian sebagai kecakapan, mengetahui, berwenang dan berkuasa memutuskan atau menentukan atas sesuatu.

Suparyadi (2015 : 241) mendefinisikan kompetensi sebagai perpaduan antara pengetahuan, keterampilan atau keahlian, dan nilai/sikap/perilaku individu. Hal ini dapat membuat individu tersebut dapat memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaannya, sehingga ia mampu mencapai hasil yang sesuai harapan. Lebih lanjut Zainal dkk (2018: 232) mendefinisikan sebagai kemampuan seseorang yang dapat terobservasi yang mencakup pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai dengan perform yang ditetapkan. Wibowo (2017 : 271) mendefinisikan kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan, serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Menurut Amstrong dan Baron (Wibowo; 2017:273) kompetensi merupakan dimensi perilaku yang berada di belakang kinerja kompeten. Sering dinamakan kompetensi perilaku karena dimaksudkan untuk menjelaskan bagaimana orang berperilaku Ketika mereka menjalankan perannya dengan baik.

Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi menggambarkan kombinasi yang mencakup kemampuan, pengetahuan, keterampilan dan sikap seseorang dalam melakukan dan menyelesaikan pekerjaannya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Terdapat lima karakteristik kompetensi menurut Spencer dan Spencer (Wibowo; 2017:272) yaitu :

1. Motif: adalah akar dari perilaku yang mendorong pemikiran dan keinginan individu untuk bertindak dan memutuskan untuk melakukan Tindakan nyata.
2. Sifat: adalah dasar kompetensi yang merupakan ciri khas individu yang konsisten dalam merespon atau menanggapi situasi atau informasi dalam mencapai tujuan
3. Konsep diri: fondasi yang membangun identitas dan keyakinan seseorang terhadap dirinya sendiri termasuk sikap, nilai-nilai dan citra dirinya dalam menghadapi berbagai situasi.
4. Pengetahuan: kompetensi yang kompleks dan melibatkan berbagai aspek antara lain pemahaman konsep, kemampuan menganalisis serta keterampilan dalam menyelesaikan masalah.
5. Keterampilan: kemampuan yang dimiliki individu dalam berpikir analitis dan konseptual yang menunjukkan kompetensinya dalam menyelesaikan tugas.

B. MODEL DAN KATEGORI KOMPETENSI

Model kompetensi menjelaskan perilaku-perilaku yang terpenting yang diperlukan untuk kinerja unggul dalam posisi, peran dan fungsi yang spesifik, yang bisa terdiri dari beberapa atau berbagai kompetensi.

Model kompetensi menurut Wibowo (2017:274) dibedakan menurut kepentingannya menjadi model kompetensi untuk nodel kompetensi berdasarkan *leadership* dan *coordinator*. Model ini meliputi komitmen pada pembelajaran berkelanjutan, orientasi pada pelayanan masyarakat, berpikir konseptual, pengambilan Keputusan, mengembangkan orang lain, standar profesionalisme tinggi, dampak dan pengaruh, inovasi, kepemimpinan, kepedulian organisasi, orientasi pada kinerja, orientasi pada pelayanan, strategi bisnis, Kerjasama tim dan keberagaman.

Model kompetensi lainnya adalah *expert* dan *support* pada dasarnya juga sama dan meliputi komitmen atas pembelajaran berkelanjutan, orientasi pada pelayanan masyarakat, peduli atas ketepatan dan hal-hal detail, berpikir kreatif dan inovatif, fleksibilitas, standar profesionalisme tinggi, perencanaan, pengorganisasian dan koordinasi, pemecahan masalah, orientasi pada kinerja, orientasi pada pelayanan, Kerjasama tim dan keberagaman.

Selain model kompetensi yang dijelaskan terdapat juga beberapa tipe kompetensi yang berbeda menurut Zwell (Wibowo; 2017:275) dikaitkan dengan aspek perilaku manusia dengan kemampuannya mendemonstrasikan kemampuan berperilaku yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *Planning Competency* : seperti menetapkan tujuan, menilai risiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.
2. *Influence Competency* : berkaitan dengan Tindakan yang mempunyai dampak pada orang lain.
3. *Communication Competency* : dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis nonverbal.
4. *Interpersonal Competency*: meliputi empati, membangun konsensus, *networking*, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan menjadi *team player*.
5. *Thinking Competency*: meliputi berpikir strategis dan analitis, berkomitmen dan membangkitkan ide kreatif.
6. *Organizational Competency*: meliputi kemampuan merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya, mendapatkan pekerjaan dilakukan, mengukur kemajuan, dan mengambil risiko yang diperhitungkan.
7. *Human Resoources management competency*: merupakan kemampuan dalam bidang team building, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja, dan menghargai keberagaman.

8. *Leadership competency*: meliputi kecakapan memosisikan diri, pengembangan organisasional, orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan, dan memelopori Kesehatan tempat kerja.
9. *Client service competency*: merupakan kompetensi bagaimana pelayanan terhadap pelanggan dengan membangun partnership dan berkomitmen pada kualitas.
10. *Business competency*: meliputi manajemen finansial, bekerja dalam system, ketajaman bisnis, pengambilan dan membuat Keputusan bisnis serta membangkitkan pendapatan.
11. *Self management competency*: meliputi motivasi diri, percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, fleksibel dan berinisiatif.
12. *Technical/operational competency*: meliputi mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi computer, memiliki keahlian teknis dan professional, dan membiasakan bekerja dengan data dan angka.

C. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KOMPETENSI

Terdapat delapan factor yang mempengaruhi kompetensi (Wibowo; 2017:283)yaitu :

1. Keyakinan dan nilai-nilai. Keyakinan individu terhadap dirinya dan mempunyai nilai-nilai positif terhadap diri sendiri dan orang lain sehingga dapat mempengaruhi orang lain untuk berpikir kreatif dan inovatif.
2. Keterampilan. Keterampilan yang baik seperti : berkomunikasi dan menulis, akan berdampak baik juga pada budaya organisasi dan kompetensi individual.
3. Pengalaman. Pengalaman merupakan elemen kompetensi yang perlu, tetapi untuk menjadi ahli tidak cukup dengan pengalaman. Namun demikian pengalaman merupakan aspek

lain kompetensi yang dapat berubah dengan perjalanan waktu dan perubahan lingkungan.

4. Karakteristik Kepribadian. Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manager dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam menyelesaikan konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.
5. Motivasi. Motivasi merupakan factor dalam kompetensi yang dapat berubah. Motivasi atau dorongan yang diberikan dapat bersifat positif maupun negatif dengan tujuan mempunyai pengaruh positif terhadap individu yang diberi motivasi.
6. Isu Emosional. Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi, diantaranya: takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, dimana semuanya dapat membatasi motivasi dan inisiatif.
7. Kemampuan Intelektual. Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis.
8. Budaya Organisasi. Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan: praktik rekrutmen dan seleksi, system penghargaan, praktik pengambilan Keputusan, filosofi organisasi, kebiasaan dan prosedur, komitmen pada pelatihan dan pengembangan, serta proses organisasional.

D. MENGUKUR KOMPETENSI

Beberapa Teknik yang dapat digunakan untuk mengukur kompetensi (Zainal dkk; 2018 : 236) adalah sebagai berikut :

1. *Behavior Event Interview* (BEI). BEI adalah mencari data yang detail dari pengalaman masa lalu individu seperti menanyakan :

apa yang dilakukan pada situasi tertentu dan apa yang dipikirkan serta dirasakan.

2. *Test*. Untuk mengukur kompetensi individu dapat digunakan tes misalnya work-sample test, mental-ability test, dan personality test.
3. *Assessment Center*. Merupakan penilaian yang dilakukan oleh seorang penilai (assessor) terhadap individu-individu yang akan dinilai.
4. *Biodata*. Biodata membantu assessor dengan melihat beberapa kompetensi yang kemudian dapat diprediksi berdasarkan pengalaman kerja seseorang.
5. *Rating*. Dapat dilakukan oleh pimpinan, rekan kerja, bawahan, pelanggan dan spesialis sumber daya manusia.

Kompetensi menjadi salah satu factor dalam pencapaian kinerja dalam organisasi. Dengan kemampuan, keahlian dan keterampilan yang baik dimiliki oleh seorang karyawan maka berdampak kepada hasil yang kerja mereka secara khusus dan organisasi secara umum baik itu secara materiil maupun non materiil.

E. PENGERTIAN KOMPENSASI

Alasan utama bagi seseorang mencari pekerjaan adalah untuk mendapatkan kompensasi agar dapat memenuhi kebutuhannya. Menurut Kasmir (2016 : 233), Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan Perusahaan kepada karyawannya, baik yang bersifat keuangan maupun non keuangan. Dessler (2015:417) mengatakan bahwa kompensasi karyawan merupakan semua bentuk bayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari hubungan kerja mereka. Kompensasi menurut Zainal dkk (2018:541) merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan Perusahaan terhadap karyawannya baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial

sebagai imbalan pengganti kontribusi jasa mereka terhadap Perusahaan.

Tujuan perusahaan memberikan kompensasi kepada karyawan, adalah sebagai berikut

1. Memberikan hak karyawan. Artinya kompensasi diberikan karena hak karyawan atas kinerja yang dihasilkannya dalam bekerja.
2. Memberikan rasa keadilan. Artinya kompensasi yang diberikan bersifat terbuka dan sesuai dengan kinerja karyawan.
3. Memperoleh karyawan yang berkualitas. Artinya dengan kompensasi yang ditawarkan, karyawan yang akan melamar memiliki kualifikasi yang baik.
4. Mempertahankan karyawan. Artinya dengan pemberian kompensasi yang layak dan sesuai capaian kinerja, diharapkan akan mengurangi karyawan yang keluar.
5. Menghargai karyawan. Dengan penghargaan atau kompensasi yang diberikan Perusahaan maka karyawan juga akan bekerja dengan sungguh-sungguh sebagai balas jasa terhadap penghargaan yang diberikan Perusahaan.
6. Pengendalian biaya. Pemberian kompensasi yang layak dapat mencegah turnover karyawan dalam Perusahaan sehingga biaya dapat dikendalikan khususnya biaya rekrutment.
7. Memenuhi Peraturan Pemerintah. Artinya pemberian kompensasi disesuaikan dengan kebijakan pemerintah sehingga ikut mendukung program pemerintah.
8. Menghindari Konflik. Artinya jika kompensasi diberikan secara layak dan sesuai aturan yang berlaku maka perselisihan di dalam Perusahaan dapat diminimalkan maupun dihindari.

F. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KOMPENSASI

Kompensasi dipengaruhi oleh faktor eksternal maupun internal organisasi (Ivancevich; Wibobo; 2017:293) yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. *The Labour Market* atau pasar tenaga kerja. Artinya bahwa tenaga kerja sebaiknya tidak diatur oleh kekuatan permintaan dan penawaran.
2. *The Economy* atau kondisi ekonomi. Artinya bahwa Tingkat daya saing mempengaruhi kemampuan organisasi membayar upah tinggi.
3. *The Government* atau pemerintah. Artinya pemerintah secara langsung mempengaruhi kompensasi melalui pengendalian upah.
4. *Unions* atau perserikatan. Artinya bahwa serikat kerja mempunyai pengaruh pada bayaran, tunjangan, dan perbaikan kondisi kerja.
5. *The Labour Budget* atau anggaran tenaga kerja. Artinya bahwa anggaran tenaga kerja umumnya mengidentifikasi jumlah uang yang tersedia untuk kompensasi tahunan pekerja.
6. *Who makes compensation* atau pembuat Keputusan kompensasi. Keputusan ini tentang berapa banyak membayar, system apa dipergunakan, tunjangan apa yang ditawarkan.

G. JENIS-JENIS PEMBERIAN DAN INDIKATOR KOMPENSASI

Jenis-jenis pemberian kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya (Kasmir; 2016: 240) adalah sebagai berikut:

1. Kompensasi Keuangan. Merupakan kompensasi yang diberikan dalam bentuk uang seperti : gaji, upah, bonus, komisi dan insentif.

2. Kompensasi bukan Keuangan. Merupakan kompensasi yang diberikan dalam bentuk tunjangan-tunjangan guna meningkatkan kesejahteraan karyawan baik fisik maupun batin, antara lain : tunjangan Kesehatan, tunjangan keluarga, tunjangan perumahan, tunjangan hari tua, dan lain-lain yang diberikan oleh Perusahaan.

Keberhasilan pemberian kompensasi agar dapat dilakukan langkah lanjutan, dapat diukur melalui indikato berikut (Suparyadi: 2015 : 291) :

1. Organisasi memiliki karyawan yang berkualitas. Artinya Karyawan yang ditempatkan di posisi yang sesuai dengan kompetensinya, sehingga mampu memmberikan kontribusi yang optimal bagi pencapaian tujuan organisasi.
2. Organisasi mampu mempertahankan karyawan yang berkinerja unggul. Persaingan bisnis yang sangat ketat menjadi kebutuhan utama bagi organisasi untuk mempertahankan karyawannya yang mempunyai karyawan berkompetensi dan berkinerja unggul.
3. Tidak terdapat keluhan tentang gaji. Memperlakukan karyawan secara adil dalam pemberian kompensasi sesuai dengan kontribusi karyawannya, maka karyawan bekerja dengan semangat dan memberikan kontribusi yang optimal kepada organisasi.
4. Biaya gaji terkendali. Tidak menjadi beban yang dapat mengganggu operasional organisasi secara keseluruhan.
5. Tidak melanggar peraturan pemerintah. Tujuan dari peraturan pemerintah adalah melindungi warga negaranya dari Tindakan ketidakadilan Perusahaan, sehingga para pekerja mendapatkan gaji yang pantas dan layak.

Kompensasi merupakan salah satu unsur yang substansial dalam suatu proses sumber daya manusia. Pemberian kompensasi yang adil dan layak menjadi dorongan bagi karyawan untuk memberikan

kontribusi kinerja yang optimal demi pencapaian tujuan Perusahaan.

H. RANGKUMAN

Berdasarkan uraian di atas kompetensi dan Kompensasi merupakan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kompetensi menggambarkan kombinasi yang mencakup kemampuan, pengetahuan, keterampilan dan sikap seseorang dalam melakukan dan menyelesaikan pekerjaannya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Karakteristik kompetensi menggambarkan perilaku seseorang dalam pekerjaannya. Kompetensi mempunyai kategori-kategori yang dikaitkan dengan aspek perilaku manusia, dan dapat diukur dengan alat ukur : BEI, test, assessment center, biodata dan rating.

Di sisi lain organisasi juga mempunyai kewajiban memberikan kompensasi yang layak dan adil sesuai dengan kompetensi yang disumbangkan karyawannya untuk mencapai kinerja yang optimal. Jenis kompensasi ada dua yaitu kompensasi keuangan dan kompensasi bukan keuangan. Kompensasi yang telah diberikan dengan baik agar tetap berlanjut dapat diukur dengan indikator : memiliki karyawan yang berkualitas, mampu mempertahankan karyawan yang berkinerja unggul, tidak terdapat keluhan tentang gaji, Biaya gaji terkendali, Tidak melanggar peraturan pemerintah

I. TEST FORMATIF

1. Kompetensi komunikasi yang kurang efektif adalah :
 - a. Memberikan umpan balik yang konstruktif
 - b. Menyampaikan pesan dengan akurat
 - c. Mengabaikan Bahasa tubuh dan nada suara
 - d. Mendengarkan dengan penuh perhatian

2. Maksud kompensasi yang bersaing yang sebaiknya diberikan kepada karyawan adalah :
- a. Kompensasi yang lebih rendah dari kompensasi perusahaan lainnya
 - b. Kompensasi yang sama dengan kompensasi rata-rata Perusahaan pesaing
 - c. Kompensasi yang lebih tinggi dari kompensasi rata-rata Perusahaan pesaing
 - d. Kompensasi yang sesuai dengan standar umum Perusahaan dan pemerintah serta berdasarkan kemampuan karyawan

J. LATIHAN

Sebutkan tips-tips yang digunakan untuk mengelola waktu dengan efektif serta kompensasi yang layak dan adil sebagai penghargaan terhadap capaian kinerja yang optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2013, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Adler, R. W. 2023. Strategic Performance Management: Accounting for Organizational Control. 2nd Edition.. New York: British Library.
- Aguinis, H. (2019). Performance Management. Pearson.
- Amin Widjaja Tunggal, (2009), Balanced Scorecard Mengukur Kinerja Bisnis. Jakarta: Harvarindo. Kritner, Robert, dan Angelo Kinicki, 2001. Organizational Behavior. New York: McGraw-Hill Companies, Inc
- Amstrong, Michael & Murlis, Helen (2003, Ind). Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice (4th ed). Jakarta : Gramedia.
- Amstrong, Michael dan Angelo Baron, 1998, Performance Management. London: Institute of Personal and Development.
- Anggraeni, Inka Ayu., Suhermin. 2021. Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Kerja Dan Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan : Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen (Vol 10 No. 5). <http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jirm/article/view/4018/4030>
- Antoni, E. (2007). Merumuskan profil kompetensi lunak (soft competence) jabatan dan karyawannya untuk menentukan kesenjangan sebagai masukan untuk program pengembangan karyawan di Departemen SCM Bisnis Chevron. ITB. Bandung.

- Armstrong, M. 2009. *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-based Guide to Delivering High Performance*. 4th Edition. London: Kogan Page
- Armstrong, M., & Baron, A. (2017). *Managing Performance: Performance Management in Action*. Kogan Page Publishers.
- Atmaja, Sukarta. 2022. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan : Tinjauan Pustaka. *JUMANIS-BAJA : Jurnal Manajemen dan Bisnis Banten Jaya* (Vol. 4 No. 1). <https://doi.org/10.47080/jmb.v4i01.1910>
- Bacal, R. (2017). *Performance Management For Dummies*. John Wiley & Sons.
- Bacal, Robert. 1999. *Performance Management*. New Yor. McGraw-Hill Companies Inc.
- Banerjee dan Buoti. General specifications of KPIs. International Telecommunication Union. 2012
- Bangun, Wilson (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Erlangga
- Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1997). *Management* (ISE Editio). McGraw-Hill Education.
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Buytendijk, F. 2009. *Performance Leadership: The Next Practices to Motivate Your People, Align Stakeholders and Lead Your Industry*. New York: McGraw Hill

- Byars and Rue, (Sutrisno, 2010), Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Prenada Media Group.
- Cascio F Wayne, Managing Human Resources, Mc Graw Hill, international Edition, chapter 9, page 287 – 311
- Cokins, G. 2009. Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk and Analytics. US: John Wiley And Sons.
- Daniels, A.C., & Bailey, J. S. 2014. Performance Management: Changing Behavior That Drives Organizational Effectiveness. 5th Edition. US: Library Congress.
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017), Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress? <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000085>
- Dessler, Gary. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi: 14. Jakarta : Salemba Empat
- Dessler, Human Resource Management, global edition, chapter 9 , page 330 – 367
- Dewi, R. R. M. A., Hutagaol, P., & Soeboer, D. A. (2018). Kesenjangan Kinerja Abk Kapal Patroli Kesatuan Penjagaan Laut Dan Pantai (Kplp) Tanjung Perak Surabaya. Albacore Jurnal Penelitian Perikanan Laut, 2(2), 221-228.
- Dugardin, F. A., & Ginglinger, E. (2019). Gender Pay Gap, Labor Unions and Firm Performance. Université Paris-Dauphine Research Paper, (3519647).
- Edison. Emron, 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Alfabeta.

Effendy, Onong Uchjana. 2015. Ilmu, Komunikasi Teori dan Praktek Komunikasi. Bandung: PT. Citra Aditia Bakti.

Fadli, Roni. 2022. Manajemen Sumber Daya Manusia di Dalam Perusahaan. Tangerang : Yayasan Bait Qur'any At-Tafkir.

Fahmi, I. 2010, Budaya Organisasi, Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Gaspersz, Vincent. (2011). Total Quality Management (untuk Praktisi Bisnis dan Industri). Jakarta: Penebar Swadaya.

Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work (18th ed.). Prentice-Hall.

Harvard Business Essentials. (2006). Performance Management. Harvard Business School Press.

Hersey Paul, Blanchard, Kenneth H, Dewey E. Johnson,1996, Organizational Behavior Management,Englewood, Clifft,Newjersey: Prentice-Hall.,

Hope, J., & Player, S. (2012). Beyond Performance Management: Why, When, and How to Use 40 Tools and Best Practices for Superior Business Performance. Harvard Business Review Press.

<http://kyutri.com/balance-scorecard-2-mengukur-kinerja-organisasi-perusahaan/> (3-10-17)

<http://www.lontar.ui.ac.id/file?file=digital/136064-T+28066>
Analisis+

<http://www.stia-asmisol.ac.id/jurnal/index.php/jmbb/article/download/4/4>
(21-09-17)

<https://konsultanmanajementtraining.com/2012/10/22/kesalahan-dalam-melakukan-proses-evaluasi-kinerja-dalam-perusahaan/> (3-10-17)

Indrastuti, Sri, 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik. Edisi Revisi, cetakan Universitas Riau Press, Pekanbaru.

Ivancevich M John, Human Resource Management, Mc Graw Hill International edition chapter 9, page 254 – 298

Ivancevich M John, Human Resource Management, Mc Graw Hill, chapter 9, page 254-294

Jalaludin, A. (2017). Evaluasi Kesenjangan Kinerja Dosen Untuk Meningkatkan Manajemen Mutu Perguruan Tinggi. Business Management Journal, 9(2).

Kasmir. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. Depok : PT RajaGrafindo Persada.

Kirkpatrick, D. L. (2006). Improving Employee Performance. Amacon.

LE, Q. T. T., Doan, T. H. D., Nguyen, Q. L. H. T. T., & Nguyen, D. T. P. (2020). Competency gap in the labor market: evidence from Vietnam. The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB), 7(9), 697-706.

Leorina, Lenny Evinita., Joseph Philip Kambey. 2022. Buku Refrensi Peningkatan Kinerja Pelayanan Publik Berdasarkan Pengembangan Karier, Kompensasi, dan Minat Pegawai. CV Bintang Semesta Media.

Luthans, Fred, 1998, Organizational Behavior Elevent edition, Mc Growth-Hill Book co, Singapore.

Maria, Lusiana Putri Ahmad, dkk. 2022. Perilaku dan Budaya Organisasi. Nusa Tenggara Barat : Seval Literindo Kreasi.

Marr, B. 2006. Strategic Performance Management: Leveraging and Measuring Your Intangible Value Drivers. Amsterdam: Elsevier.

McChrystal, S., Collins, T., Silverman, D., & Fussell, C. (2015). Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World. Portfolio.

Moehariono. Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik. Jakarta: Rajawali Pers, 2012.

Moh. Panbundu Tika, 2012, Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan Jakarta: Bumi Aksara.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., & Barry Gerhart, P. M. W. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing, Buku 1.

Pande, Peter S. Robert P, Newman, Roland R, Cavanagh. (2002), The Six Sigma Way : Bagaimana GE, Motorola dan Perusahaan Terkenal Lainnya Mengasah Kinerja Mereka. Andi. Yogyakarta.

Parmenter, David. 2007. Key Performance Indicators. New Jersey: John Wiley & Sons.

Parmenter, David. Mengembangkan, Mengimplementasikan, dan menggunakan Key Performance Indicators. Jakarta Pusat: PPM, 2010

pengukuranTinjauan+literatur.pdf (3-10-17)

Quade, Es. (1990). Analysis for Public Decission. Second Edition. Fourth Printing. New York: Elsevier Science Publishing

Rangkuti, F, 2011, Riset Pemasaran, Jakarta: PT Gramedia.
Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance." Harvard Business Review, 70(1), 71-79.

Robbins, Stepen, 2007, Perilaku Organisasi. Terj: Benyamin Molan. New Jersey Prentice Hall, Inc.

Robbins, Stephen, P. 2003. Organizational Behavior. New Jersey: Prentice Hall.

Romy, Elly., Muhammad Ardansyah. 2022. Teori dan Perilaku Organisasi. Umsu Press.

Sedarmayanti, 2014, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bandung: Refika Aditama.

Sedarmayanti. (2017). Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Bandung: PT Refika Aditama.

Senge, Peter M. 1990. The Fifth Discipline. The Art And Practice Of The Learning Organization. New York: Doubleday Currency.

Sinambela, L. P., & Sinambela, S. (2021). Manajemen Kinerja: Pengelolaan, Pengukuran dan Implikasi Kinerja. Rajawali Pers.

Sinek, S. (2014). Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't. Portfolio.

Sipayung, Baren. 2022. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kerja dan Kualitas Kehidupan Kerja Auditor. CV Bintang Semesta Media.

- Smith, M. 2005. *Performance Measurement and Management: A Strategic Approach to Management Accounting*. London: Sage Publications
- Soegiono, S. (2020). *Membangun Tim Kinerja: Strategi dan Praktik Efektif*. Jakarta: Penerbit Harapan Jaya.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sudaryo, Yoyo., Aribowo, Agus., Sofiati, Nunung Ayu. (2019). *Manajemen Sumber daya Manusia, Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*. Yogyakarta : Andi.
- Sulaksono, Hari, 2015, *Budaya Organisasi dan Kinerja*. Yogyakarta: Deepublish.
- Sunyoto. D, 2013, *Sumber Daya Manusia Cetakan 1*. CAPS (Center for Academic Publishing Service). Yogyakarta
- Suparyadi. (2015). *Manajemen Sumberdaya Manusia: Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. Yogyakarta : CV. Andi Offset.
- Suswanti, Endang. 2022. *Motivasi Kerja*. Malang : Media Nusa Creative.
- Sutrisno, E., Fatoni, A., & Nawawi, H. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Kencana Prenada Media Group. Jakarta.
- T. P. Oloan and Z. Fatoni, "Aplikasi Metode Six Sigma 'DMAIC' untuk Meningkatkan Kualitas Produk SI Pada PT. Semen Baturaja Palembang," vol. 3, no. 1, pp. 123–132, 2015

- Tampubolon, Mahanan, Prof, Dr, MM. 2008. Perilaku Keorganisasian Edisi Keuda. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Tantri, S. N., Nusa, N. D., & Pranadya, R. (2020). Kesenjangan Ekspektasi-Kinerja Dalam Keterampilan Umum Akuntansi. *Jurnal Akuntansi dan Governance*, 1(1), 1-13.
- Tuckman, B. W. (1965). "Developmental sequence in small groups." *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399.
- Vecchio, Robert P. 1995. *Organizational Behavior*. Florida: The Dryden Press.
- Wang H, Wang S, Zheng Y. China green credit policy and corporate green technology innovation: from the perspective of performance gap. *Environ Sci Pollut Res Int*. 2023 Feb;30(9):24179-24191. doi: 10.1007/s11356-022-23908-7. Epub 2022 Nov 5. PMID: 36335182.
- Wibaowo, 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta. PT Rajagrafindo Persada.
- Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja*. In Jakarta : Rajawali Pers.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. Depok: PT. Rajagrafindo Persada.
- Wibowo. (2022). *Manajemen Kinerja (5th ed.)*. Rajawali Pers.
- Widodo, A. (2019). *Kolaborasi Tim yang Sukses: Panduan Praktis untuk Meningkatkan Kinerja Tim*. Jakarta: Penerbit Pustaka Cipta Mandiri.
- Wirawan, I. (2023). Analisis Kesenjangan Harapan Dan Kinerja Karyawan Wing Hotel Kualanamu Deli Serdang. *Jurnal Manajemen Kreatif dan Inovasi*, 1(1), 01-16.

Wirawan. (2015). Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori, Aplikasi dan Penelitian. Jakarta : Salemba Empat.

Zainal, Veithzal Rivai., Ramly, Mansyur., Mutis, Thoby., Arafah, Willy. (20018). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik. Depok: PT. Rajagrafindo Persada.

[Sumber Online] Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Membangun Tim Kerja Efektif Dalam Aksi Peningkatan Pelayanan Publik. Diakses dari <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknl-palu/baca-artikel/13399/Membangun-Tim-Kerja-Efektif-Dalam-Aksi-Peningkatan-Pelayanan-Publik.html>

...., Performance Management and Appraisal, chapter 9 page 221 – 249

TENTANG PENULIS



Narulita Syarweni libriyanti ningsih (Nita),

Lahir di Jakarta 22 oktober 1964, Strata 1 (S1) di fakultas Ekonomi Universitas Trisakti, Jakarta pada tahun 1986 , tahun 1988 mengikuti pendidikan dosen di Politeknik Education Development Centre (PEDC) Bandung selama 10 bulan, beasiswa Magister Ekonomi (S2) di Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik (MPKP) Konsentrasi keuangan daerah diFakultas Ekonomi – Universitas Indonesia pada tahun 2006. Menyelesaikan program Doktor (S3) jurusan MSDM di Universitas Negeri Jakarta (UNJ) pada tahun 2020. Alumni dari John Robert Power Internasional (JRP) untuk “*Personality Development*” mengikuti Pelatihan Manajemen Ekspor Impor, Prosedur ekspor, prosedur Impor, bagaimana memulai ekspor, akses pemasaran ekspor, Manajemen Kearsipan, Manajemen pasar modal dan kursus bahasa Inggris IELT di Universitas gajah mada beasiswa dari DIKTI. Pelatihan SDM sehingga mendapat CPHRM CHCBP CPHCM pada bulan Agustus 2022.

Pengalaman Bekerja

Tahun 1989 sampai sekarang menjadi Dosen PNS di Politeknik Negeri jakarta, Menikah pada tanggal 28 Juni 1992 dengan Kolonel Cpl Mohamad Firman SE dikaruniai dua orang putra yaitu Letda (KH) Mohamad Rangga Perdana Amarullah S Psi M Psi Psikolog dan Mohamad Fakhri Mashar S.P Cand. M Landsc

Golongan dan pangkat adalah Lektor Kepala di jurusan Administrasi Niaga Politeknik Negeri Jakarta. .Penulis dan editor jurnal ilmiah dan artikel populer di beberapa majalah ,

mempublish beberapa penelitiannya dalam jurnal nasional/internasional dan melakukan penelitian yang berkaitan dengan bidang Ekonomi dan komunikasi. Editor penyuntingan substantif untuk jurnal ilmiah dari BNSP, Team perumus SKKNI untuk Perdagangan Internasional, Asesor Investasi di pasar modal dan Asesor Kompetensi administrasi niaga. Memperoleh Penghargaan dari Presiden Republik Indonesia berupa SATYALANCANA KARYA SATYA XXX TAHUN pada 2022.



Dr. Degdo Suprayitno

Saat ini menjabat sebagai Ketua Program Studi Manajemen Logistik, Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI, Jakarta. Berpengalaman lebih dari 20 Tahun dalam Bidang: Ship Management, Transportasi Laut, Logistik Dan Perkapalan. Aktif di beberapa organisasi seperti INSA (Indonesia Shipowner Association), PRAMARIN (Indonesian Maritime Practitioner), IARSI (Indonesian Supply Chain Expert Association, ALI (Indonesian Logistics Association) dan ISLI (Indonesian Institute of Supply Logistics and Supply Chain) Meraih berbagai sertifikasi dan pelatihan didalam dan luar negeri. BNSP Assessor No. MET.000.000067 Warehousing Systems, Internal Auditor Quality Management System ISO 9001:2008; ISO 9001:2015; Management System & Occupational Safety ISO 14001:2015 and OHSAS 18001:2007.



Berlianingsih Kusumawati,SE,MM.

Seorang penulis dan dosen tetap Lektor Kepala Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Institut Teknologi Dan Bisnis Ahmad Dahlan Jakarta, asesor Beban Kerja Dosen Kopertis Wilayah III Jakarta sejak 2012-sekarang. Lahir di Bandung 06 Mei 1964. Pendidikan Program Sarjana (S1) Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi INABA Bandung Prodi Manajemen, dan menyelesaikan program Pasca Sarjana (S2) di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Internasional Golden Institut prodi Manajemen konsentrasi bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Pengampu mata kuliah: MSDM, Pengantar Manajemen, Praktikum MSDM, Seminar MSDM, Mnj.Pemasaran, Pengantar Bisnis, Bisnis Internasional, Penulis aktif menulis book chapter dan Jurnal Penelitian Ilmiah, Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat. Email: berlianingsihkusuma@gmail.com



Filasti Rahma,S.E.,M.Si

Lahir di kendari 22 Maret 1989. Pada tahun 2002 menyelesaikan pendidikan di SDN 3 BauBau, tahun 2005 menyelesaikan pendidikan di SMP Neg 4 BauBau dan menyelesaikan pendidikan SMA pada tahun 2008 di SMA Neg 1 BauBau. Pada Tahun yang sama yaitu tahun 2008, penulis kemudian melanjutkan sekolahnya ke jenjang Strata satu pada Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Nitro Makassar dengan mengambil jurusan Manajemen Keuangan. Setelah berhasil menyelesaikan pendidikannya kurang lebih 4 tahun, penulis kemudian melanjutkan studinya pada Universitas Hasanuddin Makassar dengan mengambil jurusan Magister Keuangan Daerah, dengan

menempuh masa study selama 2 tahun. Setelah berhasil menyelesaikan Study Strata Dua pada tahun 2015, penulis sempat bekerja pada lingkup pemerintah daerah sebelum akhirnya pada tahun 2019 diangkat menjadi Dosen tetap di lingkungan Politeknik BauBau. Dan sampai dengan saatnya penulis masih tercatat aktif menjadi Dosen di Politeknik BauBau pada Program Studi Keuangan Publik Jurusan Ekonomi dan Bisnis.



David Manafe, S.M., MM

seorang Dosen Prodi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira. Lahir di Kupang, 30 Desember 1996. Penulis merupakan anak kedua dari dua bersaudara dari pasangan bapak Hengky Manafe dan Ibu Shilvy Tanone. Ia menamatkan pendidikan program Sarjana (S1) di Universitas Nusa Cendana prodi Manajemen Konsentrasi Sumber Daya Manusia dan menyelesaikan program Pasca Sarjana (S2) di Universitas

Katolik Widya Mandira Prodi Magister Manajemen konsentrasi Sumber Daya Manusia.



Dra. Suparmi, SE., MM., Dosen Prodi Manajemen Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 (Untag) Semarang. Lahir di Pati Jateng 5 Juni 1968. Penulis merupakan anak ketiga dari lima bersaudara dari pasangan Bapak Kamsuri dan Ibu Muntamah. ia menamatkan pendidikan program Sarjana (S1) Ekonomi di Universitas 17 Agustus 1945 (Untag) Semarang Prodi Manajemen dan Menyelesaikan S1 Prodi Akuntansi serta menyelesaikan program Pasca Sarjana (S2) di Universitas 17 Agustus 1945 (Untag) Semarang prodi Magister Manajemen.



Assoc. Prof. Dr. H. Deden Komar Priatna., ST., SIP., MM., CHRA
Seorang penulis Prodi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Winaya Mukti. Lahir di Bandung, 03 Oktober 1963, Penulis merupakan Rektor Universitas Winaya Mukti Periode 2024-2028. Penulis menempuh program Sarjana (S1) Prodi Ilmu Politik dan Teknik Planologi, menamatkan jenjang Magister Manajemen (S2) Prodi Manajemen di Universitas Winaya Mukti dan menyelesaikan program Doktor (S3) Ilmu Manajemen di Universitas Pasundan Bandung. Penulis Aktif menuliskan buku dan jurnal. Penulis juga aktif sebagai anggota di beberapa asosiasi dosen.
Google Scholar:
<https://scholar.google.com/citations?hl=en&user=BoCJZzUAAAAJ>
Scopus ID: 57194276046



Dr. Ir. H. Dana Budiman, M.Si

Adalah Dosen tetap Universitas Nusa Putra - Sukabumi Prodi Manajemen. Lahir di Bandung 16 Maret 1962. Selepas SMA tahun 1981 melanjutkan kuliah S1 di Fakultas Pertanian Universitas Jendral Soedirman Purwokerto, S2 di FISIP Universitas Padjadjaran Bandung dan S3 di Sekolah Pasca Sarjana Universitas Pasundan Bandung dengan konsentrasi pada Manajemen Sumberdaya Manusia. Sebelum berkiprah sebagai Dosen, penulis adalah Birokrat di Jajaran Pemerintah Daerah Kabupaten Sukabumi dengan jabatan terakhir sebagai Kepala Dinas Ketahanan Pangan.



Dr. Jenny Nancy Kaligis ST, M.Si lahir di Manado 19 Juni 1984, Menempuh program S1 di Universitas Sam Ratulangi Manado tahun 2001 dan lulus pada tahun 2005, selanjutnya menyelesaikan kuliah S2 di Pasca Sarjana di Universitas Sam Ratulangi tahun 2008, dan melanjutkan Program Doktor Manajemen Sumberdaya Manusia di Universitas Negeri Jakarta, dan bergelar Doktor tahun 2013. Tahun 2009 Menjadi Dosen Pegawai Negeri Sipil di Universitas Negeri Manado, dan

menjadi Dosen pengampuh mata kuliah konsentrasi diantaranya Manajemen Sumberdaya Manusia, Kewirausahaan, Perilaku Organisasi, Komunikasi bisnis, Ekonomi Kreatif dan beberapa mata kuliah umum lainnya, selanjutnya penulis aktif diberbagai organisasi UMKM di Kota Manado. Menjalankan Bisnis Laundry dan Properti sehingga ikut dalam organisasi asosiasi bisnis yang dijalankan sampai sekarang. Dalam perjalanan sebagai Dosen, penulis telah menyumbangkan pemikirannya dengan menjadi salah satu penulis

pada buku "Wirausaha Kreatif", "Peluang usaha laundry dan strategi pemasarannya", "Manajemen Insani", "Kepemimpinan dalam manajemen sumberdaya Manusia", "Pemberdayaan Pedagang kreatif lapangan" serta "Budaya organisasi bisnis" di tahun 2023. Selain sebagai penulis buku, penulis juga aktif dalam penelitian dan sudah mengeluarkan beberapa jurnal dan proseding yang dipublikasikan di jurnal nasional terakreditasi dan Internasional terakreditasi.



Dr. Fauzia Afriyani, S.Pd.,M.Si

Dosen tetap Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indo Global Mandiri (UIGM) Palembang. Lahir pada 25 April 1973 dan besar di Kota pempek yang gemar *traveling* dan bernyanyi, merupakan anak ke 9 dari 14 bersaudara dari pasangan H. Aslan HMS dan Hj. Rugaimah. Memiliki nama kecil Zia, telah menyelesaikan Pendidikan:(1) S1 Pendidikan Ekonomi Akuntansi FKIP, Alih Program Universitas Sriwijaya. Lulus tahun 2004, (2) S2

Ekonomi SDM Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya lulus tahun 2014. (3) S3 Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya lulus tahun 2021.. Buku yang pernah ditulis dan publikasi di antaranya: Grand Desain Pembangunan dan Kependudukan Kota Palembang (2018), Grand Desain Pembangunan Dan Kependudukan Kabupaten Ogan Ilir (2022), Buku Akuntansi Dasar (2020), Buku Isu Kependudukan dan Pembangunan Berkelanjutan (2022), Buku Modal Manusia, Kapabilitas Inovasi dan Efikasi Diri (2023, Presenter pada The 8th GoGreen Summit 2022 (*Achieving Welfare Through Improvement Human, Social, and Financial Capital*); Pembicara pada International Minangkabau Literasi Festival 2023 (Membangun SDM Unggul Melalui Budaya Literasi), *The Influence Of Human Capital, Innovation Capability, Self-efficacy On Civil Servant Productivity And Its Implications For The*

Performance Of Local Goverment Organizations In South Sumatera Province 2021, International Journal of Entrepreneurship Volume 25, Special Issue 4, 2021, The Influence Of Intellectual Capital And Innovation Capability On Productivity Of Civil Servants In Education Services Of Palembang City 2020, Eurasia: Economics & Business, 8(38), August 2020.



Enggal Sari Maduratna, S.ST.,M.A.P.,M.Kes.

Seorang penulis dan dosen tetap Prodi Administrasi Kesehatan. Lahir di Sampang, 7 Februari 1989. Penulis merupakan anak ke-dua dari tiga bersaudara dari pasangan bapak Soenarwadi (Alm) dan Ibu Yayuk Sri Wahyuni (Alm). Pendidikan program Serjana (DIV) Kebidanan STIKes Ngudia Husada Madura melanjutkan program Pasca Sarjana (S2) di Universitas 17 Agustus Surabaya (UNTAG) prodi Administrasi Publik dan menyelesaikan program sarjana kembali di Institut Ilmu Kesehatan (IIK) Strada Kediri prodi Magister Kesehatan Masyarakat peminatan Manajemen Pelayanan Kebijakan Pelayanan. Artikel yang telah di tulis berjudul : Pengaruh Manajemen Laba Terhadap Kinerja Perusahaan di Sektor Kesehatan Selama Masa Pandemi Covid-19 (2024), Analisis Aplikasi Teori Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai Dalam Pelaksanaan BLUD di Puskesmas Bangkalan (2023), The Effect Of Transformational, Transactional, And Digital Leadership On Employee Performance In The New Normal Era (Study On Employees Of Anna Medika Madura RSU) (2023), Strategi Manajemen Pemerintah Daerah dalam Perubahan Status Puskesmas Non BLUD Menuju BLUD di Kabupaten Bangkalan (2022), dll. Buku yang telah di tulis dan terbit berjudul : Buku Ajar MSDM.

Anggraeny Paridy, SE., M.Si

Dosen LLDIKTI XV diperbantukan pada Universitas Katolik Widya Mandira di Kota Kpang. Lahir di Ujung Pandang 11 Maret 1965 Sulawesi Selatan. Pendidikan Program Sarjana (S1) Universitas Hasanuddin Jurusan Manajemen dan menyelesaikan program Pasca Sarjana (S2) di Universitas Hasanuddin jurusan Agribisnis. Jurnal-jurnal yang telah diterbitkan *Distribution of Garlic Marketing Margin in West Miomaffo District, North Central Timor Regency, East Nusa Tenggara*; *The Role of Commitment, Motivation, and Performance for Career Paths for Employees of the General Bureau of the Regional Secretary of East Nusa Tenggara Province*; *Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru (Studi Empirik Pada SMK Pancasila Sumba Barat Daya)*;

Penerbit :

PT. Sonpedia Publishing Indonesia

Buku Gudang Ilmu, Membaca Solusi
Kebodohan, Menulis Cara Terbaik
Mengikat Ilmu. Everyday New Books

SONPEDIA.COM
PT. Sonpedia Publishing Indonesia

Redaksi :

Jl. Kenali Jaya No 166

Kota Jambi 36129

Tel +6282177858344

Email: sonpediapublishing@gmail.com

Website: www.buku.sonpedia.com