
Bahan Perkuliahan Mahasiswa

Aplikatif

Manajemen Kinerja

Metode dan Proses
Kinerja Karyawan



DR. AHMAD AZMY, M.M

LATAR BELAKANG

Alhamdulillah atas hadirnya Allah SWT yang membimbingnya agar Modul Perkuliahan Manajemen Kinerja dengan topik “ Aplikatif Manajemen Kinerja” dapat terwujud sesuai silabus perkuliahan. Modul ini dimaksudkan untuk membantu mahasiswa mempersiapkan materi perkuliahan terkait teori dasar manajemen kinerja.

Modul ini terdiri dari 9 bab perkuliahan. Topik perkuliahan dipilih sesuai dengan perkembangan bisnis yang ada sehingga mahasiswa mendapatkan pemahaman dan implementasi yang komprehensif seperti yang dijelaskan oleh dosen. Tentunya Modul Perkuliahan sebagai langkah penyempurnaan proses belajar mengajar masih banyak kekurangan yang selalu diperbaiki dari segi teori dan praktisi sesuai dengan kebutuhan bisnis. Oleh karena itu, penulis sangat berterima kasih apabila pembaca dengan senang hati memberikan masukan, kritik, dan saran untuk peningkatan kualitas modul ini yang pada akhirnya akan semakin meningkatkan kualitas proses belajar mengajar.

Akhir kata, penulis berharap Modul Praktikum ini dapat bermanfaat dalam meningkatkan kualitas proses belajar mengajar dan meningkatkan kompetensi mahasiswa khususnya dalam bidang Manajemen Kinerja.

Jakarta, 5 Januari 2022

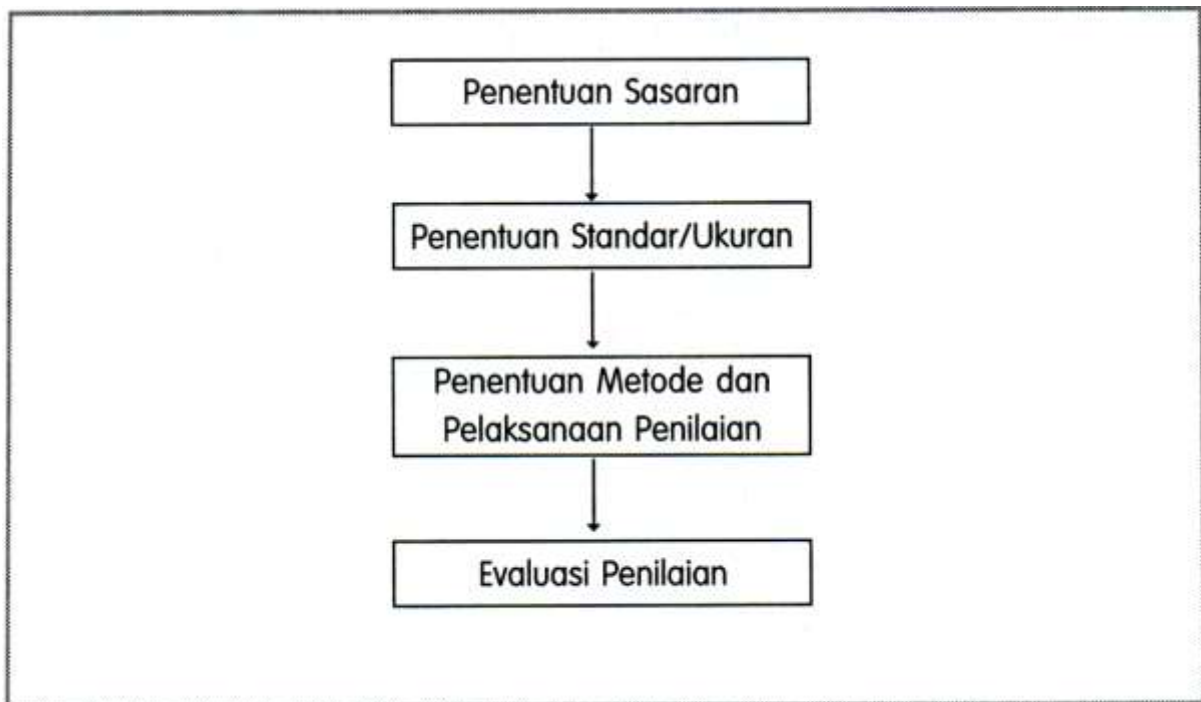
DAFTAR ISI

Efektivitas Penilaian Kinerja	4
Umpan Balik Kinerja Kepada Karyawan	12
Penilaian Kinerja 360	17
Pola dan Sistem Manajemen Kinerja	20
Learning and Growth Dalam Manajemen Kinerja	26
Kunci Strategis Indikator Kinerja (KPI).....	29
Wawancara Penilaian Kinerja	33
Penerapan Sistem Manajemen Kinerja	38
Pengembangan SDM Berbasis Kinerja	41
Implikasi Kinerja Pada Pendekatan Perubahan dan Organisasi	44

BAB 1 EFEKTIVITAS PENILAIAN KINERJA

o Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja pegawainya. Tujuannya adalah untuk memberikan *feedback* kepada pegawai untuk memperbaiki tampilan kerjanya dan untuk meningkatkan produktivitas organisasi dan secara khusus dilakukan dengan berbagai kebijaksanaan terhadap pegawai untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan.



Gambar 1.1 Proses Penilaian Kinerja

o Hambatan Penilaian Kinerja

1. Kesalahan penilai.
2. Ketidaksiapan penilai.
3. Ketidakefektifan praktek dan kebijakan organisasi.
4. Formulir penilaian yang tidak baik.

Beberapa cara untuk mengatasi hambatan :

1. Memberikan latihan kepada penilai.
2. Melibatkan penilai dalam penentuan formulir penilaian.

3. Menekankan kepada manajer akan pentingnya penilaian kinerja.
4. Memberikan penghargaan kepada manajer penilai.
5. Memilih penilai yang tepat.

1. Kesalahan Penilai

Beberapa faktor yang mempengaruhi kesalahan penilaian :

1. *Halo effect*, yaitu penyimpangan bersifat pendapat pribadi/subjektif.
2. *The error of central tendency*, yaitu penilai tidak senang memberikan penilaian jelek atau baik kepada pegawai.
3. *The leniency and strictness biases*, yaitu penilai terlalu lunak atau terlalu keras.
4. *Personal prejudice*, yaitu penilaian dipengaruhi oleh prasangka yang tidak baik terhadap suatu kelompok masyarakat.
5. *The recency effect*, yaitu penilai mendasarkan penilaiannya pada perilaku kerja yang paling akhir terjadi.

2. Ketidaksiapan Penilai

Penilai kurang percaya diri.

- Keterbatasan pengetahuan mengenai pekerjaan.
- Kurangnya waktu untuk melakukan penilaian.

3. Ketidakefektifan Praktek dan Kebijakan Organisasi

1. Tidak adanya *reward* penilai.
2. *Norms supporting leniency*, menurut kebiasaan bahwa penilaian yang jelek terhadap bawahan berarti kelemahan atasan dalam membina bawahannya. Sehingga kecenderungan atasan melakukan penilaian yang baik pada bawahan.
3. *Lack of appropriate accountability*, kurangnya tanggung jawab dari atasan terhadap organisasi mengakibatkan ketidakpedulian kinerja pegawai, yang

mengakibatkan penilaian tidak dilakukan dengan baik, karena adanya kebijakan-kebijakan yang tidak mendukung.

Metode Penilaian Kinerja

1. Penilaian yang berorientasi pada masa lalu.

- *Rating scale.*
- *Checklist.*
- *Critical incident technique.*
- Skala penilaian berjangkarkan perilaku.
- Observasi dan tes unjuk kerja.
- Metode perbandingan kelompok.

2. Penilaian yang berorientasi pada masa depan.

- Penilaian diri sendiri.
- *Management by objective.*
- Penilaian secara psikologis.
- *Assessment centre.*

1. *Rating Scale*

Rating Scale adalah penilaian yang didasarkan pada suatu skala. Penilaian dilakukan oleh seorang penilai biasanya atasan langsung, yang dilakukan secara subjektif.

Misalkan skala 5. Amat Baik.4. Baik.3. Sedang.2. Cukup. 1. Kurang

Nilai pegawai menurut skala di bawah ini.

Nama Karyawan _____
 Departemen _____
 Tanggal _____
 Nama Penilai _____

Unsur yang Dinilai	Amat Baik 5	Baik 4	Sedang 3	Cukup 2	Kurang 1
1. Inisiatif
2. Kehadiran
3. Kerja sama
4. Kuantitas kerja
5. Kualitas kerja
6.
7.
Nilai + + + + +
Total Nilai

Gambar 1.2 Metode Rating Scale

2. Checklist

Checklist adalah penilaian yang didasarkan pada suatu standar unjuk kerja yang sudah dideskripsikan terlebih dahulu, kemudian penilai memeriksa apakah pegawai sudah memenuhi atau melakukannya. Standar-standar unjuk kerja misalnya pegawai hadir dan pulang tepat waktu, pegawai bersedia untuk lembur, pegawai patuh pada atasan, dan lain-lain. Penilaian pada umumnya dilakukan secara subjektif.

Berilah tanda X pada kolom pelaksanaan untuk uraian kerja dalam tabel.

Nama Karyawan _____
 Departemen _____
 Tanggal _____
 Nama Penilai _____

Bobot	Uraian	Pelaksanaan
6,5	Bersedia bekerja lembur	
4,0	Memelihara tempat kerja dengan baik	
3,9	Bersedia membantu pegawai lain	
4,3	Melakukan perencanaan kerja	
3,5	Hadir di tempat kerja tepat waktu	
...	
...	
2,0	Mendengarkan saran rekan kerja	
_____	Total	_____

Gambar 1.3 Metode Checklist

3. Critical Incident Technique

Critical incident technique adalah penilaian yang didasarkan pada perilaku khusus yang dilakukan di tempat kerja, baik perilaku yang baik atau tidak baik. Penilaian

dilakukan melalui observasi langsung ke tempat kerja, kemudian mencatat perilaku-perilaku kritis dan mencatat tanggal dan waktu terjadinya perilaku tersebut.

Nama Pegawai _____
 Departemen _____
 Penilai _____
 Periode Tanggal _____ s.d. _____

Tanggal	Perilaku Positif	Tanggal Negatif	Perilaku
Pemeliharaan mesin			
.....
.....
.....
.....
Pengoperasian mesin			
.....
.....
.....
.....

Gambar 1.4 Metode Critical Incident

4. Skala Penilaian Berjangkar Perilaku

Skala penilaian berjangkar perilaku (*behaviorally anchored scale-BARS*) adalah penilaian yang dilakukan dengan menspesifikasi unjuk kerja dalam dimensi-dimensi tertentu. Selanjutnya, masing-masing dimensi diidentifikasi berdasarkan perilaku tertentu, baik perilaku yang sangat diharapkan atau tidak diharapkan.

5. Observasi dan Tes Kinerja

Observasi dan tes unjuk kerja adalah penilaian yang dilakukan melalui tes di lapangan. Misalkan, seorang pilot setiap enam bulan sekali menjalani tes yang meliputi pengujian pengetahuan mengenai prosedur pelaksanaan pekerjaan dalam menerbangkan pesawat, yang dilakukan secara langsung dengan menerbangkan pesawat atau dalam simulator dan tes kesehatan.

6. Metode Perbandingan Kelompok

Metode ini dilakukan dengan membandingkan seorang pegawai dengan rekan sekerjanya, yang dilakukan oleh atasan dengan beberapa teknik seperti :

1. Pemeringkatan (*ranking method*).
 2. Pengelompokan pada klasifikasi yang sudah ditentukan (*force distribution*).
 3. Pemberian poin atau angka (*point allocation method*).
 4. Metode perbandingan dengan pegawai lain (*paired comparison*).
- o Pemeringkatan

Pemeringkatan yaitu keseluruhan pegawai dalam satu kelompok diurutkan mulai yang terbaik hingga yang terburuk. Misanya, sepuluh pegawai diurutkan dengan :

1. A
2. B
3. C
4. D
5. E
6. F
7. G
8. H
9. I

Pengelompokan Pada Klasifikasi yang Sudah Ditentukan Metode ini dilakukan dengan cara membuat distribusi atau klasifikasi, misalnya :

1. 12,5% terbaik.
2. 25% baik.
3. 50% cukup.
4. 12,5% cukup.

Kemudian seluruh pegawai dimasukkan ke dalam kategori atau klasifikasi dimana seseorang termasuk.

- o Pemberian poin

Metode pemberian poin yaitu semua pegawai yang dinilai diberi poin atau nilai yang diurutkan dari yang terbesar hingga terkecil, misalnya 0-100.

1. A 89
2. B 81
3. C 76
4. D 70
5. E 60 dan seterusnya.

Perbandingan dengan Pegawai Lain

Metode ini membandingkan setiap pegawai dengan pegawai lain untuk menentukan siapa yang terbaik, kemudian pegawai yang terbaik adalah pegawai yang memiliki jumlah terbaik dibandingkan dengan yang lain.

Berdasarkan matriks perbandingan maka dapat dihitung siapa yang mendapatkan jumlah terbaik dibandingkan dengan rekan kerja. Dari gambar 8 ternyata pegawai B memiliki keunggulan terbaik 8x dibandingkan dengan yang lainnya.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. A		2	1	1	5	1	7	8	1	10
2. B			2	2	5	2	2	2	2	2
3. C				3	5	6	7	8	3	3
4. D					4	6	7	4	4	4
5. E						5	7	5	9	5
6. F							7	6	6	10
7. G								7	7	10
8. H									9	8
9. I										9
10. J										

Gambar 1.5 Metode Perbandingan Dengan Pegawai Lain (Matriks Perbandingan)

7. Penilaian Diri Sendiri

Penilaian diri sendiri adalah penilaian pegawai untuk diri sendiri dengan harapan pegawai tersebut dapat mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang. Pelaksanaannya, organisasi atau atasan penilai mengemukakan harapan-harapan yang diinginkan dari pegawai pada pegawai, tujuan organisasi, dan tantangan-tantangan organisasi. Berdasarkan informasi tersebut pegawai dapat mengidentifikasi aspek-aspek perilaku yang perlu diperbaiki.

8. *Management By Objective* (MBO)

Management by objective adalah sebuah program manajemen yang melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan untuk menentukan sasaran-sasaran yang dicapainya.

Prosedurnya, atasan menginformasikan tujuan yang akan dicapai unit kerjanya yang merupakan tujuan yang lebih atas, dengan kemungkinan tantangan yang akan dihadapi. Kemudian setiap individu menentukan tujuan masing-masing yang dirundingkan dengan atasan, tantangan dan cara mengatasinya untuk periode waktu tertentu. Pada akhir periode yang ditentukan, atasan dan bawahan melakukan evaluasi tentang pencapaian tujuan tersebut.

9. Penilaian Secara Psikologis

Penilaian secara psikologis adalah proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan intelektual, motivasi. Penilaian ini dilakukan melalui tes psikologi seperti tes kecerdasan, tes kecerdasan emosional dan tes kepribadian.

10. *Assessment Centre*

Assessment Centre atau pusat penilaian adalah penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar. Proses pelaksanaannya dilakukan dengan *interview* mendalam, tes psikologi, pemeriksaan latar belakang, penilaian rekan kerja, diskusi terbuka dan mensimulasikan pekerjaan dalam bentuk pengambilan keputusan dari suatu masalah untuk mengetahui kekuatan, kelemahan dan potensi seseorang.

Evaluasi Penilaian

Evaluasi penilaian kinerja adalah proses pemberian umpan balik kepada pegawai yang sedang dinilai dalam upaya memberi masukan tentang aspek-aspek yang harus diperbaiki.

Pendekatan evaluasi penilaian, yaitu :

1. *Evaluation interview* adalah memberikan umpan balik tentang unjuk kerja masa lalu dan potensi masa depan.
2. *Tell and self approach* menggambarkan keadaan unjuk kerja pegawai dan meyakinkan pegawai untuk berperilaku lebih baik.
3. *Tell and listen method* memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memberikan alasan, mempertahankan yang sudah dilakukan, mengatasi reaksi dengan membimbing pegawai untuk berperilaku lebih baik.
4. *Problem solving approach* mengidentifikasi berbagai masalah yang dihadapi pegawai dalam pekerjaannya melalui pelatihan, *coaching dan counseling*.

BAB 2 UMPAN BALIK KINERJA KEPADA KARYAWAN

Pengertian

- Definisi umpan balik adalah: informasi tentang perilaku masa lalu, disampaikan pada saat ini dan dimungkinkan memengaruhi perilaku pada waktu yang akan datang.
- Penanggung jawab umpan balik adalah manajer dan pekerja, karena keduanya mendapat manfaat dari komunikasi (Schwartz,1999)

Model Perilaku



Gambar 2.1 Model Perilaku

Tingkat Organisasi

- Umpan balik tingkat organisasi berkenaan dengan monitoring apakah terjadi deviasi antara rencana dengan pelaksanaan dan memprediksi pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya

Tingkat Individu dan Kelompok

- Dimaksudkan untuk mengetahui seberapa jauh kemampuan individu dan kelompok tersebut dalam menyelesaikan tugasnya.
- Apabila kinerjanya ternyata di bawah standar yang telah ditentukan, maka dapat dilakukan koreksi terhadap perilaku pekerja dengan meningkatkan kemampuan melalui pelatihan.

Fungsi Umpan Balik

- Fungsi Instruksional: apabila mengklarifikasi atau memperjelas peran/perilaku baru. Contoh: manajer yang menegur bawahan karena tidak mampu memenuhi targetnya, dan selanjutnya memberi petunjuk tentang bagaimana memperbaiki kinerja bawahan.
- Fungsi Motivasional: apabila digunakan sebagai alat pemberian penghargaan (reward)

Metode

- **Metode penilaian umpan balik 360-derajat:**
 - Meliputi masukan evaluasi dari banyak level dalam perusahaan sebagaimana pula dari sumber-sumber eksternal.
 - Dalam metode ini, orang-orang di sekitar karyawan yang dinilai bisa memberikan nilai, termasuk manajer senior, karyawan itu sendiri, atasan, bawahan, anggota tim, dan pelanggan internal atau eksternal.

Sumber Umpan Balik

- Rekan sekerja
- Penyelia (supervisor)
- Bawahan
- Pelanggan
- Pemasok

Penerima Umpan Balik

- Aspek karakteristik individu
- Aspek persepsi
- Aspek evaluasi kognitif

Karakteristik Penerima

- **Self-esteem** : penilaian individu terhadap hasil yang dicapai dengan menganalisa seberapa jauh perilaku memenuhi ideal dirinya.

- **Self-efficacy** : keyakinan dalam diri seseorang terhadap kemampuan yang dimiliki bahwa ia mampu untuk melakukan sesuatu atau mengatasi suatu situasi bahwa ia akan berhasil dalam melakukannya

Karakteristik tersebut di atas dapat membantu atau merintangi kesiapan seseorang menerima umpan balik.

Penerima Umpan Balik

Mencakup aspek,

1. Karakteristik penerima
2. Persepsi penerima
3. Evaluasi kognitif penerima

Umpan Balik Nontradisional

- Umpan balik tradisional bersifat *top-down*

Beberapa umpan balik nontradisional antara lain:

- *Upward feedback* (Kreitner dan Kinicki);
- *360-degree feedback* (Greenberg dan Baron);
- Terdapat 4 pendekatan umpan balik: *360-degree feedback*, *bidirectional evaluation*, *effectiveness enhancement systems*; dan *using your head no system*.

6 alasan umpan balik nontradisional

- Sistem penilaian kinerja tradisional menciptakan ketidakpuasan yang sangat luas di kalangan pekerja;
- Struktur organisasi berbasis tim menggantikan struktur hierarki tradisional;
- Sistem penilai jamak dinilai membuat umpan balik lebih sah (valid);
- Teknologi jaringan komputer memfasilitasi sistem penilai jamak;
- Umpan balik dari bawah ke atas berhubungan baik dengan kecenderungan manajemen partisipatif dan pemberdayaan pekerja;

- Rekan kerja dan bawahan dinyatakan mengetahui lebih banyak tentang kekuatan dan keterbatasan manajer daripada pemimpin tertinggi.

Implementasi umpan balik 360-derajat

1. Mengandalkan evaluasi yang jujur
2. Agar proses umpan balik tidak menjadi seperti kontes popularitas maka diperlukan pribadi penilai yang obyektif dan berpikiran selalu positif
3. Karyawan perlu mengetahui bagaimana bekerjanya proses umpan balik 360 derajat, dalam hal ini karyawan turut melakukan evaluasi atasannya langsung

Umpan balik yang baik antara lain:

- Menghubungkan umpan balik pada tujuan kinerja yang ada dan harapan yang jelas;
- Memberikan umpan balik secara spesifik;
- Menghubungkan umpan balik pada bidang yang menjadi hasil utama;
- Memberikan umpan balik sesegera mungkin;
- Memberikan umpan balik positif untuk perbaikan proses kinerja, informasi akurat dan kredibel. Untuk monitoring umpan balik (Schwartz,1999)
- Menggunakan kalender;
- *Brown bag lunch*;
- Umpan balik setiap hari;
- Sikap 160cal terhadap pekerjaan baik.

Penyebab kegagalan

- Umpan balik digunakan untuk menghukum, menjatuhkan karyawan;
- Penerima umpan balik merasa tidak relevan dengan pekerjaannya;
- Informasi umpan balik diterima lambat;
- Keluhan pekerja karena harus mengumpulkan dan mencatat data umpan balik;
- Informasi umpan balik terlalu kompleks dan sulit dipahami.

BAB 3 PENILAIAN KINERJA DENGAN METODE 360

Mengapa kita tidak perlu heran bahwa ini adalah masalah yang menantang-
Seberapa baik kita dalam evaluasi yang jujur? Umpan balik yang jujur?

Di rumah kita?

Di sekolah?

Dalam hubungan?

Politik?

Organisasi sosial?

Jadi mengapa kita berharap untuk menjadi lebih baik di tempat kerja?

dari, nol dukungan untuk evaluasi kinerja ... hingga ... evaluasi tahunan yang harus
dilakukan secara tradisional

Tidak benar-benar bertentangan – semua pendapat setuju bahwa umpan balik
kepada karyawan diperlukan – BAGAIMANA hal itu dilakukan membuat perbedaan.

Metode 360 yang digunakan melalui 3 pendekatan:

Coaching – umpan balik perkembangan-

Kritik membangun -

Apresiasi – penilaian – Yang dibutuhkan adalah adil – teratur – cukup sering agar
efektif – jujur, positif bila memungkinkan

Penilaian kinerja dengan metode 360 digunakan dengan beberapa fungsi yaitu:

1. Memberikan dasar pembinaan untuk meningkatkan kinerja karyawan
2. Membantu dalam menetapkan tujuan untuk pengembangan karyawan
3. Membantu dalam membuat penilaian yang sistematis
4. Berikan umpan balik kepada karyawan dari berbagai sumber
5. Membantu menyelaraskan kembali budaya departemen atau organisasi

Metode ini memiliki persuasi yang tinggi dengan:

1. Penetapan tujuan bersama daripada kritik
2. Pelatihan sehari-hari daripada pidato.

3. Partisipasi oleh karyawan (evaluasi diri, pengembangan proses bersama) = kepemilikan yang lebih besar
4. Menetapkan tujuan spesifik yang lebih baik daripada yang tidak jelas atau umum
5. Sertakan dimensi waktu untuk tujuan
6. Tujuan harus menantang tetapi dapat dicapai

Metode ini tidak akan efektif jika:

1. Kritik langsung, terutama tanpa kesepakatan tentang APA yang penting, atau tanpa contoh
2. Evaluasi yang memiliki kredibilitas buruk akan = defensive
3. Hubungan langsung dengan gaji

Proses evaluasi 360 derajat memberikan informasi kepada karyawan dari berbagai sumber - lingkaran pemangku kepentingan - rekan kerja - supervisor - laporan langsung - level mg yang lebih tinggi - pelanggan internal - pelanggan eksternal - vendor - konsultan – lainnya. Dua garis pemikiran di mana metode 360 digunakan untuk tujuan pengembangan saja. Informasi dikumpulkan oleh entitas netral – bukan penyelia – dan hanya dibagikan kepada karyawan dan evaluasi dimana supervisor terlibat dalam merancang, mengumpulkan informasi, dan berkomunikasi dengan karyawan. Metode ini mempertimbangkan pencapaian tujuan organisasi dengan kausalitas terdiri dari:

1. Karena evaluasi yang baik adalah tentang pengembangan – jika dilakukan dengan benar, 360 baik untuk pengembangan dan evaluasi.
2. Karena evaluasi yang baik harus berfokus pada pengembangan kekuatan, 360 dapat menjadi pendekatan yang sangat baik karena informasi yang dikumpulkan berasal dari begitu banyak sumber.

DALAM EVALUASI MULTISOURCE

Rekan dan bawahan langsung: akan melihat bagaimana keadaannya

+

Supervisor: akan melihat apa yang sedang dilakukan = 360 menyediakan cara untuk mengintegrasikan dua tampilan. Survei menunjukkan bahwa karyawan lebih menyukai umpan balik multi-sumber daripada umpan balik hanya dari supervisor. Shaver (1995, hlm. 13) menunjukkan bahwa metode penilaian 360° membantu karyawan dan organisasi bisnis terdiri dari:

1. Mengungkap harapan, kekuatan, dan kelemahan yang menjadi berita bagi harapan karyawan.
2. Memperluas perspektif dalam mengevaluasi individu dengan menggunakan berbagai sumber data
3. Memberikan peringkat yang dapat menjadi tolok ukur dalam proses evaluasi kinerja penerima umpan balik
4. Dapat mendorong orang menjadi semakin akuntabel, pertumbuhan bisnis dan pengembangan karyawan

BAB 4 POLA DAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA

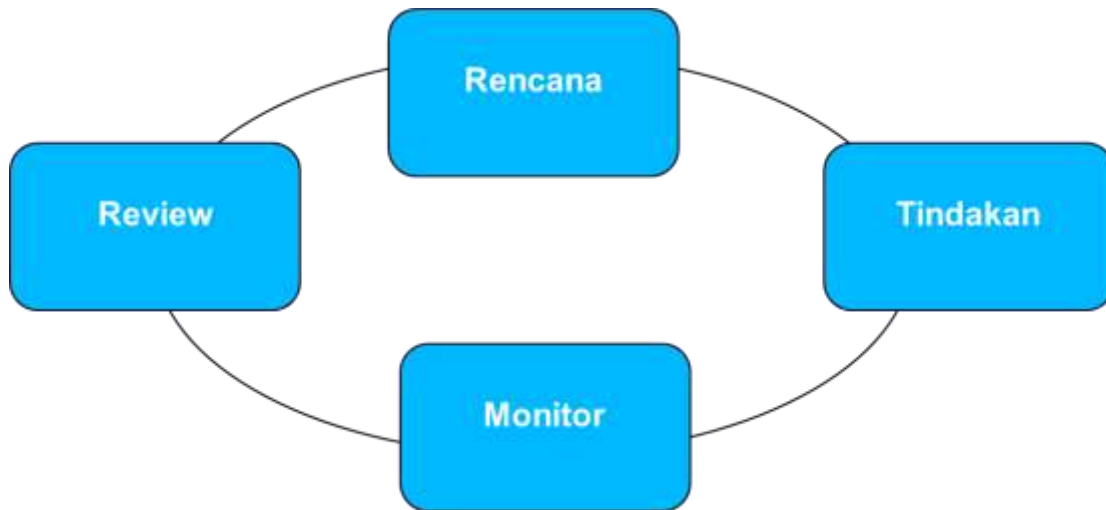
Manajemen kinerja sebagai proses manajemen

- Proses manajemen kinerja menurut Wibowo (2007:19) mencakup suatu proses pelaksanaan kinerja dan bagaimana kinerja dijalankan.
- Manajemen kinerja diawali dengan suatu perencanaan tujuan yang diharapkan dan menyusun semua sumber daya dan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.
- Manajemen kinerja mencakup perencanaan kinerja komunikasi kinerja yang berkesinambungan dan evaluasi kinerja.
- Perencanaan kinerja merupakan suatu proses dimana atasan dan bawahan bekerjasama merencanakan apa yang harus dikerjakan, bagaimana harus diukur, mengenali dan merencanakan mengatasi kendala dan pemahaman pekerjaan secara bersama.
- Perencanaan rencana kerja memerlukan monitoring dan pengukuran/penilaian terhadap proses dan kemajuan yang diperoleh untuk mencapai tujuan, maka diperlukan komunikasi yang berkesinambungan.
- Komunikasi berkesinambungan merupakan penyebaran informasi mengenai perkembangan kerja, hambatan, permasalahan dan solusi yang akan diterapkan.

Model dan siklus manajemen kinerja

Model manajemen kinerja:

- Model Deming: model yang dimulai dengan menyusun rencana, melakukan tindakan pelaksanaan, memonitor dan hasil pelaksanaan serta mereview atas kemajuan yang dicapai.
- Evaluasi terhadap hasil dilakukan dengan cara penyesuaian kembali antara rencana dan tujuan atau menyusun kembali rencana baru.



Gambar 4.1 Model Deming

Model Tarring dan Hall:

- Model Tarring dan Hall: melakukan perumusan lebih dahulu harapan terhadap kinerja atau hasil yang diharapkan dan adanya dukungan untuk mencapai tujuan.
- Melakukan pengelolaan terhadap standar kinerja agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai.



Gambar 4.2 Model Toring dan Hall

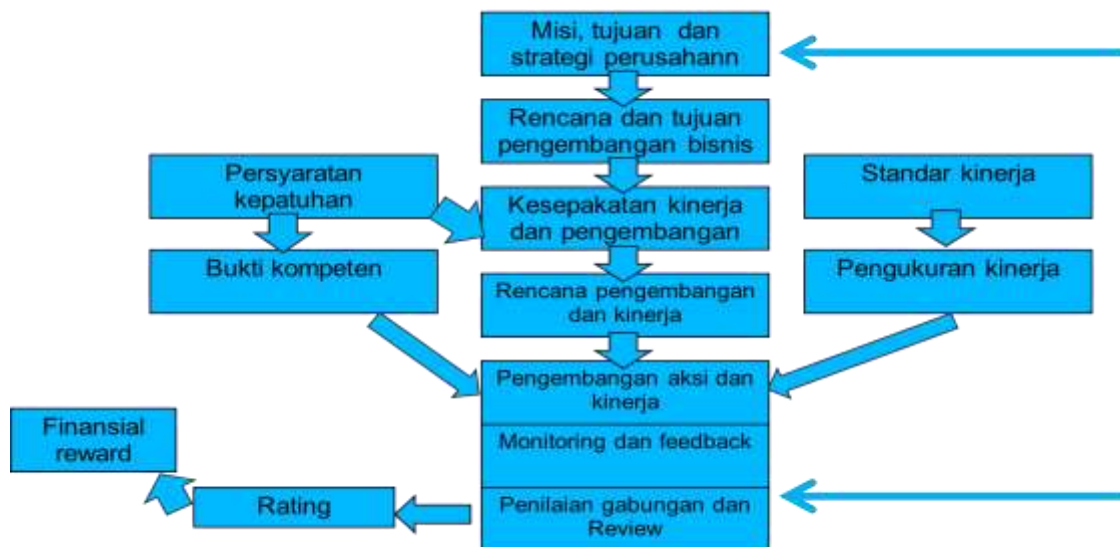
Model Costello:

- Model Costello dimulai dengan melakukan persiapan perencanaan agar dapat suatu rencana dalam bentuk rencana kerja dan pengembangan.

- Untuk meningkatkan kinerja diberikan coaching untuk SDM dan dilakukan pengukuran kemajuan dan peninjauan kembali dilakukan untuk perubahan rencana yang diperlukan.

Model Armstrong dan Baron

- Siklus manajemen kinerja sebagai sekuen atau urutan agar sesuai hasil yang diharapkan.



Gambar 4.3 Model Armstrong dan Baron

- Urutan manajemen kinerja

Proses manajemen kinerja dilihat sebagai suatu rangkaian aktivitas yang dilakukan secara berurutan agar dapat mencapai hasil yang diharapkan. Urutan manajemen kinerja oleh Armstrong dan Baron digambarkan sbb:

- **Misi Organisasi dan Tujuan Strategis;** merupakan titik awal proses manajemen kinerja. Misi dan tujuan strategis dijadikan acuan bagi tingkatan manajemen di bawahnya. Perumusan misi dan tujuan strategis organisasi ditujukan untuk memastikan bahwa setiap kegiatan selanjutnya harus sejalan dengan tujuan tersebut dan diharapkan dapat memberikan kontribusi pada prestasi.
- **Rencana dan Tujuan Bisnis dan Departemen;** merupakan penjabaran dari misi organisasi dan tujuan strategis. Pada kasus tertentu rencana dan tujuan bisnis ditetapkan lebih dahulu, kemudian dijabarkan dan dibebankan pada

departemen yang mendukungnya. Sebaliknya, dapat juga terjadi bahwa kemampuan departemen menjadi faktor pembatas dalam menetapkan rencana dan tujuan bisnis. Bila hal ini terjadi, tujuan departemen ditentukan lebih dahulu.

- **Kesepakatan Kinerja (*Performance Contract*/Kontrak Kinerja) dan Pengembangan;** merupakan kesepakatan yang dicapai antara individu dengan manajernya tentang sasaran dan akuntabilitasnya, biasanya dicapai pada rapat formal. Proses kesepakatan kinerja menjadi mudah jika kedua pihak menyiapkan pertemuan dengan mengkaji ulang progres terhadap sasaran yang disetujui. Kontrak kinerja merupakan dasar untuk mempertimbangkan rencana yang harus dibuat untuk memperbaiki kinerja. Kontrak kinerja juga menjadi dasar dalam melakukan penilaian terhadap kinerja bawahan.
- **Rencana Kinerja dan Pengembangan;** merupakan eksplorasi bersama tentang apa yang perlu dilakukan dan diketahui individu untuk memperbaiki kinerja dan mengembangkan ketrampilan dan kompetensinya dan bagaimana manajer dapat memberikan dukungan dan bimbingan yang diperlukan.
- **Tindakan Kerja dan Pengembangan;** manajemen kinerja membantu orang untuk siap bertindak sehingga mereka dapat mencapai hasil seperti yang diharapkan.
- **Monitoring dan Umpan Balik berkelanjutan;** konsep terpenting dan sering berulang adalah proses mengelola dan mengembangkan standar kinerja. Dalam hal ini dibutuhkan sikap keterbukaan, kejujuran, bersifat positif dan terjadinya komunikasi dua arah antara supervisor dan pekerja sepanjang tahun.
- **Review Formal dan Umpan Balik;** dalam melakukan review, pimpinan memberi kesempatan kepada bawahan untuk memberi komentar tentang kepemimpinan. Review mencakup tentang: pencapaian sasaran, tingkat kompetensi yang dicapai, kontribusi terhadap nilai-nilai utama, pencapaian pelaksanaan rencana, pengembangan pribadi, pertimbangan tentang masa depan, perasaan dan aspirasi tentang pekerjaan, dan komentar terhadap dukungan manajer. Hasil review menjadi umpan balik bagi kontrak kinerja.

- **Penilaian Kinerja Menyeluruh**; penilaian dilakukan dengan melihat hasil atau prestasi kerja. Tingkatan penilaian dapat bervariasi tergantung pada jenis organisasi dan pekerjaan yang dilakukan.

Cara Kerja Manajemen Kinerja

Input

- Manajemen kinerja membutuhkan berbagai masukan yang harus dikelola agar dapat saling bersinergi dalam mencapai tujuan organisasi. Masukan tersebut berupa: sumberdaya manusia (SDM), modal, material, peralatan dan teknologi serta metode dan mekanisme kerja.
- Manajemen Kinerja memerlukan masukan berupa tersedianya kapabilitas SDM, baik sebagai perorangan maupun tim. Kapabilitas SDM diwujudkan dalam bentuk pengetahuan, keterampilan dan kompetensi. SDM yang memiliki pengetahuan dan keterampilan diharapkan dapat meningkatkan kualitas proses kinerja maupun hasil kerja. Sedangkan kompetensi diperlukan agar SDM mempunyai kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi sehingga dapat memberikan kinerja terbaiknya.

Proses

- Manajemen kinerja diawali dengan perencanaan tentang bagaimana merencanakan tujuan yang diharapkan di masa yang akan datang, dan menyusun semua sumberdaya dan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Pelaksanaan rencana dimonitoring dan diukur kemajuannya dalam mencapai tujuan. Penilaian dan peninjauan kembali dilakukan untuk mengoreksi dan menentukan langkah-langkah yang diperlukan bila terdapat deviasi terhadap rencana. Manajemen kinerja menjalin terjadinya saling menghargai kepentingan diantara pihak-pihak yang terlibat dalam proses kinerja.
- Prosedur dalam manajemen kinerja dijalankan secara jujur untuk membatasi dampak merugikan pada individu. Proses manajemen kinerja dijalankan secara transparan terutama terhadap orang yang terpengaruh oleh keputusan yang timbul dan orang mendapatkan kesempatan melalui dasar dibuatnya suatu keputusan

Output

- Keluaran merupakan hasil langsung dari kinerja organisasi, baik dalam bentuk barang maupun jasa. Hasil kerja yang dicapai organisasi harus dibandingkan dengan tujuan yang diharapkan .
- Keluaran dapat lebih besar atau lebih rendah dari tujuan yang telah ditetapkan. Bila terdapat deviasi akan menjadi umpan balik dalam perencanaan tujuan yang akan datang dan implelementasi kinerja yang sudah dilakukan.

Aktivitas Manajemen Kinerja

- Terdapat suatu indikator kinerja (*key performance indicator*) yang terukur secara kuantitatif, serta jelas batas waktu untuk mencapainya.
- Semua ukuran kinerja tersebut biasanya dituangkan ke dalam suatu bentuk kesepakatan antara atasan dan bawahan yang sering disebut sebagai kontrak kinerja (*performance contract*).
- Terdapat suatu proses siklus manajemen kinerja yang baku dan dipatuhi untuk dikerjakan bersama.
- Adanya suatu sistem *reward* dan *punishment* yang bersifat konstruktif dan konsisten dijalankan.
- Terdapat suatu mekanisme *performance appraisal* atau penilaian kinerja yang relatif obyektif, yaitu dengan melibatkan berbagai pihak.
- Terdapat suatu gaya kepemimpinan (*leadership style*) yang mengarah kepada pembentukan organisasi berkinerja tinggi.
- Menerapkan konsep manajemen SDM berbasis kompetensi.

BAB 5 LEARNING AND GROWTH DALAM MANAJEMEN KINERJA

Pembelajaran terjadi di tahapan

- Perencanaan
- Pengelolaan kinerja sepanjang tahun
- Monitoring dan peninjauan ulang hasil

Kesempatan Pembelajaran

- Kesepakatan kinerja sebagai rangka pembelajaran
- Pembelajaran sepanjang tahun
- Peninjauan kinerja sebagai kesempatan pembelajaran

Tujuan Rencana Pengembangan Individu

Meningkatkan pembelajaran untuk membentuk manusia dengan pengetahuan dan portofolio ketrampilan guna membantu pengembangan kariernya

Dasar Rencana Pengembangan Individu

- Apa yang dilakukan oleh individu
- Apa yang telah dicapai individu
- Apa pengetahuan dan ketrampilan yang mereka miliki
- Apa pengetahuan dan ketrampilan yang mereka butuhkan

Berbagai bentuk aktifitas pembelajaran

- Pelatihan : keterlibatan dalam komunitas praktik (belajar dari orang lain melakukan pekerjaan serupa). Implikasi proses pelatihan membawa dampak positif terhadap manajemen kinerja terdiri dari
 1. Membuat orang sadar seberapa baik kinerja mereka
 2. Delegasi terkendali
 3. Menggunakan situasi apapun yang mungkin timbul sebagai kesempatan untuk mempromosikan pembelajaran

4. Mendorong orang untuk melihat permasalahan pada tingkat yang lebih tinggi dan bagaimana mereka akan menanganinya. Pendekatan Pelatihan terdiri dari penemuan, rencana aksi, dan review disertai pembaharuan komitmen.

- Mengadopsi model peran (mentor);
- Mengamati dan menganalisis apa yang orang lain lakukan (praktek yang baik)
- Memperluas peran (pengayaan pekerjaan)
- Proyek kerja (penugasan khusus)
- Keterlibatan dalam bidang pekerjaan lain
- Keterlibatan dalam komunitas praktik (belajar dari orang lain melakukan pekerjaan serupa) ;
- Tindakan belajar
- E-learning;
- Manajemen pengetahuan

Teknik Pelatihan *Hallbom and Warrenton-Smith (2005)*

- Tanyakan pertanyaan berdampak tinggi
- Membantu orang untuk mengembangkan jawaban mereka sendiri dan rencana aksi.
- Mengidentifikasi apa yang dilakukan orang dengan benar dan melakukan hal demikian lebih banyak lagi
- Membangun hubungan dan kepercayaan
- Temukan karyawan untuk bekerja diluar pekerjaannya

Model GROW

- 'G' untuk *goal* (tujuan pelatihan)
- 'R' untuk *reality check*
- 'O' untuk *option generation*
- 'W' untuk *wrapping up* atau *'will do'*

Pelatih yang baik

- Konstruktif, Membangun Kekuatan Dan Pengalaman.
- Mendengarkan, analitis, Memiliki Keterampilan Interview
- Memiliki Kemampuan Untuk Menggunakan Teknik Bertanya,
- Memberi Dan Menerima Umpan Balik Kinerja,
- Menciptakan Lingkungan Yang Kondusif Dalam Pelatihan

Imbalan non-Financial

- Pengakuan,
- Penyediaan Kesempatan Untuk Berhasil,
- Pengembangan Keterampilan
- Perencanaan Karir,
- Peningkatan Keterlibatan Kerja Dan Komitmen.

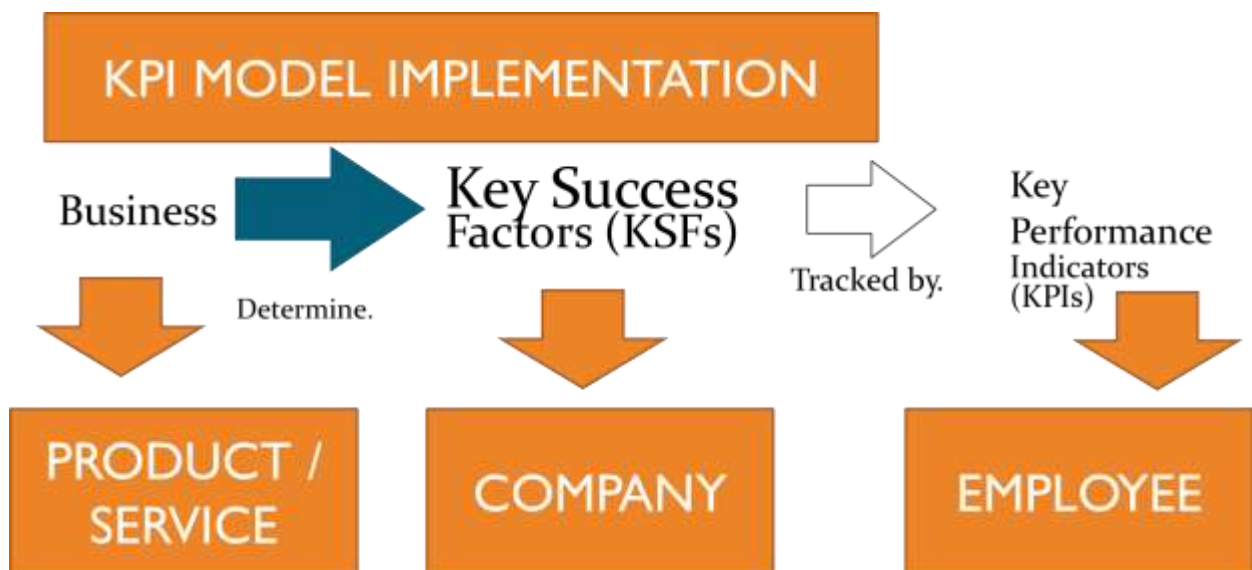
Imbalan Financial

- Harus didasarkan pada penilaian
- Pembayaran bisa didasarkan pada kerja borongan
- Untuk pembayaran berdasar kerja borongan harus disertai ketentuan dasar kenaikan dan penurunan upah
- Reward berdasar pendekatan holistik , melibatkan penilaian tingkat kontribusi dan penghargaan

BAB 6 KUNCI STRATEGIS INDIKATOR KINERJA (KPI)

Definisi Indikator Kinerja Utama (KPI)

- Indikator Kinerja Utama (KPI) adalah indikator penting (kunci) kemajuan menuju hasil yang diinginkan.
- KPI memberikan fokus untuk peningkatan strategis dan operasional, membuat dasar analitis untuk pengambilan keputusan, dan membantu memusatkan perhatian pada hal yang paling penting.
- Mengelola dengan penggunaan KPI termasuk menetapkan target (tingkat kinerja yang diinginkan) dan melacak kemajuan terhadap target itu.
- Mengelola dengan KPI sering kali berarti bekerja untuk meningkatkan indikator utama yang nantinya akan mendorong keuntungan yang tertinggal.
- Indikator utama adalah 29recursor kesuksesan di masa depan; indikator tertinggal menunjukkan seberapa sukses organisasi dalam mencapai hasil di masa lalu.



Gambar 5.1 Fungsi dan Positioning Indikator Kinerja

KSF VS KPI

- Key Succes Factor digunakan untuk mengukur keberhasilan kinerja yang akan digunakan oleh perusahaan secara komprehensif

- Key Performance Indicator digunakan untuk mengukur keberhasilan implementasi kinerja secara tim atau individu yang dikerjakan oleh karyawan

FUNGSI INDIKATOR KINERJA

- Efektivitas pengukuran kinerja baik secara kuantitatif dan kualitatif
- Akurasi proses bisnis yang sedang berjalan baik dalam pertengahan maupun akhir tahun dan bagaimana eksekusi rencana bisnis pada proses akhirnya.
- Pengawasan dan monitoring proses capaian hasil pekerjaan yang sudah maupun sedang dikerjakan oleh karyawan sehingga mendapatkan hasil objektif secara menyeluruh

Proses Merancang Indikator Kinerja



KOMPONEN INDIKATOR KINERJA

- Terkait dengan tujuan strategis.

- Identifikasi apa yang membuat organisasi sukses atau gagal.
- Terkendali dan akuntabel.
- Kualitatif dan kuantitatif.
- Jangka panjang dan jangka pendek.

Faktor-Faktor Pertimbangan Pembuatan KPI terdiri dari :

- Pertimbangkan kebutuhan Stakeholder
- Identifikasi aspek-aspek penting
- Menetapkan Tujuan dan KPI Perusahaan
- Pilih Indikator dan Metrik Kinerja
- Tetapkan Target dan Lacak Kinerja.

KELEBIHAN ADANYA KPI!!!

- Mempermudah pengukuran yang bersifat transparan dan akuntabel
- Visibilitas kinerja dan tujuan strategis
- Ketangkasan dalam pengambilan keputusan
- Manajemen yang efisien
- Sebuah tim bekerja atas dasar tujuan bersama dan terukur.
- Ini membantu untuk mengukur tujuan keuangan dan operasional perusahaan.
- Tingkatkan operasi dan fleksibilitas proyek
- KPI membuat fokus pekerjaan meningkatkan dan menghasilkan perilaku kerja profesional bagi karyawan

KELEMAHAN KPI

- Implementasi indikator kinerja membutuhkan komitmen dan konsistensi organisasi maupun sumber daya manusia.
- KPI membutuhkan evaluasi secara periodic dan monitoring dari level manajemen

- KPI tidak membutuhkan data eksternal yang bisa membiaskan proses pengukuran kinerja karyawan
- Jika terlalu banyak pengukuran, indikator kinerja tidak mampu menjelaskan realitas bisnis secara nyata.

KARAKTERISTIK INDIKATOR KINERJA YANG BAGUS DAN AKUNTABEL

- Indikator kinerja terhubung dengan capaian bisnis perusahaan
- KPI ditentukan oleh top management dan didukung penuh dalam pelaksanaannya
- Indikator kinerja mudah dipahami, mudah diimplementasi, dan mudah diukur.
- Indikator kinerja mampu dipertanggungjawabkan secara professional dan bertanggung jawab.

SIFAT INDIKATOR KINERJA

- Indikator kinerja harus bersifat SMART
1. Spesifik : Indikator kinerja mampu memberikan deskripsi secara detail apa yang akan diukur
 2. Measurable : mudah terukur dan dianalisis oleh perusahaan
 3. Achievable : Dapat dicapai dengan realita dan dukungan sumber daya dari perusahaan
 4. Relevant / result oriented : indikator kinerja dapat dilaksanakan sesuai karakter bisnis dan berorientasi pada hasil
 5. Time : Indikator kinerja harus ditentukan dalam kurun waktu tertentu

BAB 6 WAWANCARA PENILAIAN KINERJA

Wawancara Manajemen Kinerja dan Penilaian

- Pendahuluan – mengingat kembali kegunaan, tujuan, dan masalah Manajemen Kinerja
- Penilaian kinerja - apa yang dinilai?
- Wawancara penilaian - gaya, struktur, dan keterampilan
- Latihan wawancara - beberapa pedoman
- Menyimpulkan

Pengantar

Manajemen kinerja adalah

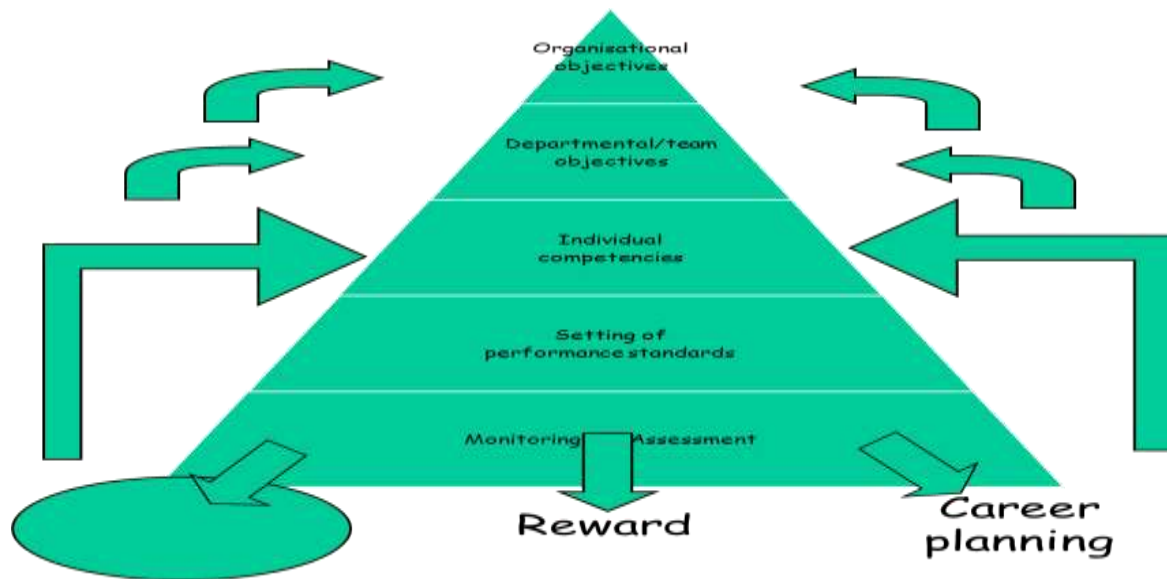
1. Memiliki peran penting dalam kinerja organisasi
2. Tersebar luas (ditemukan di sembilan dari sepuluh perusahaan)
Sangat penting bagi semua karyawan
3. Semakin banyak dilakukan oleh manajer lini
4. Adalah salah satu tugas tersulit yang harus dilakukan manajer

Apa yang dimaksud dengan manajemen kinerja?

1. kebijakan, prosedur, dan praktik yang berfokus pada kinerja karyawan sebagai sarana untuk memenuhi tujuan dan sasaran organisasi (Lowry (2002) dalam Marchington dan Wilkinson (2005: 187-8)).
2. Menetapkan kerangka kerja di mana kinerja oleh individu dapat diarahkan, dipantau, dievaluasi dan dihargai, dan di mana hubungan dalam siklus dapat diaudit' (Mabey dan Salaman (1995) dalam Torrington dkk (2005: 261))

Manajemen Kinerja: mengapa digunakan?

- Peran kunci dalam menghubungkan tujuan organisasi dengan individu (integrasi vertikal)
- Memberikan sinergi dengan praktik SDM lainnya misalnya sistem penghargaan (integrasi horizontal)
- Mencari untuk meningkatkan kinerja di tingkat organisasi dan individu
- Aspek ritualistik



Gambar 6.1 Piramida Manajemen Kinerja

Tujuan Sistem Manajemen Kinerja

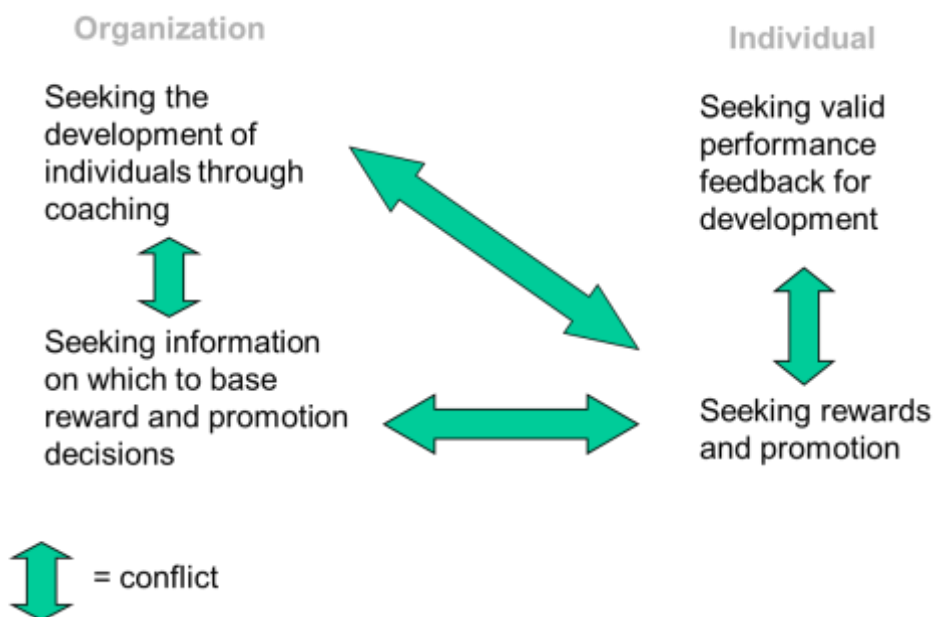
- Tetapkan tujuan dan tinjau kinerja terhadap tujuan/standar
- Pengembangan pribadi: mengidentifikasi kebutuhan dan potensi pelatihan dan pengembangan
- Menghubungkan tujuan tim dan organisasi

Masalah dalam penilaian kinerja sebagai berikut:

- Tujuan yang bertentangan – pihak yang berbeda mungkin memiliki agenda yang berbeda – yang paling mendasar disebut sebagai dilema pelatih juri – orang yang sama yang melatih Anda dan meminta Anda untuk terbuka dan jujur tentang kelemahan dll juga menghakimi Anda – mungkin untuk promosi atau untuk kenaikan gaji - ini tidak mendorong keterbukaan
- Peran penilai – apakah mereka kompeten, termotivasi, apa nilai-nilai mereka, apakah mereka tidak menyukai tugas itu, apa motif mereka sendiri – membuat 'orangnya' dipromosikan? – Halo, tanduk, sistem manipulasi stereotip untuk menyingkirkan orang doppleganger apakah mereka seperti saya? Seringkali tidak siap, mereka terlalu banyak bicara, memberi informasi berdasarkan keluhan pihak ketiga, mengandalkan firasat mereka
- Peran penilai – mencari promosi, kenaikan gaji atau pekerjaan yang lebih baik atau menginginkan umpan balik untuk pengembangan dan menginginkan

seseorang untuk diajak bicara secara terbuka – semoga sistem akan memisahkan pengembangan – mungkin menjadi mentor dari penilaian

- Hubungan penilai/penilai – kualitas hubungan adalah kuncinya – harus konsisten, seberapa baru buktinya, seberapa dapat dipercaya



Gambar 6.2 Konflik Dalam Penilaian Kinerja

Penilaian Kinerja: Apa yang dinilai?

- Non-kriteria atau berbasis bukti – evaluasi pribadi
- Sifat penilaian – karakteristik pribadi
- Tujuan – kinerja dibandingkan dengan target
- Kompetensi/perilaku – ditampilkan dan diinginkan

Tipe Wawancara Kinerja

1. Beritahu dan jual: penilai bertindak sebagai hakim – memberi tahu penilai hasil dan cara meningkatkan yang sesuai untuk staf junior atau tidak berpengalaman yang membutuhkan bimbingan dan bersedia menerima ini – bahaya – tidak mau mendengarkan – tidak setuju – mengarah pada argumen dan ketidakpuasan – berasumsi kemampuan terbatas untuk berefleksi

2. Katakan dan dengarkan: hasil komunikasi dan dengarkan reaksi – peluang komitmen yang lebih baik – dapat digunakan secara sinis – digunakan untuk orang yang lebih reflektif – lebih baik untuk pekerjaan terbuka di mana
3. Pemecahan masalah: penilai didorong untuk mendiskusikan area masalah dan mempertimbangkan solusi – peluang komitmen yang lebih baik terhadap masalah dan solusi, membutuhkan waktu, membutuhkan kemampuan untuk merefleksikan dan mempertimbangkan konsekuensi

Enquiry	Exposition
Selection	Presentation
Attitude survey	Lecture
Health screening	Briefing
Joint problem solving	Conflict resolution
Appraisal	Negotiation
Counselling	Arbitration
Discipline	

Gambar 6.3 Tipe Solusi Dalam Gugatan Kinerja

Persiapan Dalam Wawancara Kinerja

1. Persiapan

Kedua belah pihak perlu mempersiapkan

Penilai: Gaya apa yang harus diadopsi? mengumpulkan bukti dari semua pihak

Penilai: penilaian diri sendiri

2. Struktur

Tujuan dan hubungan – menyepakati tujuan dan struktur

Tinjauan faktual – dari fakta yang diketahui

3. Pandangan yang dinilai – komentar pada periode waktu terakhir (berjalan dengan baik/apa yang dapat ditingkatkan/suka dan tidak suka)

4. Pandangan penilai - mengajukan pertanyaan, menawarkan pandangan dan komentar
5. Pemecahan masalah – bagaimana perbedaan dapat diselesaikan?
6. Pengaturan objektif – tindakan apa yang harus diambil, oleh siapa dan pada skala waktu apa

Skill wawancara kinerja

1. Ajukan pertanyaan yang tepat: terbuka, menyelidik, menindaklanjuti, dan reflektif
2. Terlibat dalam aktif, mendengarkan dengan cermat semua bentuk komunikasi
3. Berikan umpan balik berdasarkan bukti dan contoh
4. Hindari: fokus pada kegagalan, kontrol oleh penilai, berakhir dengan ketidaksepakatan

Idealnya pertemuan penilaian adalah di mana...

1. Penilai melakukan sebagian besar pembicaraan
2. Penilai mendengarkan secara aktif dan memberikan umpan balik
3. Lingkup untuk refleksi dan analisis – pertukaran pandangan
4. Kinerja dianalisis bukan kepribadian
5. Seluruh periode ditinjau bukan hanya insiden yang terisolasi – berdasarkan bukti
6. Prestasi diakui dan diperkuat
7. Identifikasi area untuk perbaikan – tetapkan tujuan yang disepakati
8. Berakhir secara positif dengan rencana aksi yang disepakati untuk meningkatkan kinerja

Kesimpulan dalam wawancara kinerja

1. Peran kunci strategis dan individu dari manajemen kinerja – perkembangan baru
2. Tugas utama bagi manajer lini tetapi sulit untuk dilaksanakan dengan sukses
3. Pengaruh kuat pada perilaku – baik positif maupun negative
4. Memerlukan dukungan dan implementasi yang hati-hati oleh manajer lini

BAB 7 PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA

PERANGKAT PENDUKUNG: 4 Pilar Utama manajemen kinerja

1. Pengukuran kinerja
2. Evaluasi hasil pengukuran
3. Diagnosa identifikasi proses perbaikan
4. Tindak lanjut yang harus dilakukan



Gambar 7.1 Perangkat Utama Penerapan Manajemen Kinerja

PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA: Aspek pertimbangan

- Sistem manajemen kinerja saat ini
- Sistem pelaporan
- Sosialisasi
- Analisis rasio manfaat-biaya
- Pelatihan yang diperlukan
- Alokasi sumber daya
- Display

DISPLAY: Aturan Pembuatan

- Mudah dibaca
- Tulisan yang menarik perhatian
- Penggunaan banyak warna
- Mudah dirancang
- Mudah diperbarui
- Mudah diakses
- Mudah diinterpretasikan

PENGUKURAN KINERJA

- Memberi pandangan mengenai perbedaan kinerja yang dicapai saat ini dengan target yang diharapkan
- Merupakan titik awal untuk analisis lebih jauh

EVALUASI KINERJA

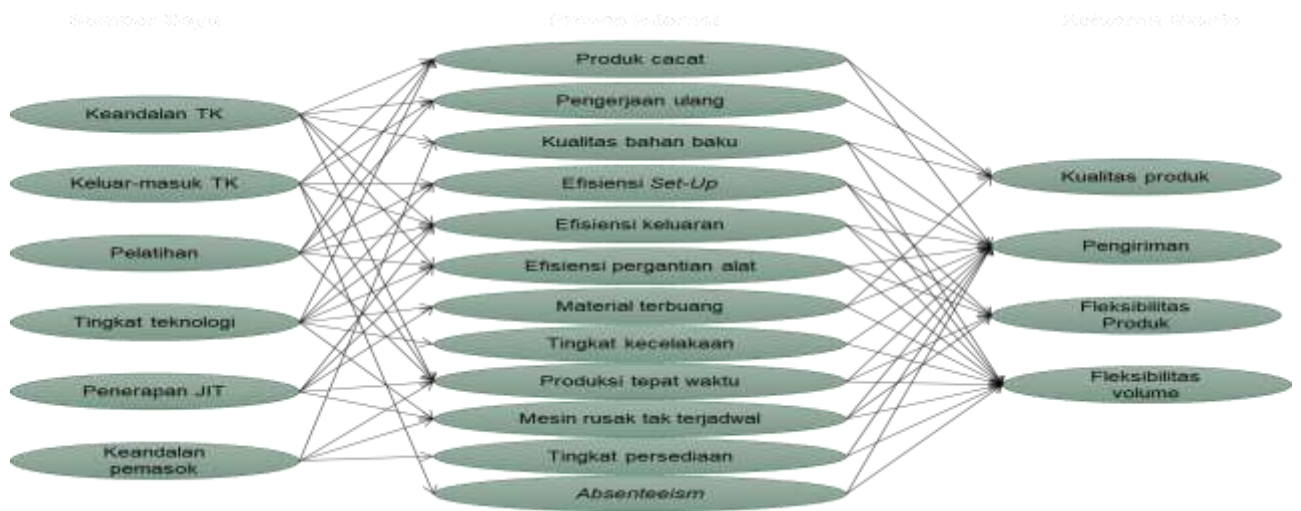
- Penilaian kinerja yang diperbandingkan dengan rencana atau standar-standar yang telah disepakati
- Menggunakan kaji banding internal maupun eksternal

DIAGNOSIS KERJA: Proses mendapatkan sebab-sebab dari deviasi kinerja dan menemukan cara untuk mencapai kinerja yang ditargetkan

TINDAK LANJUT

Aspek teknis: Fokus pada jangka pendek

Aspek strategis: Fokus pada pengambilan keputusan di level manajemen yang lebih tinggi dan untuk jangka panjang



Gambar 7.2 Korelasi Variabel Kinerja

ANALISIS FAKTOR

- Mengelompokkan faktor ke dalam dimensi yang lebih kecil dan kemudian menarik kesimpulan dari faktor tersebut
- Merupakan salah satu bagian dari analisis multivariat

BAB 8 PENGEMBANGAN SDM BERBASIS KINERJA

INTANGIBLE ASSET

- Sumber daya insani
- Sumber daya teknologi
- Sumber daya organisasi

SUMBER DAYA INSANI

- Merupakan sumber daya paling penting untuk dapat memenangkan persaingan
- Tulang punggung dari keseluruhan sistem yang dirancang



Gambar 8.1 Pengukuran SDM Berbasis Kinerja

PROGRAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA INSANI

1. Pendidikan lanjutan
2. Pelatihan regular
3. Sistem rotasi kerja
4. Sistem jalur karier
5. Sistem K3
6. Evaluasi kinerja individu

7. Pengukuran kepuasan pegawai

SUMBER DAYA TEKNOLOGI: Pertimbangan dalam Menetapkan Perbaikan Teknologi

1. Analisis dampak lingkungan
2. Analisis sistem otomasi
3. Analisis ergonomic
4. Sistem dan prosedur kalibrasi
5. Sistem dan prosedur pemeliharaan

PROGRAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA INSANI

1. Pendidikan lanjutan
2. Pelatihan regular
3. Sistem rotasi kerja
4. Sistem jalur karier
5. Sistem K3
6. Evaluasi kinerja individu
7. Pengukuran kepuasan pegawai

SUMBER DAYA TEKNOLOGI: Pertimbangan dalam Menetapkan Perbaikan Teknologi

1. Analisis dampak lingkungan
2. Analisis sistem otomasi
3. Analisis ergonomic
4. Sistem dan prosedur kalibrasi
5. Sistem dan prosedur pemeliharaan

SUMBER DAYA ORGANISASI

Kemampuan organisasi untuk bergerak dan menopang proses perubahan yang dibutuhkan dalam melaksanakan strategi

MODAL ORGANISASI: 4 Komponen

1. Budaya

2. Kepemimpinan
3. Keselarasan
4. Kerjasama tim dan berbagi pengetahuan

PENDEKATAN PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI

1. Fokus pada pelanggan
2. Inovasi dan pengambilan resiko
3. Pemahaman terhadap misi dan strategi
4. Akuntabilitas
5. Komunikasi terbuka

ASPEK PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN

1. Menciptakan nilai
2. Penerapan strategi
3. Pengembangan modal manusia



Gambar 8.1 Pengelolaan Pengetahuan Perusahaan

BAB 9 IMPLIKASI KINERJA PADA PENDEKATAN PERUBAHAN DAN ORGANISASI

METAFORA DAN PARADIGMA

Ada empat cara memahami manajemen perubahan dalam organisasi:

1. Organisasi sebagai mesin : metafora mesin karena produk dan jasa tergantung pada proses yang jelas, dapat diprediksi dan dapat diandalkan.
2. Organisasi sebagai mesin politik : melakukan perubahan dimana tujuan organisasi, struktur, teknologi, desain pekerjaan, gaya kepemimpinan dan aspek formal lainnya memiliki dimensi politik, permainan kekuasaan politik dan konflik yang lebih jelas.
3. Organisasi sebagai organisasi : Semua subsistem internal, struktur, manusia, manajerial dan informasi harus mampu menerima data dari lingkungan dan bagian lain dari suatu sistem.
4. Organisasi sebagai perubahan dan transformasi : sebuah tempat yang dinamis dalam melakukan transformasi perubahan secara konsisten sesuai harapan anggota organisasi

PARADIGMA PERUBAHAN (CALUEW & VERMACK)

- **Biru**; perubahan melalui desain. Ini merupakan pendekatan manajemen proyek untuk mengubah yang melibatkan perencanaan yang matang dan analisis yang rinci sebelum perubahan itu terjadi.
- **Kuning** ; Perubahan melalui penanganan kepentingan perubahan yang ada di organisasi.
- **Merah**; perubahan melalui orang
- **White**; perubahan penciptaan dengan proses dalam mengurangi hambatan dan rintangan dalam melakukan perubahan organisasi
- **Hijau** : perubahan melalui pembelajaran

IMPLIKASI DARI AGEN PERUBAHAN

- Metafora mesin, paradigma memerlukan pendekatan manajemen proyek yang ketat dengan gaya kepemimpinan yang merupakan arsitek dan desainer

besar, tentang efisiensi dan efektifitas proses perencanaan dan kelancaran pelaksanaan proyek.

- Metafora politik dan perubahan melalui menangani kepentingan akan membutuhkan fokus yang lebih besar pada pengelolaan stakeholder, organisasi informal dan memastikan bahwa pemain kunci dibawa didalamnya, calon pemenang termotivasi cukup dan kebutuhan potensial yang kalah dikelola dengan baik.
- Metafora organisasi membutuhkan agen perubahan untuk memantau lingkungan dan mengambil peranan organisasi
- Metafora perubahan dan transformasi dan pradigma perubahan melalui darurat mengakui perubahan yang tidak dapat dikelola secara eksplisit, melainkan perlu muncul sebuah solusi
- Paradigma perubahan melalui pembelajaran pada ide-ide kunci dari gerakan pengembangan organisasi .
- Paradigama perubahan melalui orang terletak pada paradigma pembelajaran dan ketertarikan, mengakui kebutuhan akan masukan, melibatkan dan terlibat dengan semua pemangku kepentingan dengan faktor kunci adalah memenangkan hati dan pikiran orang.

JENIS PERUBAHAN (BALOGUN & HAILEY)

- *Adaptasi* adalah perubahan non-paradigmatik yang dilaksanakan secara perlahan melalui langkah-langkah inisiatif.
- *Rekonstruksi* adalah perubahan non-paradigmatik untuk mengatur kembali cara organisasi beroperasi dengan cara yang lebih dramatis dan lebih cepat.
- *Evolusi* adalah perubahan transformasional yang dilaksanakan secara bertahap melalui tahapan dan inisiatif yang saling berbeda.
- *Revolusi* adalah fundamental, perubahan transformatif tapi itu terjadi melalui inisiatif simultan di berbagai bidang, dan sering dalam waktu yang relatif singkat

TINGKAT PERUBAHAN (STACE & DUNPHY)

- Level 1; Fine Tuning, mengatasi dan meningkatkan kesesuaian antara strategi dan organisasi masyarakat, proses dan struktur.
- Level 2; Incremental Adjustment, Perubahan yang relatif sederhana di sekitar organisasi dalam bagian kecil driver eksternal untuk perubahan. Biasanya perubahan melibatkan strategi, struktur dan proses manajemen.
- Level 3; *Modular transformation*. Restrukturisasi besar dan penataan kembali memfokuskan bagian-bagian tertentu dari organisasi daripada organisasi secara keseluruhan.
- Level 4; *Corporate transformation*. Perubahan mendasar dalam strategi bisnis organisasi yang melibatkan pernyataan baru visi, misi dan atau nilai-nilai; restrukturisasi besar yang mengubah basis kekuasaan dalam organisasi; perubahan radikal struktur, sistem dan proses di seluruh organisasi; janji kunci direkrut dari luar organisasi.

KOMPLEKSITAS DALAM PERUBAHAN (KAHANE)

- *Dinamis*, pertanyaannya fokus pada seluruh sistem atau hanya bagian tertentu saja
- *Generatif*, pertanyaannya adalah mengambil pendekatan yang direncanakan atau muncul.
- *sosial*, pertanyaannya adalah siapa yang harus terlibat dalam perubahan

PERKEMBANGAN BUDAYA (SCHEIN)

- Evolusi umum di mana organisasi secara alami menyesuaikan dengan lingkungannya;
- Evolusi tertentu tim atau sub kelompok dalam organisasi dengan lingkungan yang berbeda;
- Evolusi dipandu yang dihasilkan dari 'wawasan' budaya yang merupakan bagian dari pemimpin;
- Evolusi dipandu melalui mendorong tim untuk belajar dari satu sama lain, dan memberdayakan hybrid yang dipilih dari subkultur yang lebih baik disesuaikan dengan realitas saat ini;

- Direncanakan dan dikelola perubahan budaya melalui penciptaan sistem paralel steering committees dan task forces berorientasi proyek; dan
- Kehancuran budaya parsial atau total melalui kepemimpinan baru yang menghilangkan warna mantan budaya (perputaran, kebangkrutan, dll).

4 BUDAYA (HARRISON)

- *A power culture* adalah salah satu dasar keputusan adalah sekitar sumber daya dalam organisasi dan sering dikendalikan secara terpusat.
- Budaya Peran; di sisi lain mencoba untuk menyesuaikan cara kerja organisasi untuk melakukan kegiatan ke dalam peran dan struktur yang jelas, dengan akuntabilitas yang disesuaikan dengan peran setiap orang di mana mereka tahu kapan mereka masuk ke dalam sistem.
- Budaya Tugas; ditandai dengan menyelesaikan sesuatu, kekuasaan dan otoritas berasal dari kemampuan untuk mencapai tugas-tugasnya.
- Budaya orang; akan memenuhi kebutuhan masyarakat yang terpusat pada etosnya, yang memungkinkan mengorbankan tujuan menyeluruh dari organisasi.

3 ALASAN LANDASAN BUDAYA UNTUK PERUBAHAN

- Mengetahui apakah budaya kita akan menjadi yang terbaik pada akhirnya;
- Mengetahui bagaimana budaya akan membantu atau mengurangi upaya perubahan;
- Menyadari bahwa budaya berada dalam kehendak yang sadar atau tidak sadar dalam membentuk pikiran, ide-ide dan proses pengambilan keputusan ketika terlibat dalam membahas perubahan.

KEPRIBADIAN

MBTI® mengelompokkan menjadi 4 (empat) jenis kepribadian yang ada suatu organisasi yaitu:

- *realistis bijaksana*; ingin tahu mengapa membutuhkan perubahan dan membutuhkan argumen berdasarkan bukti yang baik, dipandang lebih hati-

hati, belum tentu melawan perubahan tetapi membutuhkan waktu untuk berfikir.

- *Inovator bijaksana*; perlu waktu untuk berfikir untuk memastikan dengan gambaran yang lebih besar, strategi yang lebih luas dan semua komponen terkait.
- *Realistis aksi*; senang untuk memulai perubahan dan mendapatkan sesuatu bergerak.
- *Inovator berorientasi aksi*; kombinasi antara realistis tindakan dan inovator bijaksana yang fokus pada masa depan dan cara yang berbeda untuk mengubah dan skenario yang mungkin berbeda

GROUPTHINK

Groupthink adalah modus berfikir yang melibatkan orang-orang dalam kohesi, dalam kelompok untuk memperjuangkan kebulatan suara untuk memotivasi mereka untuk menilai program alternative tindakan.

SIKAP DAN PERILAKU GROUPTHINK

1. *Ilusi kekebalan*, sebagian besar atau semua anggota, yang menciptakan optimisme yang berlebihan dan mendorong mengambil risiko ekstrim;
2. Upaya kolektif merasionalisasi untuk mengabaikan peringatan yang mungkin menyebabkan anggota untuk mempertimbangkan kembali asumsi mereka sebelum bertekad kembali memutuskan kebijakan masa lalu mereka;
3. Keyakinan yang diragukan lagi moralitas kelompok, mencondongkan anggota untuk mengabaikan konsekuensi etis atau moral keputusan mereka;
4. Pandangan stereotip pemimpin musuh terlalu jahat untuk menjamin upaya tulus untuk bernegosiasi, atau terlalu lemah dan bodoh untuk melawan apa pun upaya berisiko yang dibuat untuk mengalahkan tujuan mereka;
5. Tekanan langsung pada setiap anggota yang menyatakan argumen yang kuat terhadap salah satu kelompok stereotip, ilusi, atau komitmen, membuat jelas bahwa jenis perbedaan pendapat yang bertentangan dengan apa yang diharapkan semua anggota yang setia;

6. Sensor diri dari penyimpangan konsensus kelompok, mencerminkan kecenderungan masing-masing anggota untuk meminimalkan keraguan dan kontra pendapat;
7. Ilusi bersama tentang penilaian kebulatan suara sesuai pandangan mayoritas;
8. Ditunjuk 'mindguards' - anggota yang melindungi kelompok dari informasi yang merugikan yang mungkin menghancurkan kepuasan bersama tentang efektivitas dan moralitas keputusan.

ELEMEN-ELEMEN PERUBAHAN ORGANISASI

- Menganalisis kebutuhan perubahan organisasi
- Arah perubahan
- Pemetaan system perubahan
- Analisis kondisi lingkungan internal dan eksternal
- Analisis industry, pesaing, dan kebutuhan pasar
- Perencanaan scenario perubahan
- Kesimpulan atas perubahan yang telah dilakukan

ANALISIS INTERNAL

Ada beberapa cara untuk melihat efisiensi dan efektivitas organisasi:

- Melacak dan memetakan rantai nilai dan mengidentifikasi daerah-daerah misalignment atau di bawah kinerja;
- Menilai tingkat sumber daya yang organisasi memiliki segi yang keuangan, fisik, intelektual modal, manusia, pelanggan dan modal sosial; atau
- Mengidentifikasi kompetensi inti organisasi

MODEL MICKENSY 7S

1. *Staff* - kategori penting dari orang dalam organisasi, campuran, keragaman, retensi, pengembangan dan memaksimalkan potensi mereka.
2. *Skill* - Kemampuan yang berbeda, pengetahuan dan pengalaman orang-orang kunci.
3. *System* - proses, sistem TI, sistem SDM, sistem manajemen pengetahuan.

4. *Style* - gaya manajemen dan budaya.
5. *Shared Value* - prinsip-prinsip yang membuat apa itu organisasi.
6. *Strategy* - tujuan organisasi dan rencana, penggunaan sumber daya.
7. *Structure* - struktur organisasi dan bagaimana peran, tanggung jawab dan akuntabilitas didistribusikan sebagai kelanjutan dari strategi

3 ALASAN MELAKUKAN PEMETAAN SISTEM PERUBAHAN

- Segmentasi semua orang menjadi stakeholder dapat menjadi ilmu eksak.
- Dalam rangka untuk menempatkan para pemangku kepentingan pada matriks harus menetapkan di mana, apa sikapnya, bukan hanya menduga.
- Stakeholder dengan sedikit kepentingan mungkin masih penting, karena bertanggung jawab untuk memenuhi kebutuhannya tanpa suara atau muncul sebagai orang yang menemukan beberapa kekuasaan dan kepentingan pada saat memulai perubahan.

SWOT ANALYSIS

SWOT adalah untuk memastikan kunci kekuatan dan kelemahan organisasi dan peluang dan ancaman dari luar yang dianggap prioritas untuk ditangani. Kekuatan dan kelemahan berhubungan dengan aspek internal organisasi, sedangkan peluang dan ancaman berhubungan dengan aspek eksternal organisasi.

RUMUS PERUBAHAN

Beckhard dan Harris (1987) mengembangkan formula perubahan yang mengidentifikasi faktor-faktor yang diperlukan:

$$C = [D \times V \times FS] > R$$

di mana:

- C adalah perubahan yang akan terjadi;
- D adalah tingkat ketidakpuasan dengan status quo;
- V adalah keinginan perubahan yang diusulkan, keadaan akhir atau visi;

- FS adalah langkah-langkah praktis pertama perubahan; dan
- R adalah resistensi terhadap perubahan

Beckhard dan Pritchard (1992) kemudian menambahkan faktor lebih lanjut dari kepercayaan (kredibilitas bahwa ada sesuatu yang salah dengan status quo, bahwa visi baru realistis dan ada rencana meyakinkan) dan De Woot (1996) menambahkan konsep kemampuan (organisasi memiliki sarana untuk membuat perubahan).

ANALISIS KEKUATAN

Analisis kekuatan adalah untuk mengidentifikasi kekuatan-kekuatan, arah, sifat dan bagaimana dimodifikasinya. Analisis kekuatan adalah alat yang efektif untuk perubahan karena dapat menggambar 'seluruh' sistem berjalan. Ada beberapa tahap untuk proses:

- Membuat pernyataan yang jelas tentang di mana perusahaan, ingin menjadi atau hasil yang diinginkan.
- Identifikasi dan daftar semua elemen-elemen yang mendorong kekuatan, dan menahan kekuatan.
- Analisis masing-masing tingkatan.
- Mengembangkan rencana aksi terperinci dengan tanggal sasaran.

From > To analysis adalah teknik yang dirancang untuk membantu membawa ke fokus kemungkinan konsekuensi dan tindakan yang dihasilkan dari mengadopsi satu strategi dibandingkan strategi yang lain

PERUBAHAN NYATA

- Metafora mesin mengasumsikan bahwa mereka yang bertanggung jawab akan merancang proses yang akan memiliki arah yang jelas dan dapat merumuskan rencana yang akan membawa pada tujuan akhir dari A sampai Z.
- Metafora politik akan melibatkan jauh lebih banyak diskusi dan negosiasi melalui berbagai kelompok dan komunitas yang menarik pemangku kepentingan. Semakin dapat melihat ide-ide kearah akhir maka akan terlihat proses perubahan yang berhasil.

- Pendekatan organisasi untuk mengubah yang akan menyarankan respon yang lebih berkelanjutan untuk kondisi eksternal, kebutuhan yang muncul dan disfungsi internal sehingga tujuan akhir tidak sepenuhnya dipertimbangkan. Arah bisa membuat organisasi lebih baik, lebih responsive, lebih efektif dan memaksimalkan potensinya daripada keadaan akhir teoritis.
- Pendekatan perubahan dan transformasi lebih cenderung berfokus pada tema yang muncul dan hadir daripada masa depan. Upaya untuk membangun kemampuan dan kapasitas memungkinkan organisasi untuk merespon dan memanfaatkan perubahan lingkungan untuk perbaikan.
- Teknologi ruang terbuka adalah seluruh sistem pendekatan partisipatif kerja yang memungkinkan peserta untuk menentukan agendanya sendiri dan fokus pada isu-isu yang dianggap paling penting.
- Future Search adalah metode intervensi kelompok besar yang dikembangkan oleh Weisbord dan Janoff yang bertujuan untuk menciptakan visi masa depan yang diinginkan untuk departemen, perusahaan atau masyarakat.
- Red (perubahan melalui orang) mungkin akan menggunakan berbagai teknik tergantung pada industri dan budaya organisasi yang berlaku.
- Hijau (perubahan melalui pembelajaran) mungkin sebelumnya menginvestasikan dalam proses manajemen pengetahuan yang memasukkan pengetahuan eksplisit dan tacit dalam organisasi dan menjadi umpan balik untuk memantau kinerja organisasi dan memiliki cara mengubah.

DAFTAR PUSTAKA

Armstrong, M. (2015). Armstrong's handbook of performance management: an evidence-based guide to delivering high performance. In *Plastic and Reconstructive Surgery*.

Bussin, M. (2017). Performance management reboot: Fresh perspectives for the changing world of work. In *Knowledge Resources*.

de Lancer Julnes, P. (2017). Performance-Based Management Systems: Effective Implementation and Maintenance. In *Performance-Based Management Systems: Effective Implementation and Maintenance*. <https://doi.org/10.1201/9781420054286>

Galli, B. J. (2018). Change Management Models: A Comparative Analysis and Concerns. *IEEE Engineering Management Review*, 46(3). <https://doi.org/10.1109/EMR.2018.2866860>

Govender, M., & Bussin, M. H. R. (2020). Performance management and employee engagement: A South African perspective. *SA Journal of Human Resource Management*, 18. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1215>

Lauer, T. (2019). Change Management - Fundamentals and Success Factors. In *Introduction to Information Security* (Vol. 1, Issue 3).

McCabe, D. (2020). Changing Change Management. In *Changing Change Management*. <https://doi.org/10.4324/9780429029981>