

Dr. Ahmad Azmy, M.M

MANAJEMEN KINERJA

(Teori dan Konsep)

MANAJEMEN KINERJA

(Teori dan Konsep)

Dr. Ahmad Azmy, M.M

Editor : Dr. Ahmad Azmy, M.M

Mitra Ilmu
2022

Sanksi Pelanggaran Pasal 72

Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta

1. *Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan Sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat 2 dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan / atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000.00 (satu juta), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) Tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000;00 (lima milyar rupiah).*
2. *Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta terkait bagaimana dimaksud pada ayat (1) pidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000.00; (lima ratus juta rupiah).*

Judul Buku : Manajemen Kinerja: Teori dan Konsep
ISBN : 978-623-8022-04-5
Penulis : Dr. Ahmad Azmy, M.M
Editor : Dr. Ahmad Azmy, M.M
Cetakan : Pertama September 2022
Ukuran Buku : 15 x 23 cm
Layout oleh : Sulaiman

Diterbitkan Oleh

Mitra Ilmu

Anggota IKAPI Nomor: 041/SSL/2022

Kantor Divisi Publikasi dan Penelitian

Jl. Kesatuan 3 No. 11 Kelurahan Maccini Parang

Kecamatan Makassar Kota Makassar

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan cara apapun tanpa ijin penerbit.

KATA PENGANTAR

Manajemen kinerja merupakan salah satu aktivitas sumber daya manusia dalam pengukuran hasil pekerjaan. Karyawan sebagai objek penilaian harus diukur target pekerjaan sesuai ekspektasi organisasi. Manajemen kinerja dimulai dari proses perencanaan, implementasi, umpan balik, dan evaluasi harus dijalankan secara konsisten. Kinerja memainkan peran penting dalam mengukur keberhasilan karyawan. Proses keberhasilan ini akan berjalan seiring dengan sustainabilitas perusahaan. Perspektif yang dibangun oleh perusahaan adalah membentuk karyawan yang profesional. Pengelolaan kinerja menjadi hal penting dalam sebuah organisasi bisnis. Buku ini memuat konsep dan teori tentang manajemen kinerja secara komprehensif.

Buku ini hadir sebagai bahan ajar mata kuliah Manajemen Kinerja. Peran keseimbangan dosen dan mahasiswa dalam melihat perspektif manajemen kinerja menjadi kontekstual dan aplikatif. Pemikiran original yang bersumber dari berbagai macam referensi menjadi sebuah tulisan yang menarik untuk dipahami dalam pengelolaan organisasi & sumber daya manusia. Manajemen kinerja memiliki fungsi strategis dalam membawa arah organisasi. Target kinerja yang dibebankan kepada karyawan harus dinilai secara objektif dan profesional. Ukuran kinerja menjadi hal penting dalam sebuah pengelolaan organisasi bisnis. Tulisan ini bersumber dari pemikiran kontekstual dari Dosen Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Paramadina. Isi buku ini masih jauh dari kata sempurna. Penulis berkeinginan untuk mengisi pengembangan teori dan perspektik kepemimpinan dari segi pengelolaan organisasi & sumber daya manusia. Semoga tulisan yang disusun ini menjadi bagian dari pengembangan keilmuan yang membahas tentang manajemen kinerja . Saran dan kritik akan menjadi kelengkapan dari isi buku ini.

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	iv
BAB 1 DEFINISI DAN KONSEP MANAJEMEN	1
BAB 2 MANAJEMEN KINERJA	16
BAB 3 SIKLUS MANAJEMEN KINERJA	32
BAB 4 PERENCANAAN KINERJA	46
BAB 5 PENILAIAN KINERJA	55
BAB 6 METODE PENILAIAN KINERJA	71
BAB 7 PENGELOLAAN KINERJA	91
BAB 8 UMPAN BALIK KINERJA	106
BAB 9 STRATEGI 360 UNTUK UMPAN BALIK KINERJA ..	119
BAB 10 TIM MANAJEMEN KINERJA	138
BAB 11 ETIKA DALAM MANAJEMEN KINERJA	156
PROFIL PENULIS	163

BAB 1

DEFINISI DAN KONSEP MANAJEMEN



1.1 Konsep Dasar Manajemen

Setiap institusi, pemerintahan, bisnis, dan organisasi lainnya sangat membutuhkan manajemen yang tepat untuk memastikan kelancaran pengaturan organisasi guna mencapai tujuan organisasi. Sebuah institusi seperti institusi pendidikan, jika tidak dikelola, direncanakan, dan dikendalikan dengan baik tidak akan dapat mencapai kesuksesan. Singkatnya, ilmu manajemen yang baik perlu dibangun. Konsep dasar manajemen sendiri baik disadari atau tidak sebenarnya memiliki usia yang sama seperti kehidupan manusia. Pada dasarnya, dalam menjalankan kehidupan sehari-hari manusia tidak pernah bisa terlepas dari konsep dasar manajemen. Namun, pada sekitar awal abad ke-20 saat revolusi industri mulai terjadi lahirlah ilmu manajemen ilmiah yang dikembangkan untuk menghadapi perubahan dalam pengelolaan produksi untuk mencapai keefektifan dan menjadi lebih efisien. Oleh karena itu, perlu bagi kita untuk memahami definisi dan konsep pengelolaan manajemen dan secara spesifik meliputi konsep dasar manajemen, pengertian manajemen, filsafat ilmu manajemen, ilmu dan seni manajemen, serta profesi manajemen.

Konsep dasar manajemen merupakan ilmu sebagai suatu bidang pengetahuan untuk mengatur suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuannya dengan berlandaskan kepada keahlian khusus. Dengan kata lain, pada dasarnya manajemen adalah sebuah proses yang dilakukan bersama-sama dalam suatu kelompok di mana setiap individu yang memiliki keahlian dan upaya yang berbeda-beda disatukan untuk mencapai tujuan bersama atau tujuan organisasi. Manajemen adalah segala suatu usaha yang dilakukan baik secara individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi (Siswanto, 2005).

Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Manajemen adalah suatu kegiatan, pelaksanaannya adalah “managing” –pengelolaan–, sedangkan pelaksanaannya disebut dengan manager atau pengelola. Manajemen juga merupakan ilmu pengetahuan atau seni. Dikatakan sebagai seni adalah suatu pengetahuan bagaimana mencapai hasil yang diinginkan atau dengan kata lain seni merupakan kecakapan yang diperoleh dari pengalaman-pengalaman dan pelajaran serta kemampuan untuk menggunakan pengetahuan manajemen. Lebih lanjut, pendapat tersebut lebih menekankan kepada berbagai jenis organisasi di mana setiap individu bergabung menjadi sebuah kelompok yang memiliki tujuan bersama seperti sebuah komunitas, dengan kata lain tidak terbatas hanya untuk organisasi bisnis atau perusahaan saja. Penjelasan lain mengatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni dalam mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dengan efisien dan efektif untuk mencapai suatu tujuan tertentu.” (Hasibuan, 2005).

Konsep dasar manajemen adalah sebuah proses yang dilakukan secara bersama-sama dalam mencapai sebuah tujuan organisasi dengan penuh ketidakpastian (Kreitner, 1995). Pusat dari proses ini sendiri terdapat pada penggunaan sumber daya yang sangat terbatas untuk dimanfaatkan secara efisien dan efektif. Proses yang dimaksud oleh para ahli di atas tentunya adalah proses manajemen yang tersusun secara sistematis dalam melakukan suatu aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi. Lebih lanjut, tahapan proses tersebut meliputi :

1. *Perencanaan (Planning)* adalah tahapan penetapan tujuan dan tindakan yang sesuai untuk mencapainya. Perencanaan adalah pemilihan dan penghubungkan fakta menggunakan asumsi-asumsi tentang masa depan dalam membuat visualisasi dan Perumusan kegiatan yang diusulkan dan memang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan11 planning mencakup kegiatan pengambilan keputusan kerana termasuk pilihan alternatif keputusan. diperlukan kemampuan untuk mengadakan

visualisasi dan melihat ke depan guna merumuskan suatu pola dari himpunan tindakan untuk masa mendatang.

2. Pengelolaan (*Organising*) adalah tahapan yang melibatkan dua orang atau lebih melakukan sesuatu secara terstruktur untuk mencapai tujuan tertentu atau serangkaian tujuan. Pengorganisasian berasal dari perkataan *organism* yang merupakan sebuah entitas dengan bagian-bagian yang terintegrasi demikian rupa hingga hubungan mereka satu sama lain dipengaruhi oleh hubungan mereka terhadap keseluruhan. Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan melakukan efektif antara orang-orang, hingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu.
3. Menggerakkan (*Actuating*) dan Memimpin (*Leading*) adalah tahapan yang mengarahkan dan mempengaruhi tugas individu terkait kegiatan kelompok pada sebuah organisasi. Kedua komponen ini memiliki fungsi untuk merealisasikan hasil perencanaan dan pengorganisasian. *Actuating* adalah upaya untuk menggerakkan atau mengarahkan tenaga kerja (*man power*) serta tidak mendayagunakan fasilitas yang ada yang dimaksud dimaksud untuk melaksanakan pekerjaan secara bersama. *Actuating* merupakan usaha untuk menggerakkan anggota-anggota kelompok demikian rupa sehingga mereka baru ke inginan dan berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan yang bersangkutan dan sasaran-sasaran anggota-anggota perusahaan tersebut oleh karena para anggota ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut. Dalam pelaksanaannya mencakup kegiatan yang dilakukan seorang manajer untuk mengawasi dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan oleh unsur perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan tercapai arah efektif dan efisien.

Pemimpin yang efektif cenderung mempunyai hubungan dengan bawahan yang sifatnya mendukung (suportif) dan meningkatkan rasa percaya diri kelompok dengan dalam membuat keputusan. Keefektifan kepemimpinan menunjukkan pencapaian tugas pada rata-rata kemajuan, Keputusan kerja, moral kerja, dan kontribusi wujud kerja. Arahan (direction) berarti manajer mengembangkan hampir semua tanggung jawab untuk lembaga arahan. Para supervisor tingkat bawah lebih banyak diperlukan sebagai spesialis-spesialis fungsional daripada manajer yang otonom dalam mengambil keputusan.

4. Pengendalian (*Controlling*) adalah Tahapan untuk memastikan bahwa kegiatan aktual sesuai dengan kegiatan yang direncanakan (James, A. F., Freeman, R. E., dan Dawel, R. G., 2000). Pengendalian dibutuhkan untuk menjamin agar semua kepengurusan rencana dan pelaksanaan kegiatan tercapai tujuan dengan hasil yang baik dan efisien. Pengendalian juga dilakukan untuk menjadi tolak ukur dalam mengambil keputusan untuk dilakukan perbaikan. Pengawasan berarti mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana-rencana yang telah disusun. Menjaga keselamatan dan kesuksesan institusi merupakan tugas utama manajer, baik organisasi keluarga maupun organisasi secara universal, bagaimana manajer bisa mengontrol orang lain sementara dirinya masih belum terkontrol. Dengan demikian seorang manajer orang terbaik harus mengontrol seluruh anggotanya dengan baik.

Pendapat lain menyatakan bahwa ada tambahan fungsi manajemen yang dikemukakan oleh George Terry dalam proses organisasi. Empat tahapan lainnya hampir sama dengan empat proses di atas. Perencanaan adalah Tahapan pemilihan dan penghubungan fakta-fakta disertai asumsi atau perkiraan masa depan dengan menggambarannya secara detail dan merumuskan

aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan / hasil yang diinginkan.

Pengelolaan adalah tahapan penentuan, pengelompokan, dan penyusunan berbagai aktivitas yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan, lalu menempatkan orang-orang sesuai aktivitas tersebut, juga menyediakan faktor-faktor fisik untuk mendukung keperluan aktivitas dan mendelegasikan wewenang terhadap setiap orang dalam kaitannya terhadap pelaksanaan setiap aktivitas yang diharapkan. Lebih lanjut terdapat lima asas dalam tahapan *organizing* yaitu : tujuan, pembagian kerja, penempatan tenaga kerja, wewenang & tanggung jawab, dan delegasi wewenang. Pengelolaan adalah Tahapan menggerakkan atau aktualisasi dengan cara mendorong semua anggota kelompok untuk berkehendak dan berusaha untuk mencapai tujuan yang sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian. Lebih lanjut untuk mewujudkan tahapan ini diperlukan terdiri dari sikap, moral, komunikasi, insentif, supervisi, dan disiplin. Tahapan terakhir adalah pengendalian adalah proses yang menentukan apakah pelaksanaan telah sesuai dengan perencanaan yang disebut sebagai standar, termasuk juga mengevaluasi dan melakukan perbaikan-perbaikan jika diperlukan. Faktor-faktor pendukung dalam proses pengendalian meliputi menentukan standar atau dasar bagi pengawasan, mengukur pelaksanaan, membandingkan pelaksanaan dengan standar dan temukan perbedaannya jika ada, dan memperbaiki penyimpangan dengan tindakan yang tepat. (Sukarna, 2011).

Keberhasilan proses sebuah manajemen adalah memastikan efektivitas prosesnya. Efektivitas yang dimaksud adalah sebuah faktor pendukung untuk sebagai memerhatikan untuk “melakukan hal yang benar” yang berkaitan erat dengan input dan kegiatan manajerial (Laurie, 1996). Selain itu, pada sumber yang sama Laurie juga menjelaskan mengenai efisiensi berkaitan dengan efektivitas namun melibatkan keseimbangan jumlah sumber daya untuk mencapai tujuan dibandingkan apa yang ingin dicapai sebenarnya. Secara singkat dapat dikatakan jika semakin kecil biayanya dan semakin besar manfaatnya maka membuat efisiensinya semakin besar. Dari berbagai pendapat ahli

di atas, dapat disimpulkan jika pada konsep dasar manajemen merupakan sebuah proses atau usaha untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien dengan melibatkan orang lain dan sumber daya yang terbatas. Proses sendiri merupakan tahapan perubahan / peristiwa dalam perkembangan sesuatu yang dalam kasus ini merupakan tahapan peristiwa di dalam suatu organisasi dalam perkembangannya untuk mencapai tujuannya. Sedangkan, efektif di sini berarti penyelesaian suatu tugas yang diberikan secara tepat dalam rangka mencapai tujuan. Selain itu, diperlukan efisiensi yaitu tugas yang diberikan harus digunakan secara optimal atau dengan biaya minimum hal ini dikarenakan keterbatasan sumber daya.

1.2 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata "*to manage*" yang berarti mengatur. Pengertian lainnya secara luas adalah manajemen sebagai sebuah ilmu dan seni dalam melakukan perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan, serta pengendalian atau pengawasan terhadap setiap kegiatan atau usaha para anggota organisasi dalam menggunakan sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan terlebih dahulu secara efektif dan efisien. Menurut John D. Millet "*management is the process of directing and facilitating the work of people organized in formal group to achieve a desired goal.*" yang dapat diartikan bahwa manajemen adalah proses pengarahan dan menyediakan fasilitas kerja untuk orang-orang yang diatur dalam kelompok formal untuk meraih tujuan yang diinginkan. (Siswanto, 2005).

Pengertian lebih terperinci dijelaskan oleh G.R. Terry yang mengartikan manajemen sebagai berikut "*management is distinct process consisting of planing, organizing, actuating, and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources.*" (Hasibuan, 2005). Definisi manajemen yang lebih luas disampaikan oleh Harold Koontz dan Cyrill O'Donnel yang mengartikan manajemen sebagai usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian

manajemen meliputi mengoordinasi sejumlah kegiatan orang lain yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan, dan pengendalian. (Hasibuan, 2005) Selain itu, Harold Koontz dan Cyrill O'Donnel juga menyatakan jika manajemen adalah untuk menciptakan lingkungan yang efektif supaya orang dapat melakukan pekerjaannya di dalam sebuah organisasi formal. (Hanafi, 2015)

Menurut Sisk, manajemen adalah upaya mengoordinasi semua sumber daya organisasi melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian untuk meraih tujuan tertentu yang telah ditentukan sebelumnya. (Hanafi, 2015). Donnelly, Gibson, dan Ivancevich memiliki penjelasan sendiri mengenai manajemen yaitu bahwa manajemen mencakup berbagai kegiatan yang dilakukan oleh satu atau lebih orang dalam pengoordinasian kegiatan lainnya yang dilakukan oleh orang lain dan untuk meraih suatu tujuan yang tidak bisa dicapai jika hanya dilakukan oleh satu orang saja. (Hanafi, 2015)

Ahli lainnya yaitu Stoner, Freeman, dan Gilbert menyatakan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian berbagai kegiatan anggota organisasi yang menggunakan semua sumber daya yang dimiliki oleh organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. (Hanafi, 2015). Dalam berbagai penjelasan ahli di atas, pengertian manajemen dapat dikatakan memiliki beberapa kata kunci yang disetujui oleh berbagai ahli bahwa manajemen harus memiliki komponen meliputi tujuan (manajemen haruslah mempunyai tujuan bersama / organisasi yang ingin dicapai dan telah ditetapkan), proses (manajemen meliputi proses kegiatan yang disusun secara sistematis dan bertahap dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan, pengendalian, dan pengawasan), koordinasi (Proses manajemen haruslah dilakukan secara terkoordinasi, koperatif, dan terintegrasi dalam melakukan dan memanfaatkan setiap unsur / sumber daya organisasi), dan manusia (manajemen baru dapat diterapkan jika terdapat lebih dari satu orang yang melakukan kerja sama di dalam sebuah organisasi. Jadi dapat disimpulkan pengertian

manajemen adalah sebuah proses kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan, pengendalian, dan pengawasan yang dilakukan secara sistematis dengan terkoordinasi, kooperatif, dan terintegrasi setiap unsurnya yang dilakukan lebih dari satu orang di dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan bersama / organisasi yang diinginkan dan telah ditetapkan sebelumnya.

1.3 Filsafat Ilmu Manajemen

Filsafat adalah pondasi dari sebuah keilmuan. Filsafat adalah “pengetahuan dan penyelidikan dengan akal budi mengenai hakikat segala yang ada, sebab, asal, dan hukumnya.” (Filsafat, 2021) selain itu, filsafat juga dapat diartikan sebagai “ilmu yang berintikan logika, estetika, metafisika, dan epistemologi.” (Filsafat, 2021). Menurut Anastasia A. Eze, filsafat dinyatakan sebagai cara melihat sesuatu dan mengetahui mengapa segala sesuatunya seperti itu yang menjadi hukum dasar untuk mendorong tindakan lainnya (Eze, 2012). Sedangkan, menurut filsuf Socrates, filsafat adalah sebuah cara berpikir yang menyeluruh dan bersifat radikal yang mengupas sebuah hal sedalam-dalamnya hingga sampai pada akarnya atau dasarnya.

Filsafat manajemen sendiri merupakan bagian dari kumpulan ilmu pengetahuan yang berintikan logika serta seni yang memberikan dasar yang luas dalam melakukan pemecahan terhadap permasalahan manajerial. Springer M. mengandaikan jika filsafat manajemen haruslah mampu mengidentifikasi dan mengelola apa yang perlu dilakukan. Dia menyebut proses ini sebagai “*requirements management*”. Secara mendetail, Springer menjelaskan terdapat lima tahapan dalam *requirements management* yaitu identifikasi, analisis, alokasi, verifikasi, dan keterlacakan (Eze, 2012). Filsafat manajemen secara logika adalah cara bagaimana manajemen harus berfungsi. Sesuai dengan lima tahapan persyaratan manajemen Springer. Seorang manajer yang menggunakan filsafat manajemen dalam melakukan pemecahan permasalahan manajerial haruslah dapat mengidentifikasi terlebih dahulu permasalahan yang dihadapi lalu melakukan analisa secara mendasar dan menyeluruh dengan

alokasi sumber daya secara efektif dan efisien hingga dapat diverifikasi kegiatannya melalui pelacakan. Sehingga, aliran kegiatan manajerial dapat mencapai tujuan organisasi.

Selain dari sudut pandang logika, filsafat manajemen juga dapat dijelaskan melalui sudut pandang metafisika. Berdasarkan (Carr, 1987) istilah metafisika pertama kali diperkenalkan oleh Andronicus pada pertengahan abad pertama sebelum masehi. Metafisika adalah segala sesuatu yang berkenaan dengan hal-hal nonfisik dengan makna lain dapat dikatakan jika metafisika adalah sebuah ilmu yang mempelajari hakikat sebenarnya dari suatu hal dibalik alam nyata. Lalu yang menjadi permasalahan dalam metafisika filsafat manajemen adalah subjek atau siapa yang membutuhkan dan melakukan manajemen. Pandangan klasik yang berasal dari Henry F. menjelaskan bahwa manajemen harus ada sentralisasi dengan kata lain terdapat unit manajerial dan sekelompok pelaksana yang melaksanakan perintah dari unit manajerial. (Koskela, L. dan Kagioglou, M., 2006)

Pandangan lainnya berasal dari Grief menyatakan jika manajemen adalah proses dimana semua orang atau setidaknya mayoritas orang dalam sebuah organisasi terlibat di dalamnya. (Koskela, L. dan Kagioglou, M., 2006). Sehingga dapat disimpulkan berdasarkan dua pendapat ahli di atas bahwa berdasarkan jika subjek manajemen selalu berubah-ubah sesuai dengan tipe kegiatan yang diorganisasikan dalam setiap bentuk organisasi tidak terbatas hanya organisasi bisnis. Dalam praktiknya, manajemen memang dibutuhkan oleh siapa saja di mana saja ketika orang-orang bekerja sama di dalam sebuah kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Ini adalah dasar dari filsafat metafisika manajemen.

Istilah epistemologi pertama kali diperkenalkan oleh J.F. Ferrir dalam bukunya berjudul *“Institutes of Metaphysics: The Theory of Knowing and Being”* pada tahun 1856. Epistemologi merupakan bagian dari filsafat yang berbeda dengan metafisika dan menyelidiki asal mula, struktur, metode, validitas, dan batas-batas dari suatu ilmu pengetahuan. Selain itu, epistemologi dapat diartikan sebagai teori ilmu pengetahuan mengenai apa yang benar dan salah. (Sumitro, 2014)

Permasalahan epistemologi filsafat manajemen berkisar proses mendapatkan pengetahuannya yang secara terperinci menjadi bagaimana prosedur untuk mendapatkan pengetahuannya, apa yang harus diperhatikan untuk mendapatkan pengetahuan yang benar, apa saja kriteria untuk sebuah pengetahuan dapat disebut sebagai sebuah kebenaran, serta sarana apa yang dapat membantu orang mendapatkan pengetahuan tersebut dalam bentuk ilmu. Para ahli sendiri sebenarnya sudah menjawab permasalahan tersebut. Pertama, mengenai prosedur mendapatkan pengetahuan manajemen menggunakan prosedur ilmiah yang baku untuk menelaah manajemen yaitu dengan dilakukannya penelitian ilmiah sebagai suatu kriteria untuk menyatakan jika pengetahuan tersebut adalah sebuah kebenaran. Mengenai apa yang harus diperhatikan dalam mendapatkan pengetahuan yang benar melalui penelitian ilmiah, Sumitro menjelaskan bahwa setidaknya penelitian ilmiah tersebut haruslah memiliki ciri-ciri umum yaitu :

1. Sistematis. Proses manajemen bersifat sistematis dalam metode dan hasilnya sehingga dapat mencapai suatu keseluruhan yang logis dan koheren.
2. Universalitas dan Objektif. Universalitas dan objektivitas tidak dapat dipisahkan. Karena penelitian ilmiah haruslah bersifat objektif di mana tidak boleh terpengaruh oleh prasangka-prasangka subjektif sehingga hasil penelitian dapat diberlakukan secara universal. (Sumitro, 2014)

Selain pembatasan dalam proses pengambilan pengetahuan manajemen sehingga hasil yang didapatkan dapat divalidasi. Menurut Sumitro, pembatasan juga terdapat pada ruang lingkup epistemologi manajemen yang dapat dilihat saat berkaitan dengan sejumlah disiplin ilmu lainnya seperti ekonomi, politik, pendidikan, dan lain-lain. Yang kemudian lahirlah sebuah spesialisasi disiplin ilmu manajemen seperti manajemen pendidikan, manajemen pemasaran, manajemen produksi, manajemen sumber daya manusia, manajemen keuangan, dan lain sebagainya. (Sumitro, 2014). Berdasarkan penjabaran mengenai apa yang dimaksud dengan filsafat manajemen melalui tiga sudut pandang yang berbeda yaitu logika, metafisika, dan epistemologi

dapat dikatakan jika filsafat manajemen sangat penting untuk dipahami oleh seorang manajer karena memberikan manfaat yang antara lain adalah :

1. Memberikan pedoman dasar dalam pemecahan masalah melalui penelitian yang sesuai bagi seorang manajer.
2. Memberikan pedoman bagi manajer untuk melakukan proses manajemen dalam mencapai tujuan organisasi.
3. Memberikan pedoman dasar dalam berpikir kritis bagi seorang manajer.

Jadi dapat disimpulkan, bahwa filsafat manajemen adalah pengetahuan dasar dan menyeluruh mengenai manajemen dalam menyelesaikan permasalahan manajerial yang berlaku bagi semua orang atau setidaknya mayoritas orang dalam sebuah organisasi yang terbatas pada proses pengambilan pengetahuannya berdasarkan penelitian ilmiah yang bersifat sistematis, universal, dan objektif sehingga dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya.

1.4 Ilmu dan Seni Manajemen

Manajemen dianggap sebagai sebuah ilmu dan seni. Hal ini dikarenakan manajemen adalah sebuah teori-teori ilmu pengetahuan yang telah dipelajari, diteliti, dan dihimpun sejak lama oleh ahli-ahli. Termasuk penjelasan-penjelasan mengenai gejala-gejala dan permasalahan-permasalahan manajerial yang kemudian diteliti menggunakan metode ilmiah yang sesuai dengan prinsip-prinsip yang telah disepakati dan ditentukan sebelumnya yang kemudian berkembang menjadi sebuah teori yang dapat diajarkan atau disebarluaskan ke berbagai orang untuk dipraktikkan. Namun, dalam praktiknya teori-teori manajemen tersebut supaya berhasil mencapai tujuan organisasi diperlukan kerja sama dengan orang lain dan seorang manajer sendiri haruslah orang yang memiliki keahlian khusus dalam mengoordinasi dan mengatur kegiatan organisasi dan menggunakan sumber daya organisasi seperti sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien yang tentunya penanganannya berbeda-beda antara satu manajer dengan yang lainnya dan memiliki keunikan tersendiri yang

disesuaikan kepada karakteristik setiap organisasi, sumber daya manusia, serta permasalahan yang dihadapi dan hal lain yang mempengaruhinya dari hal itulah sisi seni dari sebuah manajemen dapat terlihat. Manajemen sebagai ilmu pengetahuan adalah kumpulan pengetahuan-pengetahuan yang telah disusun secara sistematis dan terorganisir dengan menggunakan metode ilmiah. Berdasarkan pendapat Hermawan, metode ilmiah adalah gabungan antara empirisme dan rasionalisme. (Hermawan, 2006). Dengan begitu terdapat beberapa syarat untuk menjadikan manajemen sebagai ilmu pengetahuan yaitu :

1. Sistematis dan Terorganisir. Pengetahuan-pengetahuan manajemen yang bersifat umum dan akumulatif harus disusun secara sistematis dan teratur sesuai tahapan-tahapan manajemen yang dimulai dari penentuan tujuan organisasi sampai berakhir pada tercapai atau tidaknya tujuan organisasi. Pada hakikatnya ini merupakan tahapan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengaktualan, dan pengawasan.
2. Empirisme. Menurut (Wijayanto, 2013) empirisme adalah pandangan yang berdasarkan kepada sebuah pengalaman yang telah terjadi. Pengalaman tersebut dapat berasal dari sebuah percobaan, pengamatan, atau penelitian ilmiah.
3. Rasionalisme. Sebagai sebuah ilmu pengetahuan, manajemen dituntut untuk bisa dijelaskan melalui pikiran yang masuk akal yang terlepas dari emosi dan batin. Wijayanto menafsirkan rasionalisme sebagai sebuah pandangan yang berdasarkan kepada sebuah pemikiran yang rasional atau logis. (Wijayanto, 2013). Penelitian ilmiah adalah salah satu cara untuk mendapatkan dan mengumpulkan ilmu pengetahuan manajemen. Menurut Cornelis, sebuah penelitian ilmiah memiliki langkah-langkah yang dimulai dari perumusan masalah, menyusun kerangka konsep, pengajuan hipotesis, pengujian hipotesis, dan penarikan kesimpulan. (Cornelis, 1994)

1.5 Profesi Manajemen

Berdasarkan KBBI, profesi didefinisikan sebagai bidang pekerjaan dilandasi pendidikan keahlian (Profesi, 2021). Sehingga dapat dikatakan bahwa semua bidang pekerjaan belum tentu adalah sebuah profesi jika tidak dilandasi pendidikan keahlian. Manajemen sendiri membutuhkan landasan ilmu dan keahlian khusus dalam melakukan pekerjaannya untuk mencapai tujuan melalui orang-orang. Seorang manajer yang baik tentunya diharuskan memiliki sebuah keahlian manajemen yang baik apapun bidang pekerjaannya. Kemampuan manajemen ini di masa ini sangatlah dibutuhkan supaya organisasi bisa mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Yang kemudian dua hal tersebut yaitu keefektifan dan efisiensi menjadi konsep utama dalam menentukan apakah seorang manajer berhasil menerapkan manajemen yang baik atau tidak seperti pendapat Peter F. Drucker (1976). Khurana dan Prince (2004) menyatakan empat buah kriteria yang dibuat berdasarkan bidang pekerjaan lainnya yang dikategorikan sebagai sebuah profesi seperti bidang pekerjaan hukum dan medis untuk dibandingkan dengan manajemen sebagai profesi. Keempat kriteria tersebut adalah :

1. Pengetahuan berdasarkan teoritis yang berkembang dengan baik dan diterima secara luas.
2. Sistem sertifikat keahlian.
3. Komitmen untuk menggunakan keahlian khusus tersebut untuk kepentingan publik.
4. Kode etik.

Walaupun terdapat perbedaan pendapat diantara ahli, keempat kriteria tersebut telah dimiliki oleh manajemen. Pengetahuan-pengetahuan dasar manajemen telah berkembang dengan baik secara teoritis melalui berbagai perguruan tinggi di dunia dan telah diterima oleh beberapa kalangan. Lalu, untuk menjadi seorang manajer yang profesional sebuah sertifikat keahlian telah dikeluarkan oleh berbagai lembaga. Dikarenakan fungsi dasar manajer untuk mencapai tujuan organisasi termasuk organisasi masyarakat sebuah komitmen untuk menggunakan kemampuan manajerial untuk kepentingan publik telah dilakukan baik secara eksplisit maupun implisit. Etika profesi manajer juga

telah terbangun dan dipelajari diberbagai lembaga pendidikan oleh semua calon manajer. Sehingga dapat dikatakan keempat kriteria di atas telah dipenuhi dan menjadikan manajemen sebagai sebuah profesi. Ini disebabkan manajemen adalah sebuah profesi diperlukan standar profesionalisme yang dijadikan sebagai sebuah pedoman dasar bagi seorang manajer dalam menjalankan profesi manajemennya. Edgar H. Schein menjabarkan kriteria-kriteria profesionalisme di dalam profesi manajemen sebagai berikut :

1. Seorang manajer profesional harus membuat keputusan yang benar berdasarkan prinsip-prinsip umum yang berlaku dalam lingkungan dan situasi tertentu.
2. Seorang manajer profesional akan mendapatkan status profesionalnya setelah mencapai dan memenuhi standar prestasi tertentu dalam pekerjaannya yang tidak didasarkan kepada favorititas, suku, keturunan, agama, bangsa, dsb.
3. Seorang manajer profesional harus mematuhi kode etik yang kuat. (Porter, L. W., Angle, H. L., dan Allen, R. W., 2003)

Berdasarkan penjabaran di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan sebuah profesi yang telah memiliki dasar pengetahuan yang teoritis dan berkembang dengan baik serta diterima secara luas didukung dengan sertifikasi yang dikeluarkan oleh berbagai lembaga yang telah memiliki standar prestasi tertentu dalam penilaiannya serta memiliki komitmen untuk membantu kepentingan publik dan kode etik dalam kegiatannya.

Daftar Pustaka

- Carr, B. (1987). *Metaphysics: An Introduction*. Springer.
- Cornelis, R. (1994). *Metodologi Penelitian Ekonomi*. Yogyakarta: Liberty.
- Eze, A. (2012). *Management Practice in Organization*. Honolulu: Atlantic International University.
- Filsafat. (2021, 3 15). Retrieved from KBBI Daring: <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/filsafat>
- Firmansyah, M. A. dan Mahardika, B. W. (2018). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Deepublish.

- Hanafi, M. (2015). *Manajemen*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Hasibuan, M. S. (2005). *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hermawan, A. (2006). *Penelitian Bisnis Paradigma Kuantitatif*. Jakarta: Grasindo.
- James, A. F., Freeman, R. E., dan Dawel, R. G. (2000). *Management*. 6th Edition. New Delhi: Prentice Hall of India.
- Karya. (2021, 3 16). Retrieved from KBBI Daring: <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/karya>
- Khurana, R., Nohria, N., dan Penrice, D. (2004). *Management as a Profession*. Massachusetts Institute of Technology.
- Koskela, L. dan Kagioglou, M. (2006). *On the Metaphysics of Management*. 14th Annual Conference of the International Group for Lean Construction (pp. 1-13). Santiago: Ponteficia Universidad Católica de Chile.
- Kreitner, R. J. (1995). *Management*. 6th Edition. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Laurie, J. M. (1996). *Management and Organizational Behaviour*. 4th Edition. London: Pitman Publishing.
- Porter, L. W., Angle, H. L., dan Allen, R. W. (2003). *Organizational Influence Processes*. New York: M. E. Sharpe.
- Profesi. (2021, 3 16). Retrieved from KBBI Daring: <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/profesi>
- Seni. (2021, 3 16). Retrieved from KBBI Daring: <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/seni>
- Siswanto. (2005). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sukarna. (2011). *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Sumitro. (2014). *Epistemologi Ilmu Manajemen*. Informatika : Jurnal Ilmiah AMIK Labuhan Batu, 1.
- Tisnawati, E. (2009). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana.
- Wijayanto, D. (2013). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

BAB 2

MANAJEMEN KINERJA



2.1 Latar Belakang

Di masa sekarang, untuk mencapai keuntungan yang maksimum, perusahaan tidak hanya memikirkan strategi di dalam meningkatkan keuntungan atau meminimumkan biaya operasional. Dibutuhkan strategi lain untuk meningkatkan omset penjualan bagi perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan dan menambah jumlah pelanggan bagi perusahaan yang bergerak di bidang jasa. Oleh karena itu dibutuhkan sumber daya manusia yang kompeten di bidangnya. Tugas manajer sumber daya manusia tidak hanya berhenti disaat perekrutan sumber daya manusia, tapi juga dibutuhkan evaluasi secara berkala agar kinerja seseorang dapat bertahan baik atau berkembang dan sesuai dengan tujuan perusahaan. Sistem penilaian juga dibutuhkan untuk menjaga semangat para sumber daya manusia yang berada di dalam perusahaan untuk bersaing di era globalisasi ini. Pengembangan karyawan dalam berbagai bentuk merupakan syarat mutlak tercapainya suatu organisasi yang memiliki daya saing tinggi. Karena itu, sangat diperlukan suatu sistem penilaian kinerja yang mampu memenuhi fungsi fungsinya secara utuh dalam kaitannya dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Tidak hanya bagi karyawan, namun sistem penilaian kinerja juga sangat diperlukan organisasi agar dapat menampilkan gambaran secara menyeluruh mengenai kondisi ketenagakerjaan suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Mekanisme penilaian prestasi kerja atau performance appraisal dapat menentukan balas jasa yang tepat. Melalui penilaian prestasi kerja akan diketahui seberapa baik Ia telah melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, sehingga perusahaan dapat menetapkan balas jasa yang sepatutnya atas prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja juga dapat digunakan perusahaan untuk mengetahui kekurangan dan potensi seorang

karyawan. Dari hasil tersebut, perusahaan dapat mengembangkan suatu perencanaan sumber daya manusia secara menyeluruh dalam menghadapi masa depan perusahaan.

2.2 Definisi dan Indikator Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja dan juga penilaian atas kerja seseorang yang berkecimpung dalam dunia kerja sebuah instansi. Sundari menambahkan, kinerja juga merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam Bahasa Inggris adalah performance, yang sering diindonesiakan menjadi kata performa. Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch and Keeps, 1992). Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Hersey and Blanchard, 1993). Ini merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Output kinerja merupakan aktualisasi kualitas dan kuantitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan. Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan ($Ability=A$), motivasi ($motivation=M$) dan kesempatan ($Opportunity=O$) atau $Kinerja = f(A \times M \times O)$; artinya: kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan (Robbins, 1996).

Pada (Sobirin, 2016) Institute of Personnel Management (1992) mendefinisikan manajemen kinerja sebagai berikut: "Performance management is a strategy which relates to every activity of the organization set in the context of its human resources policies, culture, style and communication systems. The nature of the strategy depends on the organizational context and can vary from organization to organization." Artinya,

manajemen kinerja adalah sebuah strategi yang mengaitkan keseluruhan aktivitas organisasi dalam lingkup kebijakan sumberdaya manusia, budaya, gaya dan sistem komunikasi. Sifat dari strategi itu sendiri sangat bergantung pada konteks organisasi yang melingkupinya dan bisa berbeda dari satu organisasi ke organisasi lainnya.

Menurut Costello (Sundari, 2019) manajemen kinerja mendukung tujuan menyeluruh organisasi dengan mengaitkan pekerjaan dari setiap pekerja dan manajer pada misi keseluruhan dari unit kerjanya. Seberapa baik kita mengelola kinerja bawaha akan secara langsung mempengaruhi tidak saja kinerja masing-masing pekerja secara individu dan unit kerjanya, tetapi juga kinerja seluruh organisasi. Manajemen Kinerja (*Performance Management*) beberapa definisi diungkapkan oleh para ahli sebagai berikut:

- a. Manajemen kinerja sebagai proses komunikasi yang dilakukan secara terus menerus dalam kemitraan antara karyawan dengan atasan langsungnya. Proses komunikasi ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan (Bacal, 1994)
- b. Manajemen kinerja sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati (Armstrong, 2004)
- c. Manajemen kinerja merupakan gaya manajemen yang dasarnya adalah komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan yang menyangkut penetapan tujuan, memberikan umpan balik baik dari manajer kepada karyawan maupun sebaliknya (Schwartz, 1999)
- d. Manajemen kinerja merupakan dasar dan kekuatan pendiring yang berada di belakang semua keputusan organisasi, usaha kerja dan alokasi sumberdaya (Costello, 1994)

Secara filosofis manajemen kinerja menganggap bahwa karyawan memiliki peran sentral dalam pencapaian tujuan organisasi baik tujuan financial maupun tujuan lainnya. Namun demikian, karyawan tidak serta merta diperlakukan sebagai sumber daya yang kemampuan, pengetahuan dan pengalamannya dimanfaatkan untuk kepentingan organisasi. Sebaliknya karyawan juga diperlakukan sebagai sosok manusia yang memiliki emosi, kepribadian dan kebutuhan psikologis dan non-psikologis yang harus difasilitasi dan dipenuhi agar mereka memiliki komitmen terhadap organisasi. Atau dengan kata lain, agar karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi, organisasi juga harus memiliki komitmen yang sama terhadap karyawan.

Hal ini bisa diartikan pula bahwa keselarasan tujuan, antara tujuan individu karyawan dan tujuan organisasi, menjadi kunci efektifitas manajemen kinerja. Dengan demikian organisasi harus membangun strategi yang mampu memenuhi kepentingan kedua belah pihak jika menginginkan organisasi menghasilkan kinerja yang tinggi. Secara operasional, manajemen kinerja bukan hanya menuntut karyawan berkinerja tinggi tetapi melibatkan pula proses umpan balik, sebut saja melalui komunikasi formal dan informal; memberi pelatihan dan pengembangan karyawan dan tidak kalah penting memberikan reward yang sepadan dengan upaya karyawan. Sehingga dapat disimpulkan manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi. Dapat juga dikatakan kegiatan yang mengkaji ulang kinerja secara berkesinambungan untuk meningkatkan dan mengembangkan kinerja lebih lanjut.

Seorang manajer yang diberi tanggung-jawab untuk mengelola sebuah organisasi dituntut untuk memberi kepuasan bukan hanya kepada pemilik atau investor tetapi juga kepada stakeholders lain. Artinya menghasilkan kinerja keuangan semata

dianggap tidak cukup. Keberhasilan dan keberlanjutan sebuah organisasi sangat tergantung juga pada kemampuan seorang manajer untuk menghasilkan kinerja lain yang bisa memenuhi kepentingan pihak-pihak berbeda. Tuntutan dua kelompok yang berbeda kepentingan ini membawa konsekuensi bagi manajer untuk menghasilkan kinerja yang berbeda. Manajer sudah tentu tidak bisa memilih salah satu dan mengabaikan yang lain. Di sisi lain, untuk bisa menghasilkan beragam kinerja yang berbeda tersebut sudah tentu manajer tidak bisa bekerja sendirian. Suka atau tidak suka manajer harus melibatkan karyawan, tim kerja, unit kerja dan departemen terkait; dan uniknya masing-masing kelompok internal ini juga ingin dinilai kinerjanya secara berbeda. Pada (Sobirin, 2016) dan Flapper *et al.* (1996) mencoba mengelompokan indikator kinerja berdasarkan klasifikasi berikut ini:

1. Indikator Kinerja Finansial vs Non-Finansial.

Kinerja financial sudah tentu sangat penting bagi keberlangsungan hidup organisasi terutama bagi organisasi bisnis. Indikator kinerja financial yang umum digunakan diantaranya adalah: laba, ROI, ROA, dan book value. Karena kinerja financial tidak cukup untuk menjelaskan kinerja organisasi secara keseluruhan maka perlu didukung oleh kinerja non-finansial seperti kualitas layanan, inovasi produk dan kemampuan perusahaan menyampaikan produk tepat waktu. Dalam bahasa Kaplan & Norton (1996), Indikator kinerja financial sering disebut sebagai lag indicator – hasil akhir yang bisa berkelanjutan jika didukung oleh lead indicator. Tanpa dukungan tersebut bisa dikatakan keberhasilan kinerja financial hanya mampu bertahan dalam jangka pendek.

2. Indikator Kinerja Global vs Lokal.

Indikator kinerja global adalah indikator kinerja yang menjadi tanggungjawab manajer puncak. Sementara para manajer dibawah manajer bertanggungjawab pada kinerja yang bersifat local sesuai ruang lingkup pekerjaan masing-masing yang terbatas.

3. Indikator Kinerja Internal vs Eksternal.

Indikator kinerja internal adalah informasi yang digunakan untuk memantau kinerja internal organisasi termasuk kinerja karyawan, tim, unit kerja dan departemen. Sementara itu indikator kinerja

eksternal adalah informasi yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi yang terkait dengan kepentingan pihak eksternal seperti konsumen. Demikian juga indikator kinerja eksternal digunakan untuk mengevaluasi pihak eksternal seperti supplier yang kegiatannya berdampak pada kinerja internal organisasi seperti input, proses dan output.

4. Indikator Kinerja Berbasis Hirarkhi Organisasi.

Hubungan vertikal dalam kehidupan organisasi biasanya sangat bergantung pada bagaimana struktur organisasi didesain mulai dari level organisasi paling bawah sampai pada level paling tinggi. Masing-masing level organisasi memiliki indikator kinerja tersendiri namun secara hirarkhi jumlah indikator kinerja akan semakin sedikit ketika level organisasi semakin keatas.

5. Indikator Kinerja Sesuai dengan Kegunaannya.

Klasifikasi ini didasarkan pada perbedaan orientasi masing-masing departemen pada lingkungan organisasi. Departemen Pemasaran misalnya orientasinya berbeda dengan departemen R&D, SDM, Dept. Keuangan, Dept Produksi dsb. Karena masing-masing departemen orientasinya berbeda maka indikator kinerjanya juga berbeda.

2.3 Faktor dan Dimensi Kinerja

Kinerja yang secara konseptual merupakan konstruk yang sangat kompleks, multi dimenasi dan multi-faceted sudah barang tentu melibatkan banyak faktor untuk mewujudkannya. Secara umum faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Faktor individu

Sumber daya manusia bisa dikatakan memiliki peran sentral dalam kehidupan organisasi mengingat merekalah yang secara real menjalankan aktivitas sehari-hari organisasi. Baik buruknya kinerja organisasi tentu saja dipengaruhi oleh kompetensi, kemampuan menjalankan tugas, pengetahuan, sikap kerja, komitmen, dan motivasi serta efikasi diri karyawan. Semua atribut individu ini pada akhirnya ikut berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi.

2. Faktor kepemimpinan

Tidak jarang dalam praktik ditemukan seorang karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi tetapi kinerjanya buruk. Hal ini tidak hanya terjadi pada satu atau dua orang karyawan tetapi boleh jadi pada sebagian besar karyawan. Salah satu penyebabnya adalah kualitas kepemimpinan seorang manajer. Manajer seringkali mampu menjalankan fungsi manajerialnya, misal membuat keputusan yang baik tetapi tidak jarang gagal menjalankan fungsi kepemimpinan. Manajer misalnya tidak mampu berinteraksi dengan karyawan dan gagal memberi dorongan, motivasi, inspirasi dan dukungan terhadap karyawan. Akibatnya bisa diduga, karyawan tidak bisa bekerja maksimal sehingga organisasi tidak mampu menghasilkan kinerja yang diinginkan

3. Faktor tim kerja

Dalam kehidupan organisasi, tidak semua pekerjaan bisa diselesaikan seorang karyawan secara mandiri. Suka atau tidak keterlibatan rekan kerja tidak bisa dihindarkan. Artinya kinerja individu karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan tidak hanya ditentukan oleh kapasitas seseorang dalam menyelesaikan tugas tetapi juga dukungan rekan kerja menjadi penting. Oleh karena itu dukungan tim kerja menjadi penentu kinerja organisasi.

4. Faktor sistem organisasi

Dalam bahasa sistem, organisasi terdiri dari beberapa sub-sistem yang saling terkait. Artinya gagalnya salah satu subsistem bisa menggagalkan performa organisasi secara keseluruhan. Hal ini berarti organisasi harus secara terus menerus menjaga dan memonitor sistem organisasi agar organisasi bersangkutan berjalan lancar sehingga organisasi mampu berkinerja dengan baik

5. Faktor situasi (konteks)

Keempat faktor yang disebutkan di muka biasa disebut sebagai faktor internal organisasi. Menurut teori sistem – open system theory keberhasilan sebuah organisasi berprestasi tidak hanya ditentukan oleh faktor internal tetapi juga faktor eksternal. Kemampuan organisasi mengatasi tekanan faktor eksternal seperti situasi ekonomi, politik, budaya, teknologi, dan persaingan

memungkinkan organisasi bisa bekerja dengan baik yang berarti pula kinerjanya baik.

Kelima faktor diatas harus memperoleh perhatian yang seimbang ketika kita menilai atau mengukur kinerja organisasi. Memang harus diakui bahwa faktor individu karyawan merupakan faktor yang cukup dominan yang mampu mempengaruhi kinerja organisasi utamanya jika kita menyadari bahwa kegiatan kerja sehari-hari dilakukan oleh individu karyawan. Itulah sebabnya kajian-kajian terhadap kinerja dan penilaian kinerja, khususnya dalam konteks manajemen sumberdaya manusia, pada umumnya dikaitkan dengan atribut individu karyawan. Meski demikian, sekali lagi, kinerja organisasi tidak hanya ditentukan oleh apa yang dikerjakan karyawan tetapi juga dipengaruhi oleh sistem organisasi (Atkinson & McCrindell, 1997) perilaku kepemimpinan seorang manajer yang merupakan refleksi bagaimana manajer membina, melatih dan mengarahkan karyawan. Demikian juga peran lingkungan organisasi ikut menentukan kinerja organisasi. Hal ini sejalan teori kontingensi (Prescott, 1986) yang mengatakan bahwa keberhasilan sebuah organisasi bergantung pada kemampuannya beradaptasi dengan lingkungan.

Menurut Fitzgerald *et al.* (1991) ada enam dimensi untuk mengukur kinerja. Keenam dimensi tersebut dikelompokkan menjadi dua yaitu kategori pertama merupakan dimensi hasil yang terdiri dari daya saing organisasi dan keberhasilan organisasi secara financial (financial success). Sedangkan kategori kedua adalah determinan keberhasilan yang terdiri dari kualitas, fleksibilitas, pemanfaatan sumberdaya dan inovasi. Sementara itu Atkinson *et al.* (1997) membedakan dimensi kinerja menjadi dua yaitu dimensi keberhasilan organisasi sebagai tujuan utama organisasi dan dimensi kedua adalah determinan keberhasilan organisasi yang diposisikan sebagai tujuan kedua organisasi. Atkinson *et al.* (1997) selanjutnya mengatakan bahwa yang dimaksud dengan tujuan utama organisasi adalah orientasi organisasi yang bersifat eksternal dalam pengertian tujuan yang ingin dicapai organisasi biasanya bersifat jangka panjang sesuai dengan pernyataan visi/misi organisasi. Sebaliknya, yang dimaksud dengan tujuan kedua organisasi, sering juga disebut

sebagai tujuan operasional, adalah orientasi organisasi yang bersifat internal yakni sejauh mana organisasi mampu menghasilkan produk dan jasa dan mampu menyerahkannya kepada konsumen. Keduanya mengemukakan bahwa dimensi kinerja terdiri dari dua yakni dimensi internal (dimensi operasional) yang menjadi determinan bagi dimensi kedua yaitu keberhasilan organisasi yang bersifat jangka panjang. Berdasarkan penjelasan ini, bisa diartikan bahwa pengukuran kinerja organisasi bisa difokuskan pada pengukuran yang bersifat internal atau operasional seperti kinerja karyawan, dan atau pengukuran yang bersifat eksternal atau jangka panjang seperti kinerja financial, pertumbuhan organisasi dan kepuasan konsumen.

2.4 Manajemen Kinerja

Pada (Sobirin, 2016) Institute of Personnel Management (1992) mendefinisikan manajemen kinerja sebagai berikut:

“Performance management is a strategy which relates to every activity of the organization set in the context of its human resources policies, culture, style and communication systems. The nature of the strategy depends on the organizational context and can vary from organization to organization.”

Definisi diatas manajemen kinerja adalah sebuah strategi yang mengaitkan keseluruhan aktivitas organisasi dalam lingkup kebijakan sumberdaya manusia, budaya, gaya dan sistem komunikasi. Sifat dari strategi itu sendiri sangat bergantung pada konteks organisasi yang melingkupinya dan bisa berbeda dari satu organisasi ke organisasi lainnya. Menurut Costello (Sundari, 2019) manajemen kinerja mendukung tujuan menyeluruh organisasi dengan mengaitkan pekerjaan dari setiap pekerja dan manajer pada misi keseluruhan dari unit kerjanya. Seberapa baik kita mengelola kinerja bawaha akan secara langsung mempengaruhi tidak saja kinerja masing-masing pekerja secara individu dan unit kerjanya, tetapi juga kinerja seluruh organisasi. Manajemen Kinerja (Performance Management) beberapa definisi diungkapkan oleh para ahli sebagai berikut:

Manajemen kinerja sebagai proses komunikasi yang dilakukan secara terus menerus dalam kemitraan antara karyawan dengan atasan langsungnya. Proses komunikasi ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan (Bacal, 1994). Definisi manajemen kinerja diartikan sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati (Armstrong, 2004). Manajemen kinerja merupakan gaya manajemen yang dasarnya adalah komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan yang menyangkut penetapan tujuan, memberikan umpan balik baik dari manajer kepada karyawan maupun sebaliknya (Schwartz, 1999). Manajemen kinerja merupakan dasar dan kekuatan pendiring yang berada di belakang semua keputusan organisasi, usaha kerja dan alokasi sumberdaya (Costello, 1994)

Secara filosofis manajemen kinerja menganggap bahwa karyawan memiliki peran sentral dalam pencapaian tujuan organisasi baik tujuan financial maupun tujuan lainnya. Namun demikian, karyawan tidak serta merta diperlakukan sebagai sumber daya yang kemampuan, pengetahuan dan pengalamannya dimanfaatkan untuk kepentingan organisasi. Sebaliknya karyawan juga diperlakukan sebagai sosok manusia yang memiliki emosi, kepribadian dan kebutuhan psikologis dan non-psikologis yang harus difasilitasi dan dipenuhi agar mereka memiliki komitmen terhadap organisasi. Atau dengan kata lain, agar karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi, organisasi juga harus memiliki komitmen yang sama terhadap karyawan. Hal ini bisa diartikan pula bahwa keselarasan tujuan, antara tujuan individu karyawan dan tujuan organisasi, menjadi kunci efektifitas manajemen kinerja. Dengan demikian organisasi harus membangun strategi yang mampu memenuhi kepentingan kedua belah pihak jika menginginkan organisasi menghasilkan kinerja yang tinggi. Secara operasional, manajemen kinerja bukan hanya menuntut

karyawan berkinerja tinggi tetapi melibatkan pula proses umpan balik, sebut saja melalui komunikasi formal dan informal; memberi pelatihan dan pengembangan karyawan dan tidak kalah penting memberikan reward yang sepadan dengan upaya karyawan. Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi. Dapat juga dikatakan kegiatan yang mengkaji ulang kinerja secara berkesinambungan untuk meningkatkan dan mengembangkan kinerja lebih lanjut.

2.5 Prinsip Dasar dan Karakteristik Kinerja

Menurut Wibowo (Affan, 2015), Prinsip dasar manajemen kinerja menjadi pondasi yang kuat bagi kinerja organisasi untuk mencapai tujuan. Sebagai prinsip dasar dalam manajemen kinerja adalah menghargai kejujuran, memberikan pelayanan, tanggung jawab, dirasakan bermain, adanya perasaan kasihan, adanya perumusan tujuan, terdapat consensus dan kerja sama, sifatnya berkelanjutan, terjadi komunikasi dua arah dan mendapatkan umpan balik. Terdapat 10 prinsip dasar manajemen kinerja yang dapat menjadi pondasi yang kuat bagi kinerja organisasi (Sundari, 2019):

1. **Menghargai Kejujuran.** Kejujuran menampakkan diri dalam komunikasi umpan balik yang jujur diantara manajer, pekerja, dan rekan kerja. Proses penilaian akan memperluas pemahaman bawahan dengan cara mengajak mereka untuk jujur menyatakan apa yang memotivasi mereka, apa yang mereka sukai dan tidak sukai mengenai pekerjaan mereka, apa yang mereka inginkan dan apa yang menjadi kepentingan mereka dan bagaimana mereka harus dibantu. Sebaliknya, manajer juga menceritakan kebenaran dalam hubungannya dengan bawahan tentang apa yang disukai dan apa yang tidak disukai mengenai pekerjaan mereka.

Sehingga manajer mampu memahami hambatan-hambatan para karyawan untuk mencapai kinerja yang bagus.

2. Memberikan Pelayanan. Setiap aspek dalam proses kinerja harus memberikan pelayanan kepada setiap stakeholder yaitu: pekerja, manajer, pemilik dan pelanggan. Dalam proses manajemen kinerja, umpan balik dan pengukuran harus membantu pekerja dan perencanaan kinerja.
3. Tanggung jawab. Merupakan prinsip dasar di belakang pengembangan kinerja. Dengan memahami dan menerima tanggung jawab atas apa yang mereka, pekerja belajar tentang apa yang perlu mereka perbaiki. Pengembangan kinerja didasarkan pada anggapan bahwa pekerja dapat mempengaruhi hasilnya dengan memperbaiki kecakapan dalam kompetensi perilaku.
4. Dirasakan seperti bermain. Manajemen kinerja menggunakan prinsip bahwa bekerja sama dengan bermain. Dengan prinsip bermain, dalam manajemen kinerja orang mendapatkan kepuasan dari apa yang mereka kerjakan. Apabila tidak menerapkan prinsip bermain, bekerja akan menjadi beban.
5. Adanya perasaan kasihan. Merupakan prinsip bahwa manajer memahami dan empati terhadap orang lain. Makna rasa kasihan adalah seorang manajer memiliki sikap memahami dan empati terhadap orang lain. Rasa kasihan seorang manajer akan melupakan kesalahan di belakang dan akan memulai dengan sesuatu yang baru.
6. Adanya perumusan tujuan. Manajemen kinerja dimulai dengan melakukan perumusan dan mengklarifikasi terlebih dahulu tujuan yang hendak dicapai organisasi.
7. Terdapat konsensus dan kerja sama. Manajemen kinerja mengandalkan pada consensus dan kerja sama antara atasan dan bawahan daripada menekankan pada kontrol dan melakukan paksaan.

8. Sifatnya berkelanjutan. Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang sifatnya berlangsung secara terus menerus.
9. Terjadi komunikasi dua arah. Manajemen kinerja memerlukan gaya manajemen yang bersifat terbuka dan jujur serta mendorong terjadinya komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan.
10. Mendapatkan umpan balik. Pelaksanaan manajemen kinerja memerlukan umpan balik terus menerus.

Keberhasilan kinerja akan membawa dampak positif terhadap hasil kerja yang efektif yang mampu mencapai tujuan dari sebuah instansi perusahaan. Oleh karenanya, instansi yang melakukan manajemen kinerja pada perusahaannya akan mampu memperoleh kinerja yang efektif. Maka, manajemen kinerja dapat dinyatakan berhasil apabila memenuhi kriteria (Prasetyo, 2015).

- 1) Proses manajemen kinerja telah memungkinkan pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh individu dari pekerjaan dapat dipergunakan untuk memodifikasi tujuan organisasi.
- 2) Proses penyelenggaraan manajemen kinerja dapat disesuaikan dengan pekerjaan sebenarnya dari organisasi dan bagaimana kinerja pada umumnya dikelola.
- 3) Manajemen kinerja dapat memberi nilai tambah dalam bentuk hasil jangka pendek maupun pengembangan jangka panjang.
- 4) Proses manajemen kinerja berjalan secara transparan dan bekerja secara jujur dan adil.
- 5) Pendapat stakeholder diperhatikan tentang seberapa baik skemanya berjalan dan tindakan diambil sesuai keperluan untuk memperbaiki berbagai proses. Jika perusahaan memperhatikan dan berusaha memenuhi permintaan / kepentingan dari masing-masing stakeholder, maka manajemen kinerja akan dapat berhasil. Berikut ini juga merupakan beberapa karakteristik kinerja yaitu:
 - a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.

- b. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- c. Memiliki tujuan yang realistis.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- e. Memanfaatkan umpan balik (feedback) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan organisasi. Pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja/prestasi organisasi dan menunjukkan kinerja organisasi. Hasil kerja organisasi diperoleh dari serangkaian aktivitas yang dijalankan. Aktivitas tersebut dapat berupa pengelolaan sumberdaya organisasi maupun proses pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk menjamin agar aktivitas tersebut dapat mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan upaya manajemen dalam pelaksanaan aktivitasnya. Dengan demikian, hakikat manajemen kinerja adalah bagaimana mengelola seluruh kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Manajemen kinerja bukannya memberi manfaat kepada organisasi saja tetapi juga kepada manajer dan individu. Bagi organisasi, manfaat manajemen kinerja adalah menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi pekerja, meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar ketrampilan, mengusahakan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karier, membantu menahan pekerja terampil agar tidak pindah, mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan pelanggan, mendukung program perubahan budaya.

Bagi manajer, manfaat manajemen kinerja antara lain: mengupayakan klarifikasi kinerja dan harapan perilaku, menawarkan peluang menggunakan waktu secara berkualitas, memperbaiki kinerja tim dan individual, mengusahakan penghargaan nonfinansial pada staf, membantu karyawan yang kinerjanya rendah, digunakan untuk mengembangkan individu,

mendukung kepemimpinan, proses motivasi dan pengembangan tim, mengusahakan kerangka kerja untuk meninjau ulang kinerja dan tingkat kompensasi. Bagi individu, manfaat manajemen kinerja antara lain dalam bentuk: memperjelas peran dan tujuan, mendorong dan mendukung untuk tampil baik, membantu pengembangan kemampuan dan kinerja, peluang menggunakan waktu secara berkualitas, dasar objektivitas dan kejujuran untuk mengukur kinerja, dan memformulasi tujuan dan rencana perbaikan cara bekerja dikelola dan dijalankan. Apabila pekerja telah memahami tentang apa yang diharapkan dari mereka dan mendapat dukungan yang diperlukan untuk memberikan kontribusi pada organisasi secara efisien dan produktif, pemahaman akan tujuan, harga diri dan motivasinya akan meningkat. Dengan demikian, manajemen kinerja memerlukan kerja sama, saling pengertian dan komunikasi secara terbuka antara atasan dan bawahan (Prasetyo, 2015).

2.6 Kesimpulan

Manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi. Dapat juga dikatakan kegiatan yang mengkaji ulang kinerja secara berkesinambungan untuk meningkatkan dan mengembangkan kinerja lebih lanjut. Prinsip manajemen kinerja itu sendiri menjadi pedoman yang kuat bagi kinerja disuatu organisasi ataupun perusahaan untuk mencapai tujuan. Sebagai prinsip dasar dalam manajemen kinerja adalah menghargai kejujuran, memberikan pelayanan, tanggung jawab, dirasakan bermain, adanya perasaan kasihan, adanya perumusan tujuan, terdapat consensus dan kerja sama, sifatnya berkelanjutan, terjadi komunikasi dua arah dan mendapatkan umpan balik. Manajemen kinerja sangatlah penting disuatu perusahaan atau organisasi karena manajemen kinerja bukan hanya memberi manfaat kepada organisasi saja tetapi juga kepada manajer dan individu.

Daftar Pustaka

- Anwari, Muhammad Rosidhan dan Sunuharyo, Bambang Swasto. 2016. *Pengaruh Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Telkomsel Branch Malang)*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol. 41 No.1 Desember 2016. Hal. 1-10.
- Amstrong, M dan Baron F. 2016. *Manajemen Kinerja*. Cetakan Ketujuh, Jakarta: Erlangga.
- Hamali, Yusuf, Arif, 2016, *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Mengelola Karyawan*, Cetakan Pertama, Yogyakarta: CAPS (Center of Academic Publishing Service).
- Maarif, M. S., & Kartika, L. (2021). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. PT Penerbit IPB Press.
- Nursam, N. (2017). Manajemen Kinerja. *Journal of Islamic Education Management Vol. 2 No. 2*, 169.
- Setiawan, F., & Astutik, M. (2022). The Effect of Training, Supervision and Occupational Safety and Health (K3) Culture on Employee Performance. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 17, 10-21070.
- Sobirin, A. (2016). Manajemen Kinerja. In A. Sobirin, *Konsep Dasar Kinerja dan Manajemen Kinerja* (p. 1.40). Jakarta: Universitas Terbuka.
- Sundari, S. (2019). *Manajemen Kinerja*. Bogor: Universitas Pertahanan.

BAB 3

SIKLUS MANAJEMEN KINERJA



3.1 Fungsi Manajemen Kinerja

Setiap Perusahaan yang didirikan memiliki tujuan yang baik. Dan untuk mencapai tujuan perusahaan itu maka diperlukan kinerja yang bagus. Prestasi dalam sebuah perusahaan ditentukan dari kinerja para karyawan yang tergabung dalam manajemen perusahaan tersebut, mulai dari pengelolaan sumber daya manusia, proses pelaksanaan kerja, bahkan aktivitas harian terkecil yang mendukung kinerja perusahaan juga patut diperhatikan. Untuk menjamin seluruh proses berjalan baik diperlukan usaha dari manajemen dalam mengatur dan melaksanakan aktivitas harian ini. Manajemen kinerja perusahaan adalah sarana yang ada dalam perusahaan untuk mengelola kinerja yang telah ditentukan dan disepakati bersama. Manajemen kinerja harus mampu membawa perusahaan menjadi satu kesatuan tim untuk mencapai hasil yang baik.

Kinerja itu sendiri bukan berarti hanya sekedar bekerja dan bekerja, tapi juga mencakup bagaimana mengatur strategi, mengatur jalannya proses kerja, dan memberikan kepuasan tersendiri bagi konsumen yang dilayani perusahaan. Usaha ini dapat dilakukan dengan memperbaiki cara kerja karyawan yang telah ada bekerja di perusahaan. Dipimpin oleh seorang manajer, maka manajemen kinerja dapat memberikan dorongan dan hasil yang baik bagi perusahaan dalam usaha mencapai potensinya. Manajemen kinerja yang akan memberikan manfaat bukan hanya kepada pihak perusahaan saja, namun berguna juga bagi seluruh anggota perusahaan termasuk karyawan yang bekerja dan manajer yang memimpin. Dalam penerapannya sehari-hari manajemen kerja menghargai kejujuran, saling memberikan pelayanan terbaik baik ke dalam maupun keluar perusahaan, memiliki rasa tanggung jawab, sehingga dalam bekerja setiap anggota tim merasa nyaman, terjadi komunikasi yang baik antara tim.

Manajemen kinerja didefinisikan sebagai pendekatan strategis dan terpadu untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui peningkatan kinerja anggota. Menggunakan proses kinerja ini secara tepat membuat karyawan dan pemangku kepentingan mempertimbangkan tujuan organisasi mereka dan meningkatkan produktivitas dan profitabilitas organisasi. Proses tersebut dapat digunakan di semua tingkatan (organisasi, unit, departemen, seksi, dan individu). Selain itu, proses ini dapat digunakan dalam tempat lain, seperti sekolah, masjid, gereja, dan komunitas tempat orang berinteraksi satu dengan yang lainnya yang bertujuan untuk mencapai hasil yang diinginkan *March dan Sutton (1997)*.

Manajemen kinerja terdiri dari aktivitas yang mengarah pada tujuan yang disebutkan di atas dengan cara yang lebih efektif dan seefisien mungkin. Dalam kasus ini adalah kesenjangan antara hasil aktual yang dihasilkan oleh kinerja dan hasil yang diinginkan, dan juga harus ada yang disebut dengan “kinerja perbaikan” upaya untuk menutup celah tersebut. Untuk keunggulan kompetitif, organisasi bersaing satusama lain, menghasilkan imitasi kompetitif. Dua peringkat muncul dari dua situasi tersebut: Bagus, Peringkat kinerja yang mendorong kekaguman dan mengaktifkan peniruan dan persaingan untuk secara bertahap menghancurkan posisi yang menguntungkan. Buruk, peringkat yang menunjukkan bahwa praktik tidak berhasil atau pasar tidak ada. Terdapat beberapa definisi kinerja yang dapat memberikan pengertian yang komprehensif. Kata kinerja dapat digunakan untuk menyatakan prestasi kerja, efektifitas kerja, hasil kerja, pencapaian tujuan kerja dan produktivitas kerja.

Kinerja dalam *Tesaurus Bahasa Indonesia (2008)* berarti kemampuan, penampilan, prestasi dan kapasitas. Menurut *The Scriber-Bantam English Dictionary (1979)*, kinerja berasal dari kata “*to perform*” yang memiliki beberapa arti, yaitu: (a) melakukan, menjalankan, melaksanakan, (b) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar, (c) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab, dan (d) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin. Untuk mencapai tujuannya, sebuah organisasi wajib memiliki kinerja sumber daya manusia (SDM) yang efektif dan efisien karena

kinerja organisasi merupakan akumulasi kinerja individu dan kelompok. Hakikat manajemen kinerja adalah aktivitas mengelola seluruh kegiatan SDM dalam seluruh organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dengan demikian, manajemen kinerja bermanfaat bagi organisasi, tapi juga bermanfaat bagi manajer serta individu. Apapun alat manajemen kinerja yang digunakan, ada beberapa syarat dasar yang harus dipenuhi dalam suatu organisasi untuk menerapkan manajemen kinerja, yaitu:

1. Adanya strategi organisasi yang jelas untuk mewujudkan tujuan organisasi, lebih jauh lagi mewujudkan misi dan visi organisasi. Strategi organisasi merupakan rencana terpadu dan menyeluruh tentang upaya-upaya organisasi yang menjangkau penetapan kebijakan dan program untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi.
2. Adanya kata kunci kinerja utama (*key performance indicator*) yang terukur secara kuantitatif, memiliki target yang ingin dicapai, dan jelas sampai kapan waktu yang di tentukan. Michael Porter, guru besar dari Harvard Business School, mengatakan kita tidak dapat memmanage sesuatu yang tidak dapat kita hitung atau kita ukur, untuk itu kita memerlukan cara atau hal untuk mengukur untuk mengetahui capaian dari kinerja. Ini harus dbisa menjawab berbagai permasalahan yang dihadapi dalam suatu organisasi agar saat evaluasi kita dapat mengetahui sudah tercapai atau belum target yang dituju.
3. Adanya kontrak kinerja. Ukuran-ukuran kinerja tersebut biasanya dituangkan kedalam suatu bentuk kesepakatan antara banyak elemen di organisasi yang sering disebut sebagai kontrak kerja. Kontrak kerja ini berisikan indicator kinerja yang harus dicapai oleh organisasi, baik mengenai sasaran pencapaian atau jangka waktu pencapaian.
4. Adanya siklus manajemen kinerja yang baku dan dipatuhi Bersama. Dapat berupa perencanaan kinerja berupa penetapan indicator kinerja awal tahun, pelaksanaan dan pengawasan kinerja dengan adanya indicator selama program kerja berjalan, dan evaluasi kinerja di akhir

periode untuk mengetahui apakah capaian kinerja berjalan dengan baik sesuai harapan. Untuk siklus manajemen ini biasanya dalam suatu organisasi terdapat unit tersendiri yang bertugas untuk melakukan fungsi tersebut dan melaporkan pencapaian capaian kepada atasan setiap periode yang ditentukan.

5. Adanya sistem *reward and punishment* yang bersifat membangun dan konsisten dalam organisasi. Konsep *reward and punishment* dapat bermacam-macam dan tidak harus selalu berhubungan dengan finansial. Promosi dan beasiswa juga merupakan bentuk lain dari *reward*. Sebaliknya, *punishment* dapat berupa tindakan disiplin seperti teguran, pemotongan gaji, dan pembatalan pemberian bonus tahunan. Pemberlakuan sistem *reward and punishment* ini hendaknya disikapi dengan hati-hati melalui sistem penilaian yang adil dan tidak subjektif sehingga tidak menimbulkan gejolak dalam organisasi.
6. Terdapat dedikasi kepemimpinan yang kuat ditingkat atasan (top managers) yang mengarahkan organisasi menuju organisasi yang berkinerja tinggi, tentunya dengan sikap dan dedikasi penuh dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi.
7. Menerapkan konsep manajemen berdasarkan kompetensi. Idiom "*the right man in the right place*" untuk mencapai kinerja organisasi yang baik hanya akan menjadi jargon semata bila tidak menerapkan prinsip penilaian kinerja berbasis kompetensi. Kompetensi ini dapat berupa kompetensi organisasi (pemilihan organisasi dengan hierarki horizontal untuk mengurangi birokrasi), kompetensi teknis (standar pendidikan pegawai), dan kompetensi non teknis (pola mutasi dan promosi jabatan). Hal ini dibutuhkan untuk membawa organisasi untuk berkinerja lebih baik.

Tanggung jawab dari penilaian kinerja karyawan yang efektif hampir selalu dapat ditemukan sebagai indikator tugas dari seorang HRD. Perusahaan wajib membuat keputusan mendasar

tentang apakah perusahaan membutuhkan penilaian ini ketika tahu bahwa untuk melakukan penilaian SDM secara detail dan efektif akan memakan banyak biaya, memakan waktu, dan dapat memberikan karyawan atau SDM yang anda miliki menjadi sedikit memiliki efek tekanan. Ketika dirancang dan dilakukan dengan benar, evaluasi kinerja karyawan dapat membantu menjaga mereka bekerja dengan focus, menghindari potensi masalah, meningkatkan komunikasi antar karyawan, menginspirasi dan memotivasi karyawan dengan di berikan reward yang setimpal bagi mereka, meningkatkan semangat kerja karyawan, dan membantu anda dalam mendokumentasikan kesuksesan kinerja perusahaan.

Evaluasi kinerja karyawan baik dari sikap disiplin dan kinerja akan berjalan beriringan sebagai alat yang bisa mengantarkan anda kepada kesuksesan dan target sesungguhnya yang telah anda tentukan. Penilaian kinerja karyawan, ketika dilaksanakan dengan benar, dapat menjadi cara yang efektif untuk mencegah karyawan melakukan kesalahan bahkan tersandung masalah hukum. Dengan cara ini karyawan akan mengerti cara bekerja secara berdampingan dengan atasannya dengan sangat baik dan tidak akan terkejut atas hasil kinerjanya. Ketika pada suatu saat salah satu karyawan mendapat kenaikan pangkat yang baik atas kinerjanya yang juga baik yang tak perlu ditanyakannya lagi. Begitu juga dengan seorang karyawan yang secara konsisten menerima peringkat rendah tidak perlu heran ketika dia akhirnya dipecat karena penampilannya yang buruk.

Secara umum, kebanyakan para atasan sering melakukan review atau evaluasi akhir dari kinerja tahunan atau tengah tahunan. Namun semestinya setiap perusahaan harus mempertimbangkan melakukan evaluasi secara terjadwal pada kinerja atau tugas karyawan. Beberapa pertimbangan penting dalam menulis evaluasi yang meliputi: kriteria yang berhubungan dengan pekerjaan, pelatihan pengawas, peringkat atas kinerjanya, komentar, kejujuran, objektivitas dan kenaikan gaji serta bonus. Ketika anda sudah merasa memerlukan untuk melakukan evaluasi secara terjadwal tidak dalam waktu tahunan atau tengah tahunan, maka Anda saatnya harus tahu bagaimana cara melakukan

evaluasi efektivitas pelatihan SDM. Untuk melakukan evaluasi efektivitas pelatihan SDM, Anda bisa menggunakan metode lima level yang memang penilaian ini dibagi menjadi lima level, yang di antaranya adalah:

1. Reaksi: Dalam level pertama ini Anda bisa melakukan evaluasi terhadap reaksi peserta pelatihan terhadap program yang diberikan kepadanya. Apakah mereka menanggapi positif program ini atau sebaliknya memberikan reaksi negatif? Apakah mereka puas terhadap materi yang diberikannya? Bagaimana dengan instruktur pelatihnya? Juga apakah program ini nantinya akan bermanfaat bagi pekerjaan mereka? Anda perlu mengukur semua ini.
2. Pembelajaran: Setelah mempelajari reaksi, ada saatnya Anda mempelajari tentang pembelajaran dari hasil pelatihan ini. Dalam level dua ini Anda harus melakukan analisa apakah mereka telah mempelajari semua? Dari prinsip, keterampilan, serta pengetahuan yang telah mereka dapatkan dari hasil pelatihan. Apakah setelah mereka mempelajari konsep tertentu, pemahaman mereka tentang konsep yang telah diajarkan tersebut menjadi baik? Sangat perlu bagi Anda untuk melakukan analisa atas hal ini.
3. Perilaku: Di sini Anda juga perlu melakukan analisa, apakah setelah mengikuti pelatihan, apakah sikap dan perilaku mereka berubah? Seperti ketika Anda memiliki usaha kuliner dan ternyata beberapa pelanggan mengeluhkan pelayanan yang kurang ramah dan setelah Anda berikan pelatihan apakah sikap para karyawan Anda berubah atau tidak itu perlu Anda evaluasi dan analisa.
4. *Business Impact*: Ini adalah yang paling penting, setelah Anda melakukan evaluasi terhadap pelatihan yang Anda berikan kepada karyawan, apakah penjualan Anda meningkat? Apakah setelah pelatihan pelayanan, terjadi penurunan keluhan pelanggan? Apakah jumlah barang Anda yang cacat juga menurun setelah Anda memberikan pelatihan Quality Management dan lain sebagainya

tergantung pada saat itu Anda ingin memberikan pelatihan apa.

5. *ROI of Training*: Di level terakhir ini, ROI atau return on Investment dari pelatihan ini mulai dihitung dan dihitung dalam bentuk rupiah. Misalnya dampak peningkatan penjualan atau pendapatan setelah dilakukan pelatihan. Besarnya peningkatan dari pendapatan yang dihitung dan diukur dalam bentuk rupiah, dan kemudian dihitung semua biaya yang dikeluarkan ketika melakukan pelatihan. Biaya-biaya ini lalu dibandingkan dengan hasil peningkatan pendapatan Anda tadi. Dari sini Anda bisa melihat dan mengukur ROI dari hasil sebuah pelatihan.

3.2 Siklus Manajemen Kinerja

Siklus atau tahap-tahap dalam manajemen kinerja meliputi tahap penentuan objectives, penentuan sasaran yang berorientasi pada perilaku, menyiapkan dukungan yang diperlukan, evaluasi dan pengembangan serta memberi penghargaan. Proses manajemen kinerja melibatkan perencanaan, coaching dan review. Dalam perencanaan diidentifikasi dan ditentukan tingkat kinerja, apa sarasannya dan bagaimana perilaku untuk mencapai sasaran. Dalam coaching dilakukan evaluasi, dukungan dan pengarahan secara berkesinambungan melalui diskusi dua arah. Dalam proses review dilakukan evaluasi terhadap pencapaian dan terhadap sasaran yang ditentukan dan hasilnya dijadikan sebagai umpan balik. Dalam pelaksanaan manajemen kinerja terdapat lima komponen pokok, yaitu:

1. Perencanaan kinerja, dimana atasan dan bawahannya berupaya merumuskan, memahami dan menyepakati target kinerja bawahan dalam rangka mengoptimalkan kinerjanya terhadap pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Pada saat perencanaan kinerja ini atasan membantu bawahan dan menterjemahkan tujuan-tujuan organisasi ke dalam target kinerja individual dalam Batasan anggaran yang tersedia. Dalam tahapan ini, pihak manajemen dan direktur perusahaan akan berdiskusi terkait tujuan dan apa saja yang ingin diraih oleh perusahaan, baik itu dalam

jangka waktu tertentu ataupun secara keseluruhan. Hal ini menjadi sangat penting untuk dilakukan agar setiap karyawan mempunyai panduan dalam merancang setiap tujuan secara lebih detail. Berbagai tujuan tersebut tidak melulu tentang strategi bisnis, namun bisa juga tentang indikator pencapaian performa karyawan dalam suatu tim, seperti tugas, target, pengembangan, tindakan, dll. Setelah rencana tujuan telah ditetapkan secara umum, maka pihak manajer yang berada di bawah bisa mulai menetapkan tujuan untuk manajemen kinerja karyawannya. Tujuan tersebut seringkali ditetapkan dengan menggunakan metoda S.M.A.R.T atau *specific, measurable, achievable, relevant, dan time-bound*. Pada tahap ini bisa juga dilakukan perencanaan pengembangan karyawan.

2. Komunikasi berkelanjutan antara atasan dan bawahan guna memastikan bahwa apa yang telah, sedang atau akan dilakukan bawahan mengarah pada target kinerja sesuai dengan kesepakatan kedua belah pihak, hal ini juga berguna untuk mengantisipasi segala persoalan yang timbul.
3. Pengumpulan data dan informasi oleh masing-masing pihak sebagai bukti pendukung realisasi kinerja bawahan. Pengumpulan dapat di kumpulkan melalui formulir penilaian kinerja, observasi langsung maupun tanya jawab dengan pihak-pihak terkait.
4. Permukaan tatap muka antara atasan dan bawahan selama periode berjalan. Pada saat inilah bukti-bukti yang otentik kinerja bawahan diklarifikasi, didiskusikan dan disimpulkan Bersama sebagai kinerja bawahan pada periode tersebut.
5. Diagnosis berbagai habatan efektivitas kinerja bawahan dan tindak lanjut bimbingan yang dapat dilakukan atasan guna menyingkirkan hambatan-hambatan tersebut guna meningkatkan kinerja bawahan. Dengan adanya diagnosis dan bimbingan ini, bawahan tidak merasa “dipersalahkan” atas kegagalan mencapai target kinerja yang telah

disepakati dan sekaligus menunjukkan niatan bahwa persoalan kinerja bawahan adalah persoalan atasan juga.

Agar manajemen kinerja yang dilakukan oleh perusahaan bisa dilakukan secara maksimal, terdapat berbagai cara yang bisa diukur, beberapa cara yang bisa dilakukan adalah:

- a) Lebih sering melakukan evaluasi kerja, jadi tidak hanya sekali atau dua kali dalam setahun, tetapi beberapa kali dalam setahun. Perusahaan dapat melakukan evaluasi dalam kurun 3 bulan sekali.
- b) Melakukan aktivitas OKR demi menyelaraskan standar pencapaian pribadi dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan.
- c) Mengembangkan system umpan balik pada karyawan secara mingguan agar proses monitor dapat dilakukan secara efektif.
- d) Manajer harus dijadikan sebagai pengajar atay pemberi latihan dan pengarah. Manajer sebagai mentor yang memberi contoh.
- e) Pengembangan standar yang lebih efektif untuk digunakan sebagai indicator performa kerja.

Tanggung jawab dari penilaian kinerja karyawan yang efektif hampir selalu dapat ditemukan sebagai indicator tugas dari seorang HRD. Perusahaan wajib membuat keputusan mendasar tentang apakah perusahaan membutuhkan penilaian ini ketika tahu bahwa untuk melakukan penilaian SDM secara detail dan efektif akan memakan banyak biaya, memakan waktu, dan dapat memberikan karyawan atau SDM yang anda miliki menjadi sedikit memiliki efek tekanan. Ketika di rancang dan dilakukan dengan benar, evaluasi kinerja karyawan dapat membantu menjaga mereka bekerja dengan focus, menghindari potensi masalah, meningkatkan komunikasi antar karyawan, menginspirasi dan memotivasi karyawan dengan di berikan reward yang setimpal bagi mereka, meningkatkan semangat kerja karyawan, dan membantu anda dalam mendokumentasikan kesuksesan kinerja perusahaan.

Evaluasi kinerja karyawan baik dari sikap disiplin dan kinerja akan berjalan beriringan sebagai alat yang bisa mengantarkan

anda kepada kesuksesan dan target sesungguhnya yang telah anda tentukan. Penilaian kinerja karyawan, ketika dilaksanakan dengan benar, dapat menjadi cara yang efektif untuk mencegah karyawan melakukan kesalahan bahkan tersandung masalah hukum. Dengan car ani karyawan akan mengerti cara bekerja secara berdampingan dengan atasannya dengan sangat baik dan tidak akan terkejut atas hasil kinerjanya. Ketika pada suatu saat salah satu karyawan mendapat kenaikan pangkat yang baik atas kinerjanya yang juga baik yang tak perlu ditanyakannya lagi. Begitu juga dengan seorang karyawan yang secara konsisten menerima peringkat rendah tidak perlu heran ketika dia akhirnya dipecat karena penampilannya yang buruk.

3.3 Kriteria Efektivitas Kinerja

Efektivitas adalah hal yang berhubungan dengan tujuan organisasi baik secara eksplisit maupun implisit. Hal ini dapat dilihat yang mana dari atasan tidak memiliki kesulitan dalam cara mengisi formulir dan tata cara penilaian terhadap bawahannya, ada rasa keinginan atau adanya konfrontasi dengan bawahan, dan pula atasan yang sangat mengetahui rincian pekerjaan atau tugas pokok fungsi pekerja. Pula jika dilihat dari manajemen kinerja bawahan yang mana adanya rasa keterbukaan untuk dikritik, terutama bila dikaitkan dengan kinerjanya, memiliki keberanian dalam kriteria dan standar penilaian, bawahan mengerti manfaat ditetapkannya manajemen kinerja. Menurut Kurniawan (2005), indikator efektivitas kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Kejelasan tujuan yang hendak dicapai, hal ini ditujukan supaya karyawan atau pekerja dalam melaksanakan tugasnya dapat mencapai target dan sasaran yang terarah sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.
- 2) Kejelasan strategi pencapaian tujuan, merupakan penentuan cara, jalan atau upaya yang harus dilakukan dalam mencapai semua tujuan yang sudah ditetapkan agar para implementer tidak tersesat dalam pencapaian tujuan organisasi. Seperti penentuan wawasan waktu, dampak dan pemusatan upaya.

- 3) Proses analisis dan perumusan kebijaksanaan yang mantap, berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai dan strategi yang telah ditetapkan artinya kebijakan yang sudah dirumuskan tersebut harus mampu menjembatani tujuan-tujuan dengan usaha-usaha pelaksanaan kegiatan operasional.
- 4) Perencanaan yang matang, diperlukan untuk pengambilan keputusan yang akan dilakukan oleh organisasi untuk mengembangkan program atau kegiatan dimasa yang akan datang.
- 5) Penyusunan program yang tepat, suatu rencana yang baik masih perlu dijabarkan dalam program-program pelaksanaan yang tetap sebab apabila tidak, para pelaksana akan kurang memiliki pedoman untuk bertindak dan bekerja.
- 6) Tersedianya sarana dan prasarana, sarana dan prasarana dibutuhkan untuk menunjang proses dalam pelaksanaan suatu program agar berjalan dengan efektif.
- 7) Pelaksanaan yang efektif dan efisien, apabila suatu program tidak dilaksanakan secara efektif dan efisien maka organisasi tersebut tidak dapat mencapai tujuannya.
- 8) Sistem pengawasan dan pengendalian, pengawasan ini diperlukan untuk mengatur dan mencegah kemungkinan-kemungkinan adanya penyimpangan dalam pelaksanaan suatu program atau kegiatan, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Menurut Martani dan Lubis (1987), kriteria yang digunakan untuk mengukur efektivitas kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Pendekatan Sumber (*resource approach*), yakni mengukur efektivitas dari input. Pendekatan mengutamakan adanya keberhasilan organisasi untuk memperoleh sumber daya, baik fisik maupun non fisik yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- 2) Pendekatan Proses (*process approach*), adalah untuk melihat sejauh mana efektivitas pelaksanaan program dari semua kegiatan proses internal atau mekanisme organisasi.

- 3) Pendekatan Sasaran (*goals approach*), dimana pusat perhatian pada output, mengukur keberhasilan organisasi untuk mencapai hasil (output) yang sesuai dengan rencana.

Efektivitas menunjukkan kemampuan suatu perusahaan dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan secara tepat. Pencapaian sasaran yang telah ditetapkan berdasarkan ukuran maupun standar yang berlaku mencerminkan suatu perusahaan tersebut telah memperhatikan efektivitas operasionalnya. Menurut Saleh (2010), aspek-aspek atau dimensi efektivitas kerja adalah sebagai berikut:

a. Keterlibatan (*involvement*)

Keterlibatan adalah suatu perlakuan yang membuat staf merasa diikutsertakan dalam kegiatan organisasi sehingga membuat staf bertanggung jawab tentang tindakan yang dilakukannya. Keterlibatan (*involvement*) adalah kebebasan atau independensi yang dipunyai setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Keterlibatan tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi/perusahaan. Keterlibatan terdiri dari tiga indikator yaitu pemberdayaan (*empowerment*), kerja tim (*team orientation*) dan kemampuan berkembang (*capability development*).

b. Konsistensi (*consistency*)

Konsistensi (*consistency*) merupakan tingkat kesepakatan anggota organisasi terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai inti organisasi. Konsistensi menekankan pada sistem keyakinan-keyakinan, nilai-nilai, dan simbol-simbol yang dimengerti dan dianut bersama oleh para anggota organisasi serta pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang terkoordinasi. Adanya konsistensi dalam suatu organisasi ditandai oleh staf merasa terikat; ada nilai-nilai kunci; kejelasan tentang tindakan yang dapat dilakukan dan tidak dapat dilakukan. Konsistensi di dalam organisasi merupakan dimensi yang menjaga kekuatan dan stabilitas di dalam organisasi. konsistensi dapat dilihat dari tiga indikator yaitu nilai inti (*core value*), kesepakatan (*agreement*), koordinasi dan integrasi (*coordination and integration*).

c. Adaptasi (*adaptability*)

Kemampuan adaptasi merupakan kemampuan organisasi untuk menerjemahkan pengaruh lingkungan terhadap organisasi. Adaptasi merupakan kemampuan organisasi dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi. Kemampuan adaptasi dapat dilihat dari tiga indikator yaitu perubahan (*creating change*), berfokus pada pasien (*customer focus*) dan keadaan organisasi (*organizational learning*).

d. Misi (*mission*)

Misi merupakan dimensi budaya yang menunjukkan tujuan inti organisasi yang menjadikan anggota organisasi teguh dan fokus terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi. Organisasi yang kurang dalam menerapkan misi akan mengakibatkan staf tidak mengerti hasil yang akan dicapai dan tujuan jangka panjang yang ditetapkan menjadi tidak jelas. kemampuan adaptasi dapat dilihat dari tiga indikator yaitu strategi yang terarah dan tetap (*strategic direction and intent*), tujuan dan objektivitas (*goals and objectif*). Efektifitas menurut H. Emerson : pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya
Drs. Soewarno Handayaniingrat pengantar studi ilmu administrasi dan manajemen, (1990:15)

Daftar Pustaka

- Ernie, T. S., & Saefullah, K. (2005). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana.
- Ginting, Desmon. (2016). *Panduan Menjadi Karyawan Cerdas*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo.
- Herman S, (2008) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ismainar, Hetty. (2015). *Manajemen Unit Kerja*. Yogyakarta: Deepublish.
- Kurniawan, Agung. (2005). *Transformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pembaruan.
- Lebas, M , (1995). *Performance Measurement and Performance Management, International Journal of Production Economics*, 1995.

- March, J.G. and Sutton R.I. (1997). Organizational Performance as a Dependent Variable. *Organization Science*, November–December 1997.
- Sedarmayanti, (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kelima (Edisi Revisi), Bandung: PT. Refika Aditama
- Suhartono, I. (2012). Manajemen Kinerja Pada Perusahaan Bisnis Dari Manajemen Kinerja Tradisional Ke Manajemen Kinerja Baru. *Among Makarti*, 3(1).
- Surya, (2005), *Manajemen kinerja*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- .

BAB 4

PERENCANAAN KINERJA



4.1 Definisi Perencanaan Kinerja

Peningkatan kualitas perencanaan dan desain merupakan suatu hal yang penting bagi terselenggaranya manajemen kinerja (performance management) yang baik. Untuk tujuan ini, perencanaan dan desain manajemen kinerja menjadi suatu hal yang cukup kritical yang harus dijadikan fokus perhatian oleh manajemen kinerja. Keduanya bisa dibilang merupakan faktor yang penting dalam manajemen kinerja karena berhubungan langsung dengan produktivitas kinerja dan juga berhubungan dengan tenaga kerja yang akan melaksanakan kegiatan pekerjaan di suatu perusahaan. Menurut Joel G. Seigel dan Jae K. Shim Perencanaan adalah pemilihan tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang serta merencanakan taktik dan strategi untuk mencapai tujuannya tersebut. Perencanaan Manajemen Kinerja adalah kegiatan yang dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan dengan melibatkan ilmu dan seni dengan cara merencanakan dan mengatur orang-orang yang ada di suatu organisasi dengan tujuan agar tercapainya suatu tujuan dari kualitas kinerja diharapkan. Artinya di sini pihak manajemen perusahaan untuk mewujudkan suatu perencanaan membutuhkan adanya dukungan bukan hanya dari pihak top dan middle management saja namun sampai dengan posisi lower management harus dilibatkan untuk mendukung terlaksana dan teraplikasinya manajemen kinerja yang diharapkan.

Perencanaan kinerja adalah suatu komponen dalam perusahaan yang sangat penting. Karena proses perencanaan adalah sebuah proses terjadinya dimana karyawan dan seorang manajer bekerja sama untuk apa yang harus dilakukan oleh karyawan selanjutnya dengan proses perencanaan, proses organisasi, pengarahan, dan pengendalian. Perencanaan fungsinya adalah untuk melihat ke masa depan untuk memaksimalkan

kinerja karyawan di masa mendatang, bukan untuk menganalisa kinerja karyawan di masa lalu yang tak dapat diubah lagi, namun untuk mempersiapkan kinerja karyawannya dimasa yg akan datang. Peningkatan produktivitas dapat diwujudkan dengan mengarahkan karyawan ke sasaran yang sesungguhnya dan kemudian tidak adanya hambatan. Bagian-bagian penting dari proses perencanaan adalah:

1. Mengidentifikasi bantuan yang akan disediakan oleh manajer.
2. Mengidentifikasi masalah yang menghambat kesuksesan serta cara mengatasinya.
3. Mengembangkan pemahaman bersama tentang arti penting relative dan tugas-tugas kinerja dan tingkat kewenangannya.

Fungsi dari perencanaan kinerja adalah untuk menciptakan pemahaman secara bersama antara karyawan dan manajer. Perencanaan kinerja ini meliputi pertemuan dan pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan oleh manajer dan karyawan secara terpisah. Secara umum, pengertian perencanaan adalah pengelolaan, pembuatan keputusan, suatu prosedur yang formal untuk memperoleh hasil yang nyata, dalam berbagai bentuk keputusan menurut sistem yang terintegrasi. Sedangkan pengertian kinerja adalah sebuah hasil yang dicapai oleh karyawan, sekelompok orang atau organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangkai mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Komponen dari rencana kinerja diliputi 4 tahap, yaitu:

1. Sasaran
Yang dimaksud sasaran adalah sebagaimana dimuat dalam dokumen, selanjutnya melakukan diidentifikasi sasaran yang akan diwujudkan pada tahun yang bersangkutan beserta indicator dan rencana tingkat capaiannya.
2. Program
Program-program yang ditetapkan merupakan program yang berada dalam lingkup kebijakan tertentu sebagaimana dituangkan dalam strategi yang diuraikan pada dokumen rencana strategi. Selanjutnya yang perlu

diidentifikasi dan ditetapkan program-program yang akan dilaksanakan pada tahun yang bersangkutan, sebagai cara untuk mencapai target yang telah ditetapkan.

3. Kegiatan

Kegiatan adalah tindakan dalam jangka waktu yang telah ditentukan oleh organisasi sesuai dengan kebijakan dan program yang telah ditetapkan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai sasaran dan tujuan tertentu. Dalam kegiatan ini perlu adanya ketetapan indicator kinerja kegiatan dan rencana capaiannya.

4. Indicator kinerja kegiatan

Indicator kinerja kegiatan ini ditetapkan kedalam 5 kelompok yaitu:

1. Inputs, adalah sesuatu yang diperlukan agar pelaksanaan kegiatan dan program dapat berjalan dalam rangka untuk menghasilkan output, contohnya seperti SDM, material, teknologi, waktu, dll.
2. Outputs, segala sesuatu yang berupa produk atau jasa sebagai hasil langsung dari proses kegiatan dan program berdasarkan masukan yang digunakan.
3. Outcomes, sesuatu yang mencerminkan fungsi keluaran kegiatan pada jangka menengah, outcomes ini merupakan ukutan sejauh mana setiap produk atau jasa dapat memenuhi harapan masyarakat.
4. Benefits, kegunaan yang dapat dirasakan secara langsung oleh masyarakat dan dapat tersedianya fasilitas yang dapat diakses oleh public.
5. Impact, adalah tingkat pengaruh pada social, ekonomi, lingkung, kepentingan umum lainnya yang dimulai oleh pencapaian kinerja disetiap indicator dalam suatu kegiatan.

4.2 Tahapan Proses Perencanaan Kinerja

Dalam terjadinya perencanaan rencana dapat berupa rencana yang formal atau informal. Rencana formal adalah sesuatu rencana tertulis yang harus dilaksanakan suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, rencana ini merupakan rencana

bersama anggota korporasi, yang artinya para anggota harus mengetahui dan menjalankan rencana itu. Sedangkan rencana Informal adalah rencana yang tidak tertulis, dan bukan tujuan bersama para anggota suatu organisasi. Proses dan langkah-langkah dalam perencanaan kinerja yang pertama adalah perisapan manajer dan karyawan harus mengetahui dengan baik tujuan dari organisasinya tersebut. Tahap ini tentunya dapat melibatkan manajer, karyawan, ataupun bahkan keduanya untuk mengkaji ulang seperti:

1. Rencana dan sasaran strategis operasional perusahaan
2. Rencana atau sasaran dan tujuan unit kerja
3. Hasil dari evaluasi kinerja dan rencana kinerja yang lalu
4. Deskripsi kerja karyawan yang saat ini ada

Tahap kedua adalah pertemuan. Tahap inilah para manajer dan karyawan duduk bersama untuk mendiskusikan pekerjaan untuk dimasa yang akan datang. Tahap ini manajer dan karyawan bersama-sama berunding untuk mempunyai kepentingan, tujuan, dan meraih kesuksesan bersama-sama. Lalu tahap ketiga adalah melakukan kegiatan evaluasi, manajer dan karyawan membereskan berbagai hak yang masih belum tuntas. Hal ini bentuknya bisa berupa melakukan pertemuan lanjutan yang lebih singkat. Dalam menciptakan iklim dan fokus, tentunya karyawan ini merasa nyaman dan berfokus pada alasan sang manajer dalam mengadakan pertemuan serta apa yang seharusnya dihasilkan dalam pertemuan tersebut. Pada umumnya, manajer bertanggung jawab atas mulainya proses tersebut, begitu para karyawan mendapatkan gambaran tentang tanggung jawab secara menyeluruh, maka karyawan beralih kepada menuliskan beberapa tujuan yang spesifik. Seperti membuat tujuan spesifik mungkin, fokus kepada setiap masing-masing kerja dan hasilnya, menentukan yang harus dicapai dan batasan sumber dayanya, membuat tujuan secara to the point, dan fokuskan tujuan itu kepada hasilnya.

Sasaran manajer dan karyawan adalah mencegah adanya timbul permasalahan, sehingga langkah selanjutnya adalah mendiskusikan kesulitan, tantangan, atau masalah yang mungkin akan mengganggu proses pencapaian tujuan. Menentukan proses adalah proses yang cukup langsung, yang artinya adalah manajer

dan karyawannya menuntaskan pekerjaan bersama-sama, dan prioritas yang ditetapkan dapat mencerminkan apa yang dibutuhkan oleh unit kerja dan perusahaan. Hal kedua yang harus diperhatikan adalah kewenangannya. Karyawan tentunya harus mengetahui kapan mereka boleh mengambil keputusan sendiri dan kapan mereka perlu berkonsultasi dengan manajernya.

Perencanaan tindakan ini adalah manajer meminta untuk para karyawannya menyusun suatu rencana tindakan, suatu daftar tugas yang akan diikuti oleh karyawan dalam rangka mencapai tujuan. Setelah melakukan pertemuan perencanaan, selanjutnya adanya pertemuan lanjutan, yang dimaksud dengan pertemuan lanjutan adalah manajer mengkasi ulang rencana tindakan itu bersama karyawan. Keunggulan melakukan hal ini adalah bahwa karyawan menjadi lebih mudah menyusun laporan statusnya sepanjang tahun itu, karena karyawannya dapat menggunakan daftar ingat untuk memberi informasi kepada manajernya. Kerugiannya dalam hal ini adalah menambah kerja administrasi dan memakan waktu.

4.3 Penyusunan Rencana Kinerja

Dalam hal ini pengertian dari penyusunan adalah proses, cara, perbuatan menyusun. Menurut (Nurhasimah, 2020) mengatakan bahwa arti dari penyusunan adalah kelas nomina atau kata benda sehingga penyusunan dapat dapat menyatakan nama dari seseorang, tempat, atau semua benda dan segala yang dibendakan. Penyusunan rencana kerja merupakan sebuah rencana yang komperhensif untuk mengoptimalkan pemanfaatan segala sumber daya yang ada dan yang mungkin diperoleh untuk mencapai tujuan yang diinginkan di masa mendatang. Selain itu penyusunan rencana kerja harus berorientasi kedepan dengan cara yang jelas untuk menjembatani antara kondisi saat ini dengan harapan yang ingin dicapai di masa mendatang. Lalu (Nurhasimah, 2020) mengatakan bahwa penyusunan rencana kerja juga wajib memperhatikan peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal, serta memerhatikan kekurangan dan kelemahan dari internal, kemudian mencari dan menemukan strategi dan program untuk memanfaatkan peluang dan kekuatan yang dimiliki,

mengatasi segala bentuk tantangan dan kelemahan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Selanjutnya menurut (Salam, 2004) “Perencanaan adalah usaha membuat suatu pilihan tindakan dari berbagai alternative yang mungkin dapat tersedia dalam rangka mencapai tujuan organisasi”. Sementara itu menurut Terry dalam (Hasibuan, 2006) mengatakan bahwa “Perencanaan adalah memilih dan menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan”. Sementara itu menurut (Atik Rochaeni, 2016) mengatakan bahwa perencanaan merupakan fungsi pertama dalam manajemen yang bersifat fundamental, bahkan perencanaan dijadikan sebagai dasar dan titik tolak bagi fungsi-fungsi manajemen lainnya. Jadi dari pengertian para ahli tersebut, penulis dapat suatu pengertian bahwa perencanaan adalah sebuah pengambilan keputusan untuk waktu yang akan datang, dilakukan juga dengan cara merumuskan dan memutuskan tujuan yang akan dicapai. Supaya pelaksanaan perencanaan dapat menghasilkan rencana yang dapat dijadikan pegangan dalam pencapaian hasil tujuan organisasi, maka diperlukan adanya sebuah langkah perencanaan sebagai pendukung dalam pelaksanaan kerja. Perencanaan dibutuhkan dalam jenis kegiatan baik itu kegiatan organisasi, pemerintah, perusahaan maupun kegiatan di kalangan masyarakat, dan perencanaan ada dalam setiap fungsi-fungsi manajemen, karena fungsi-fungsi tersebut hanya bisa melaksanakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Menurut (Egie, 2016) perencanaan merupakan spesifikasi dari tujuan yang ingin dicapai serta cara-cara yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut. Maka dari itu kegunaan dari perencanaan adalah:

1. Dapat membedakan arah bagi setiap kegiatan dengan jelas.
2. Dapat mengetahui apakah tujuan itu telah tercapai.
3. Dapat mempermudah mengidentifikasi hambatan.
4. Dapat menghindarkan pertumbuhan dan perkembangan yang tak terkendali.

Lalu syarat perencanaan harus mengandung, mengetahui, dan memperhitungkan sebagai berikut

1. Tujuan akhir yang dikehendaki.
2. Sasaran-sasaran dan prioritas untuk mewujudkannya (yang mencerminkan pemilihan dari berbagai alternative).
3. Jangka waktu mencapai sasaran tersebut.
4. Masalah-masalah yang akan dihadapi.
5. Modal atau sumber daya yang akan digunakan serta pengalokasiannya.
6. Kebijakan-kebijakan untuk melaksanakannya.
7. Orang, organisasi, atau badan pelaksanaannya.
8. Mekanisme, pemantauan, evaluasi, dan pengawasan pelaksanaannya.

Jadi dapat disimpulkan sebuah pengertian dari penjelasan diatas bahwa perencanaan adalah sebuah kegiatan untuk menentukan tujuan apa yang akan dicapai beserta cara, metode apa yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut terealisasi.

Menurut (Umar, 2005) mengatakan bahwa evaluasi seharusnya menghasilkan informasi penting yang berguna, misalnya sebagai umpan balik bagi formulasi atau implementasi strategi. Jika terjadi penyimpangan, untuk menghindari agar tidak terjadi lagi, perlu dilakukan perubahan, misalnya perubahan rencana dan kegiatan termasuk cara pengendaliannya. Selanjutnya berbicara tentang evaluasi proses perencanaan kerja, menurut (Prof. Dr. H. M. Ma'ruf Abdullah, 2014) mengatakan bahwa evaluasi memiliki 3 kata yang mempunyai kemiripan makna yang ada kalanya dipakai dalam satu rangkaian. Tiga kata yang dimaksud adalah:

- a) Evaluasi, yang artinya penilaian terhadap sesuatu. Jadi lebih ringkasnya kata evaluasi itu harus dilengkapi dulu dengan objek yang dinilai. Misalnya evaluasi belajar, di sekolah dasar, sekolah menengah, dan lain-lain.
- b) Asesmen, yang berarti aktivitas menentukan kedudukan suatu objek pada sejumlah variable yang menjadi focus misalnya mengetes suatu individu dan melaporkan

hasilnya. Istilah asesmen juga digunakan untuk menjaring informasi mengenai kebutuhan tertentu.

- c) Pengukuran, yang berarti aktivitas penempatan nilai atau angka terhadap suatu objek dengan menggunakan suatu instrument seperti mistar, timbangan, jam, dan sebagainya. Dalam tahap pengukuran jarang dilakukan dengan sendiri, tetapi sering dilakukan dalam kaitan dengan evaluasi, asesmen atau riset.

Sementara itu evaluasi proses kinerja menurut para ahli adalah:

- a) (Wibowo, 2007) mengatakan bahwa evaluasi kinerja dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi kerja yang diperoleh organisasi, tim atau individu.
- b) Wirawan (2009) mengatakan bahwa evaluasi kinerja sebagai proses penilaian oleh penilai (pejabat) yang melakukan penilaian mengumpulkan informasi mengenai kinerja ternilai (pegawai) yang dinilai yang didokumentasikan secara formal untuk menilai kinerja ternilai dengan membandingkannya dengan standar kerjanya secara periodic untuk membantu pengambilan keputusan manajemen SDM.
- c) Dharma (2010) mengatakan bahwa evaluasi kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara periodic yang ditentukan oleh organisasi.

Dari penjelasan para ahli diatas, penulis menarik pengertian bahwa evaluasi proses perencanaan kinerja adalah salah satu tahap yang sangat penting dalam manajemen yang berguna untuk memberikan kilas balik atas pelaksanaan suatu kegiatan yang telah direncanakan supaya pelaksanaan tersebut tetap berada di jalur yang telah ditetapkan. Maka dari itu menurut penulis, manajemen perlu melakukan evaluasi secara berkala, berkesinambungan dan disiplin. Dan penulis juga mengambil pengertian bahwa evaluasi proses perencanaan kinerja merupakan suatu sistem evaluasi yang formal dari suatu organisasi yang digunakan untuk menilai kinerja individu dalam suatu periode yang sudah ditetapkan, kemudian hasil evaluasi proses

perencanaan kinerja ini digunakan untuk menentukan serta mengambil langkah-langkah yang dianggap perlu dalam pembinaan karier setiap pegawai yang bersangkutan.

Daftar Pustaka

- Abdulkadir, Muhammad. (1980). Hukum perjanjian. Bandung: Alumni
- Baharun, H. (2016). Manajemen kinerja dalam meningkatkan competitive advantage pada lembaga pendidikan Islam. *At-Tajdid: Jurnal Ilmu Tarbiyah*, 5(2), 243-262.
- Dharma, S. (2010). Manajemen Kinerja Falsafah, Teori dan Penerapannya. *Yogyakarta: Pustaka Pelajar*.
- Djumadi, (2004). perjanjian kerja. Banjarmasin: PT. Rajagrafindo Persada.
- Hasibuan, M. S. (2006). *Manajemen dasar. Pengertian, dan Masalah*, Edisi Revisi, Bumi Aksara: Jakarta.
- Lalu, H. (2008). Pengantar Hukum Ketenagakerjaan Indonesia. PT. Rajagrafindo persada
- Ruky, A. S. (2002). *Sistem Manajemen Kinerja*. Gramedia Pustaka Utama.
- Rochaeni, A., & Somantri, B. (2016) *Pengaruh Perencanaan dan Koordinasi Terhadap Efektivitas Penyusunan Rencana Kerja Pembangunan Daerah (Studi Kasus Di Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Kabupaten Bandung)*. *Jurnal Ilmiah Magister Administrasi*, 10(1).
- Salam, D. S. (2004). Manajemen Pemerintahan Indonesia. Jakarta: Jambata.
- Umar, H. (2005). Evaluasi Kinerja Perusahaan. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wibowo. (2007). Manajemen Kinerja. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wirawan. (2009). Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.

BAB 5

PENILAIAN KINERJA



5.1 Definisi dan Dimensi Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja sangat penting bagi sebuah perusahaan (Ciptani, 2000). Menurut Sedarmayanti (Ainnisya & Susilowati, 2018), dalam penilaian kinerja diperlukan untuk mengetahui hasil atau tingkat keberhasilan karyawan. Penilaian kinerja dapat dilakukan secara berkala atau berkala yang dapat dinilai oleh atasan langsung. Penilaian tidak hanya mencakup aktivitas fisik yang dihasilkan oleh karyawan tetapi juga menilai kemampuan atau keterampilan khusus karyawan sesuai dengan jabatan dan pekerjaannya masing-masing. Penilaian kinerja juga memegang peranan penting dalam pertumbuhan suatu perusahaan karena bagi perusahaan itu sendiri hasil penilaian ini sangat penting dan berperan dalam pengembangan perencanaan selanjutnya. Rencana tersebut dapat berupa apresiasi atas setiap kerja keras yang dilakukan karyawan yang sangat berdedikasi untuk kepentingan perusahaan sehingga apresiasi yang diberikan menjadi motivasi bagi karyawan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Penghargaan ini dapat berupa promosi, kenaikan gaji, dan pemotongan gaji. Perusahaan yang mempunyai target atau target yang cukup tinggi, sangat bergantung pada kualitas karyawannya. Perusahaan sangat mengharapkan karyawannya untuk dapat melaksanakan tugasnya disertai dengan motivasi kerja yang tinggi untuk maju bersama dan untuk menciptakan situasi tersebut diperlukan upaya untuk mempertahankan dan mengembangkan karyawan yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi, salah satunya dengan melakukan kinerja.

Pengertian kinerja menurut Wirawan dalam (Wiratama & Sintaasih, 2013) adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi atau arah suatu pekerjaan atau profesi pada suatu waktu tertentu. Sedangkan kinerja menurut Bastian (2005: 274) merupakan gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan / program /

kebijakan dalam mewujudkan maksud, tujuan, misi dan visi organisasi. Secara umum kinerja adalah pencapaian yang dicapai oleh suatu organisasi selama suatu periode waktu tertentu. Menurut (Susella, 2017), kinerja adalah hasil dari pekerjaan dan perilaku seseorang dari waktu ke waktu. Kapabilitas kinerja diukur dengan cara karyawan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Kemampuan seseorang adalah ukuran pertama dalam meningkatkan kinerja yang ditunjukkan dari hasil kerja, bagi yang mencapai standar yang telah ditentukan artinya berprestasi baik atau sebaliknya bagi yang tidak mencapai kinerjanya tidak menunjukkan kinerja yang baik. Dalam hal ini dibutuhkan suatu evaluasi, yang kemudian dikenal dengan evaluasi kinerja atau penilaian kinerja.

Menurut (Fathoni & Mudiantono, 2016), menyatakan evaluasi kinerja (*performance evaluation*), yang dikenal juga dengan istilah penilaian kinerja (*performance appraisal*), pada dasarnya merupakan proses yang digunakan perusahaan untuk mengevaluasi *job performance*. Jika dikerjakan dengan benar hal ini akan memberikan manfaat yang penting bagi karyawan, supervisor, depertemen sumber daya manusia, maupun perusahaan. Supervisor dan manajer harus mengevaluasi kinerja untuk mengetahui tindakan apa yang akan diambil. Dengan demikian, dapat disimpulkan menurut (Fathoni & Mudiantono, 2016), bahwa evaluasi kinerja merupakan:

- 1) Alat yang paling baik untuk menentukan apakah karyawan telah memberikan hasil kerja yang memadai dan melaksanakan aktivitas kinerja sesuai dengan standar kinerja;
- 2) Satu cara untuk penilaian kinerja dengan melakukan penilaian mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan;
- 3) Alat yang baik untuk menganalisis kinerja karyawan dan membuat rekomendasi perbaikan.

Penilaian Kinerja dilakukan dengan melalui beberapa komponen atau faktor-faktor penilaian. Masing-masing komponen memiliki bobot atau nilai tersendiri yang telah ditentukan sesuai dengan beban dan tanggung jawab yang diemban oleh suatu perusahaan. Menurut Kasmir dalam (Ainnisya & Susilowati,

2018) untuk memudahkan pemahaman komponen penilaian yang umum diberikan adalah sebagai berikut:

- a. Absensi, merupakan keberadaan atau bukti kehadiran karyawan pada saat masuk kerja sampai dengan pulang kerja. Jumlah kehadiran karyawan akan mempengaruhi kinerjanya, artinya jika kehadiran sesuai aturan atau standar yang telah ditetapkan maka kinerjanya dihitung baik atau baik sekali. Demikian pula sebaliknya jika tingkat kehadirannya kurang tentu pengaruh kinerjanya kurang baik atau buruk. Dampak dari kinerja ini dapat mempengaruhi kompensasi.
- b. Kejujuran merupakan perilaku karyawan selama bekerja dalam suatu periode. Nilai kejujuran seorang karyawan biasanya dinilai berdasarkan ukuran yang telah ditetapkan sebelumnya. Sama seperti halnya dengan absensi, kejujuran juga memiliki standar minimal yang harus dibuat. Penilaian terhadap kejujuran karyawan biasanya dilakukan dengan indikator yaitu: perbuatan dan komunikasi. Masing- masing indikator dinilai kemudian dijumlahkan sehingga menghasilkan suatu nilai tertentu. Makin memenuhi standar kejujuran maka akan memengaruhi kinerja demikian pula sebaliknya.
- c. Tanggung Jawab adalah karyawan bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukannya. Tanggung jawab tersebut dapat berupa kerugian langsung akibat dari perbuatannya atau kerugian tidak langsung.
- d. Kemampuan (hasil kerja) merupakan ukuran bagi seorang karyawan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Penilaian terhadap kemampuan karyawan biasanya didasarkan kepada waktu untuk mengerjakan, jumlah pekerjaan dan kualitas pekerjaan itu sendiri.
- e. Loyalitas merupakan kesetiaan seseorang karyawan terhadap perusahaan. Seorang karyawan harus selalu setia membela kepentingan perusahaan. Loyalitas seorang karyawan dapat pula dilihat dari pernah tidaknya seseorang melakukan pengkhianatan misalnya dengan memberikan informasi rahasia perusahaan kepada pihak lain

- f. Kepatuhan merupakan ketaatan karyawan dalam mengikuti seluruh kebijakan atau peraturan perusahaan dan ketaatan untuk tidak melanggar atau melawan yang sudah diperintahkan
- g. Kerjasama merupakan saling membantu diantara karyawan baik antar bagian atau dengan bagian lain. Kerjasama ini bertujuan untuk mempercepat atau memperlancar suatu kegiatan
- h. Kepemimpinan artinya yang dinilai adalah kemampuan seseorang dalam memimpin. Dalam banyak kasus tidak semua orang memiliki kemampuan untuk memimpin para bawahannya, apalagi dalam kondisi yang beragam.
- i. Prakarsa merupakan seseorang selalu memiliki ide-ide atau pendapat perbaikan atau pengembangan atas kualitas suatu pekerjaan. Prakarsa ini menandakan seseorang memiliki kepedulian kepada kemajuan perusahaan. Oleh karena itu, prakarsa sering dijadikan salah satu komponen penilaian kinerja karyawan.

5.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Setiap perusahaan yang melakukan suatu kegiatan tertentu mempunyai tujuan. Perusahaan melakukan kegiatan penilaian kinerja dengan tujuan utamanya untuk mengukur kinerja para karyawan dan mengetahui kelebihan dari para karyawan tersebut. Menurut (Serdamayanti, 2010), tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
- c. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/rencana kariernya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
- d. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.

- e. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.
- f. Secara pribadi, karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperlihatkan dan mengenal bawahan atau karyawannya, sehingga dapat lebih memotivasi karyawan.
- g. Hasil penelitian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian. Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2000), secara spesifik, tujuan penilaian kinerja sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- 3) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang diembannya sekarang.
- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- 5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hak yang perlu diubah.

Terlepas dari tujuan penilaian kinerja disimpulkan bahwa banyak manfaat yang bisa diperoleh dari penilaian kinerja. itu dia :

1. Meningkatkan prestasi kerja. Dengan appraisal, baik pimpinan maupun karyawan mendapatkan umpan balik dan mereka mampu meningkatkan pekerjaan atau kinerjanya.
2. Memberikan kesempatan kerja yang adil. Penilaian yang akurat dapat memastikan bahwa karyawan memiliki

kesempatan untuk menduduki jabatan sesuai dengan kemampuannya

3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Melalui performance appraisal dideteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan dilakukan program pelatihan untuk meningkatkan kemampuannya.
4. Penyesuaian kompensasi. Melalui evaluasi, pemimpin dapat mengambil keputusan dalam menentukan kenaikan kompensasi dan sebagainya.
5. Keputusan promosi dan penurunan pangkat. Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mempromosikan karyawan
6. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan. Kinerja yang buruk mungkin merupakan tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan ini.
7. Mengevaluasi proses rekrutmen dan seleksi. Rendahnya kinerja pegawai baru mungkin mencerminkan penyimpangan dalam proses rekrutmen dan seleksi. (Serdamayanti, 2010)

Contoh Kasus Penilaian Kinerja pada PT. HM Sampoerna Pasuruan Jawa Timur.

Kinerja Karyawan di PT HM Sampoerna Pasuruan Jawa Timur Penilaian kinerja yang diukur berdasarkan kuantitas pekerjaan, upaya karyawan dan mampu mencapai kinerja yang ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja diukur dari kualitas kerja, karyawan di PT HM Sampoerna Pasuruan Jawa Timur sudah memulai kualitas mulai dari diri sendiri, mulai dari menjaga kebersihan hingga produk tidak tercemar hingga melakukan pengendalian kualitas internal setiap lima belas menit. Kinerja diukur dengan efisiensi kerja, yaitu karyawan dari semua tim terkait harus berkolaborasi dengan sesama tim mulai dari tim produksi, pemeliharaan hingga kontrol kualitas untuk meminimalkan penolakan yang disebabkan oleh proses tersebut. Kinerja pekerja diukur dengan kemandirian, yaitu pekerja di PT HM Sampoerna Pasuruan Jawa Timur selalu menerapkan dua

gagasan yang diperbaiki setiap tahun. Setiap ide yang dikembangkan dan memberikan kontribusi yang lebih besar dari saran karyawan akan disusun kembali dan ditempatkan dalam Sampoerna terbuka dan acara penghargaan atau yang dikenal dengan SOA. Kinerja karyawan diukur dengan mempelajari keterampilan & kemampuan baru, yaitu setiap kontribusi ditingkatkan, hal ini menunjukkan bahwa manajemen mengembangkan karyawan, jalur karier melalui pelatihan pelatihan yang diberikan oleh manajemen.

Kinerja karyawan diukur dengan mematuhi prosedur kerja, semua karyawan mengetahui prosedur kerja di PT HM Sampoerna Pasuruan Jawa Timur baik itu keselamatan, kualitas, kehadiran, dan sikap. Kinerja karyawan yang diukur dari kontribusi tim / unit, karyawan di PT HM Sampoerna Pasuruan Jawa Timur dapat mencapai apa yang diharapkan perusahaan, antara perencanaan dibandingkan dengan yang sebenarnya. Pegawai PT HM Sampoerna Pasuruan, Jawa Timur dari sisi kinerja dinilai cukup baik, hal ini terlihat dari pencapaian uptime yang telah mencapai target, baik dengan menyediakan biaya cadangan maupun biaya yang terkontrol. Umpan balik dan bimbingan yang diberikan oleh pemimpin tim merupakan dorongan khusus bagi karyawan untuk melakukan perbaikan (Erlina, Maro'ah, & Mochklas, 2017).

5.3 Kebutuhan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pegawai perlu dilakukan untuk menyediakan data dan mengumpulkan informasi secara obyektif tentang kinerja pegawai yang digunakan untuk berbagai kepentingan pegawai itu sendiri dan kepentingan perusahaan. Dengan adanya appraisal artinya karyawan tersebut mendapatkan perhatian dari atasannya sehingga memotivasi mereka untuk termotivasi dalam bekerja, selama proses penilaiannya jujur dan obyektif (Ainnisyia & Susilowati, 2018).

Ada beberapa alasan mengapa perusahaan melakukan penilaian kinerja bagi karyawannya. Menurut Dessler dalam (Evita, Muizi, & Atmojo, 2017) alasan perusahaan melakukan penilaian kinerja bagi karyawannya, yaitu sebagai berikut:

- 1) Berdasarkan pandangan praktis, sebagian besar keputusan pembayaran dan promosi karyawan diambil melalui penilaian kinerja karyawan tersebut.
- 2) Penilaian memainkan peran integral dalam performa manajemen proses perusahaan. Penilaian dapat menerjemahkan tujuan strategis perusahaan ke dalam tujuan spesifik karyawan.
- 3) Penilaian memberikan atasan dan bawahan mengembangkan sebuah rencana untuk mengoreksi berbagai kekurangan, dan untuk memperkuat hal-hal yang telah dilakukan bawahan dengan baik dan benar.
- 4) Penilaian akan membantu sebuah tujuan perencanaan karir yang berguna. Penilaian menyediakan sebuah kesempatan untuk mengulas perencanaan karir (career plan) karyawan dalam cakupan kekuatan dan kelemahan tersebut.

Penilaian prestasi kerja mempunyai dasar yang sangat penting bagi perusahaan sebagai alat untuk mengambil keputusan bagi karyawannya. Penilaian prestasi mempunyai banyak kegunaan di dalam suatu organisasi. Menurut T.Hani Handoko dalam (Ritonga, 2017), terdapat sepuluh manfaat yang dapat dipetik dari penilaian prestasi kerja tersebut sebagai berikut:

- 1) Perbaikan Prestasi Kerja. Umpun balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.
- 2) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi. Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasilainnya.
- 3) Keputusan-keputusan penempatan. Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan prestasi kerja masa lalu.
- 4) Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

- 5) Perencanaan dan pengembangan karir. Umpan balik prestasi kerja seseorang karyawan dapat mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.
- 6) Penyimpangan-penyimpangan proses staffing. Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
- 7) Ketidakakuratan informasional. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana SDM, atau komponen-komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan keputusan-keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.
- 8) Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan. Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.
- 9) Kesempatan kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
- 10) Tantangan-tantangan eksternal. Kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti; keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. departemen personalia dimungkinkan untuk menawarkan bantuan kepada semua karyawan yang membutuhkan.

5.4 Karakteristik Penilaian Kinerja

- 1) Secara objektif
Objektif artinya melakukan penilaian harus dilakukan apa adanya sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Artinya penilai dalam menilai jangan terpengaruh oleh hal-hal di luar yang telah ditentukan. Untuk melakukan penilaian yang dilakukan secara objektif biasanya dilakukan secara:
 - a. Realistis, artinya menilai apa adanya sesuai dengan yang telah dilakukan.

- b. Terukur, artinya setiap pekerjaan dapat menggunakan standar tertentu sebagai alat ukur pencapaian kinerjanya.
 - c. Menantang, artinya pekerjaan yang diberikan dapat memberikan motivasi bagi karyawan untuk mengerjakan.
 - d. Berdasarkan skala prioritas, artinya dalam mengerjakan suatu pekerjaan dibuatkan lebih dulu mana yang harus dikerjakan yang pertama dan yang selanjutnya.
- 2) Secara adil
- Adil artinya dalam menilai harus memberikan kesempatan yang sama kepada setiap karyawan. Memberikan peluang yang sama untuk dinilai sehingga tidak menimbulkan kecemburuan di antara karyawan. Adapun keadilan dapat dilakukan berdasarkan:
- a. Pembagian tugas disesuaikan dengan posisi dan kompetensi yang dimiliki.
 - b. Penilaian disesuaikan dengan kontribusi karyawan terhadap keberhasilan unit kerja atau organisasi.
 - c. Penilaian dilakukan secara objektif dengan didukung data dan informasi yang ada.
 - d. Pemberian balas jasa didasarkan kepada kontribusi dan kompetensi yang berlaku.
- 3) Secara transparan
- Disamping objektif dan adil dalam melaksanakan penilaian, juga perlu diperhatikan adalah faktor transparansi. Artinya dalam melakukan penilaian harus dengan adanya keterbukaan, baik dalam proses menilai serta memberikan hasil penilaian. Transparan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan artinya dalam hal:
- a. Adanya parameter untuk mengukur kinerja serta sumber data yang digunakan.
 - b. Mengumumkan hasil penilaian secara terbuka, jangan sampai ada yang disembunyikan.
 - c. Pemberian balas jasa atas kinerja yang dihasilkan harus jelas, sehingga tidak menimbulkan kecurigaan (Chusminah & Haryati, 2019).

Beberapa karakteristik kriteria evaluasi kinerja yang efektif menurut (Supriyono, 1997), sebagai berikut:

- 1) *Relevance*, kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan harus relevan dalam arti kaitan dengan pekerjaan (*job-related*).
- 2) *Freedom from contamination*, artinya bahwa skor pada setiap kriteria ditentukan oleh perilaku kerja yang nyata dan bukan oleh faktor lain.
- 3) *Discriminality*, artinya skor yang diperoleh harus mampu membedakan antara '*high performance*' dan '*low performance*'.
- 4) *Reliability*, artinya terjadi kesamaan hasil pengukuran meskipun dilakukan oleh orang yang berbeda serta waktu yang berbeda pula atau istilahnya tidak flip-flop.
- 5) *Congruence*, artinya bahwa hasil dari kegiatan penilaian hendaknya sesuai dengan kebutuhan dari organisasi.

Menurut Sutrisno dalam (Chusminah & Haryati, 2019), ada beberapa proses penilaian kinerja dilakukan melalui:

- 1) Menyusun rencana kerja. Rencana kerja merupakan tahap dalam menyepakati sasaran kerja yang harus dicapai dan juga sikap serta perilaku yang mesti ditampilkan pegawai dalam satu periode penilaian ke depan.
- 2) Pelaksanaan. Pelaksanaan merupakan pengerjaan atas rencana yang dilaksanakan oleh pegawai dengan sebaik-baiknya, sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya.
- 3) Pembinaan. Pembinaan merupakan tahap untuk memantau pencapaian sasaran kerja selama periode penilaian.
- 4) Pengawasan atau peninjauan. Peninjauan merupakan tahap untuk mengukur pencapaian sasaran dan perilaku kerja bawahan, serta menarik kesimpulan tentang apa yang telah berjalan dengan efektif dan yang belum efektif dari sebelumnya.
- 5) Mengendalikan. Kegiatan pengendalian dilakukan jika dalam pelaksanaan terjadi penyimpangan atas pelaksanaan yang dilakukan. Berdasarkan pendapat beberapa ahli yang dikutip dalam jurnalnya (Januari, Utami, & Ruhana, 2015), bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi proses penilaian kinerja, yaitu:

6) Indikator penilaian kinerja

Kriteria kinerja menurut Schuker dan Jackson dalam Mulyana adalah, kriteria berdasarkan sifat, kriteria berdasarkan perilaku, dan kriteria berdasarkan hasil.

2) Metode penilaian kinerja

Menurut Casio dalam Soeprihanto metode penilaian kinerja harus mencakup lima hal, yaitu *relevance* (kesesuaian hasil dan tujuan), *acceptability* (dapat diterima), *reliability* (dapat dipercaya), *sensitivity* (dapat membedakan hasil kerja), dan *practically* (meningkatkan produktivitas).

3) Penilai

Menurut Hasibuan penetapan penilaian sangat erat hubungannya dengan persoalan apakah hasil penilaian obyektif atau tidak.

4) Pelaksanaan penilaian kinerja

Hasibuan berpendapat bahwa pelaksanaan penilaian kinerja harus mencakup dua hal, yaitu: waktu pelaksanaan dan konteks penilaian (Chusminah & Haryati, 2019).

Menurut (Ayuningsih, Prihambodo, & Susilowati, 2011), menyatakan bahwa dalam perusahaan, sumber daya manusia merupakan sebuah alat penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Tidak adanya sumber daya manusia maka perusahaan tidak dapat melakukan kegiatan perusahaan dalam proses produksi. Disini peran Manajer SDM sangat penting karena Manajer SDM dapat memilih karyawan yang akan bekerja diperusahaan dengan syarat-syarat yang telah di tentukan. Mulai dari perencanaan untuk merencanakan sumber daya manusia yang dipilih untuk bekerja di perusahaan, merekrut sumber daya manusia agar tercipta karyawan yang berkualitas, mengadakan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan potensi ketrampilan yang dimiliki setiap sumber daya manusia, pemberian kompensasi untuk sumber daya manusia yang bekerja melampaui target yang di tentukan, penilaian kerja sumber daya manusia agar dapat mengoreksikesalahan-kesalahan yang dilakukan oleh karyawan, dan pemeliharaan sumber daya manusia yang mampu memajukan kinerja perusahaan.

Pada kenyataannya terkadang perusahaan melakukan perencanaan hingga Membuat pemeliharaan sumber daya manusia tidak sesuai dengan apa yang seharusnya terjadi. Dengan perencanaan yang tidak matang, salah dalam melakukan rekrutmen, tidak adanya pelatihan dan pengembangan sehingga tidak adanya kemajuan dalam perusahaan, tidak adanya kompensasi untuk sumber daya manusia yang bekerja melampaui target, penilaian kerja yang seadanya dan semauanya, dan melepaskan pegawai yang terbaik di dalam perusahaan itu. Ketidakmatangan perencanaan dalam memilih sumber daya manusia dalam kegiatan di perusahaan menjadi kurang optimal. Begitu juga dalam hal perekrutan, pelatihan dan pengembangan, pemberian kompensasi, serta penilaian kerja yang sangat berpengaruh dalam kegiatan perusahaan yang tidak efisien akan mengurangi kinerja perusahaan. Jika hal tersebut terjadi maka pengelolaan sumber daya tidak akan berjalاندengan baik (Ayuningsih, Prihambodo, & Susilowati, 2011).

Permasalahan yang biasanya terjadi dalam melaksanakan penilaian kinerja menurut (Mathis & Jackson, 2002) dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia adalah:

- 1) Permasalahan dari standar yang berbeda-beda ketika menilai seorang karyawan, manajer harus menghindari pemakaian standar dan harapan yang berbeda-beda terhadap para karyawan yang mengerjakan pekerjaan yang sama, yang pastinya akan membangkitkan kemarahan karyawan. Persoalan seperti ini kemungkinan terjadi ketika kriteria yang ambigu dan pembobotan yang subjektif oleh atasan digunakan dalam penilaian. Jika informasi mengenai penilaian kinerja diharapkan dapat membantu, penilai harus menggunakan standar dan bobot yang sama untuk setiap karyawan dan dapat mempertahankan penilaiannya.
- 2) Efek Resensi Efek resensi ini terjadi ketika penilai memberikan bobot yang lebih besar untuk kejadian yang memang baru saja terjadi pada kinerja karyawan. Efek resensi ini merupakan kesalahan penilai yang dapat dimengerti. Mungkin sulit bagi penilai untuk mengingat kinerja karyawan

yang terjadi tujuh atau delapan bulan yang lalu. Para karyawan bisa jadi lebih memperhatikan kinerja mereka di saat waktu penilaian telah mendekat. Beberapa karyawan mungkin mencoba mengambil keuntungan dari efek resensi ini dengan memberikan bantuan-bantuan kepada atasannya begitu penilaian akan dilakukan. Masalah ini dapat diminimalkan dengan menggunakan beberapa metode pencatatan baik terhadap kinerja yang positif maupun yang negatif.

- 3) Bias dari Penilai Bias dari penilai terjadi ketika nilai-nilai atau prasangka dari si penilai mempengaruhi penilaian. Bias penilai ini mungkin saja secara tidak sadar atau malah disengaja. Jika seorang manajer sangat tidak suka dengan suatu bangsa tertentu, agama, usia, jenis kelamin, maka bias ini cenderung mengganggu informasi penilaian untuk beberapa orang. Salah satu alasan di mana bias penilai yang positif atau yang dinamakan kelonggaran ini bisa terjadi adalah jika atasan khawatir akan merusak hubungan kerja yang sudah harmonis dengan memberikan penilaian yang tidak menyenangkan.
- 4) Efek Halo Penilaian yang subjektif diberikan kepada pegawai, baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif berlebihan karena dilihat dari penampilan pegawai misalnya.
- 5) Kesalahan Kontras Penilaian harus dilakukan dengan menggunakan standar yang telah ditetapkan. Kesalahan kontras adalah kecenderungan untuk menilai orang-orang secara relatif terhadap orang lain, bukannya dibandingkan dengan suatu standar kinerja. Ada tiga cara untuk meminimalkan dampak dari masalah-masalah penilaian seperti prasangka (bias) dan kecenderungan sentral:
 1. Yakin untuk menjadi akrab atau memahami masalah, dengan begitu dapat membantu menghindari masalah.
 2. Memilih alat penilaian yang tepat, karena masing-masing alat memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing.
 3. Melatih penyelia untuk menghilangkan kesalahan penilaian seperti efek halo, terlalu longgar, dan kecenderungan sentral

dapat membantu mereka menghindari masalah-masalah ini (Astuti, 2006).

Daftar Pustaka

- Ainnisya, R. N., & Susilowati, H. I. (2018). Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Hotel Cipta Mampang Jakarta Selatan. *Jurnal Sekretari dan Manajemen, Widya Cipta*, 2(1), 133-140.
- Ayuningsih, M. D., Prihambodo, A., & Susilowati, Y. A. (2011). Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Bisnis Hotel Studi komparasi di Hotel Duta Garden, Hotel Wisanti, Hotel Musafiradan Hotel Perwita Sari Yogyakarta. *Jurnal Manajemen*, 1(1), 14-25.
- Astuti, D. A. (2006). Penciptaan Sistem Penilaian Kinerja Yang Efektif Dengan Assesment Centre. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 6(1), 23-24.
- Ciptani, M. K. (2000). Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar. *Jurusan Ekonomi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra*, 2(1), 21-35.
- Chusminah, S., & Haryati, R. A. (2019). Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen*, 3(1), 61-70.
- Erlina, H., Maro'ah, S., & Mochklas, M. (2017). Efektivitas Penerapan Metode Feedback Tool For Operation (FTO) Dalam Penilaian Kinerja Untuk Peningkatan Karir Karyawan di PT HM Sampoerna Pasuruan Jawa Timur. *Jurnal EKSEKUTIF*, 14(2), 262-276.
- Evita, S. N., Muizi, W. O., & Atmojo, R. T. (2017). Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale dan Management by Objectives (Studi Kasus Pada PT Qwords Company International). *PEKBIS (Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis)*, 9(1), 18-32.

- Fathoni, A., & Mudiantono. (2016). Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia . (*Doctoral dissertation, Sekolah Vokasi*).
- Mangkunegara, A. P. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Cetakan Kedua. PT. Remaja Rosda Karya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Salemba Empat: Buku Dua.
- Ritonga, E. Y. (2017). Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja Dalam Organisasi. *Al-Idarah: Jurnal Pengkajian Dakwah dan Manajemen*, 4(5).
- Susella, V. (2017). Pengaruh Kinerja Terhadap Promosi Jabatan Pegawai Di PT. Kuala Jaya Samudera Kuala Tanjung Batu Bara. (*Doctoral dissertation*).
- Serdamayanti. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Bandung: Pt.Refika Aditama.
- Supriyono, F. X. (1997). Evaluasi Kinerja. *Bina Ekonomi*. *Bina Ekonomi*, 1(1), 29-35.
- Wiratama, I. N., & Sintaasih , D. K. (2013). Pengaruh Kepemimpinan, Diklat, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*, 7(2), 126-134.

BAB 6 METODE PENILAIAN KINERJA



6.1 Klasifikasi Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian kinerja digunakan untuk mencocokkan tujuan organisasi menyeluruh dengan tujuan karyawan secara efektif sambil memvalidasi tujuan menggunakan metode pintar untuk melihat apakah tujuan yang ditetapkan spesifik, terukur, dapat dicapai, realistis, dan peka waktu. Terdapat 7 metode yang akan di bahas dan dapat di terapkan dalam suatu perusahaan menurut Dessler dalam (Evita, Muizi, & Atmojo, 2017), di antaranya (1) Metode Skala Penilaian Grafik (*Graphic Rating Scale Method*). (2) Metode Peringkat Alternasi (*Alternation Ranking Method*), (3) Metode Perbandingan Berpasangan (*Paired Comparison Method*), (4) Metode Distribusi Paksa (*Forced Distribution Method*), (5) Metode Insiden Kritis (*Critical Incident Method*), (6) *Behaviorally Anchor Rating Scale* (BARS), (7) *Management by Objectives* (MBO). Untuk penjelasan yang lebih jelas sebagai berikut:

- (1) **Metode Skala Penilaian Grafik (*Graphic Rating Scale Method*)**, adalah sebuah metode yang berbentuk skala yang isinya catatan sejumlah ciri-ciri sebuah kualitas dan kepercayaan, juga jangkauan penilaian kinerja dari yang tidak memuaskan sampai yang sangat memuaskan.
- (2) **Metode Peringkat Alternasi (*Alternation Ranking Method*)**, adalah sebuah metode yang dilakukan dengan melihat atau menyusun peringkat kerja karyawan dari yang paling baik sampai yang paling buruk dari semua ciri-ciri.
- (3) **Metode Perbandingan Berpasangan (*Paired Comparison Method*)**, adalah sebuah metode yang dilakukan dengan cara memberi peringkat pada karyawan dengan membuat semua karyawan

berpasangan dan akan memilih salah satu yang terbaik dari pasangan karyawan tersebut.

- (4) **Metode Distribusi Paksa (*Forced Distribution Method*)**, adalah sebuah metode dengan sistem penilaian kinerja yang mengklasifikasikan karyawan menjadi 5 hingga 10 kelompok kurva normal dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Manajer atau supervisor terlebih dahulu mengobservasi kinerja karyawan, kemudian memasukkannya ke dalam klasifikasi karyawan.
- (5) **Metode Insiden Kritis (*Critical Incident Method*)**, adalah sebuah metode dimana penilai membuat sebuah catatan yang isinya berisi contoh perilaku baik yang tidak umum, dan tidak dilakukan dengan waktu yang pasti dan kemudian penilai akan mengulasnya dengan karyawan pada waktu yang sudah di tentukan sebelumnya.
- (6) ***Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS)***, adalah sebuah metode yang menggabungkan dua pendekatan yaitu perilaku kerja dan sifat pribadi. Metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* terdiri atas suatu seri, 5 hingga 10 skala perilaku vertikal untuk setiap indikator kinerja. Untuk setiap dimensi, disusun 5 hingga 10 *Anchor*. *Anchor* yang di maksud adalah suatu perilaku yang menunjuk pada suatu kinerja dari setiap dimensi. *Anchor* tersebut akan disusun dari nilainya yang paling tinggi sampai yang paling rendah, *Anchor* tersebut dapat berupa *critical insident* yang di peroleh melalui analisa jabatan.
- (7) ***Management by Objectives (MBO)***, menurut Douglas Mc Gregor pada tahun 1957 menyatakan Penilaian kinerja karyawan dengan metode *Management by Objectives* mewajibkan karyawan untuk menyusun konsep target jangka pendek dan kemudian mendiskusikannya dengan manajer. Jika diterima oleh manajernya, target tersebut akan menjadi tolak ukur penilaian kinerja karyawan tersebut. Penilaian kinerja

karyawan dengan metode *Management by Objectives* dapat dilaksanakan pada pekerjaan yang *output*-nya dapat diukur secara kuantitatif, seperti karyawan bagian pemasaran, kinerjanya dapat diukur salah satunya dengan menghitung jumlah penjualan.

Sedangkan menurut (Tool, 2012), menyatakan bahwa manajer dapat memilih di antara sejumlah metode penilaian. Jenis sistem penilaian kinerja yang digunakan tergantung pada tujuannya. Penilaian yang sesuai untuk pemilihan karyawan yang akan mendapatkan promosi, pelatihan, dan kenaikan gaji dapat menggunakan metode tradisional, seperti skala penilaian. Sedangkan untuk mengembangkan karyawan penilaian yang sesuai dengan metode kolaboratif. Metode penilaian menurut (Tool, 2012), sebagai berikut:

a. *360-Degree Feedback Evaluation Method* (Metode Evaluasi Umpan Balik 360 Derajat)

Metode evaluasi umpan balik 360 derajat meliputi masukan evaluasi dari berbagai tingkatan dalam perusahaan maupun sumber eksternal. Metode 360 derajat tidak seperti tinjauan kinerja tradisional, yang memberikan umpan balik kepada karyawan hanya dari supervisor. Dalam metode ini, orang-orang di sekitar karyawan yang dinilai dapat memberikan penilaian termasuk manajer senior, karyawan itu sendiri, supervisor, bawahan, rekan kerja, anggota tim, dan pelanggan internal atau eksternal. Banyak perusahaan menggunakan hasil dari program 360 derajat tidak hanya untuk aplikasi konvensional tetapi juga untuk perencanaan suksesi, pelatihan, dan pengembangan profesional.

b. *Rating Scales Method* (Metode Skala Penilaian)

Metode skala peringkat adalah metode penilaian kinerja yang menilai karyawan menurut faktor-faktor yang ditentukan. Dengan menggunakan pendekatan ini, para evaluator mencatat penilaian mereka tentang kinerja dalam sebuah skala. Skala tersebut mencakup beberapa kategori, biasanya berjumlah 5-7, yang ditentukan oleh kata sifat seperti luar biasa, memenuhi ekspektasi, atau perlu perbaikan. Meskipun sistem sering memberikan peringkat keseluruhan, metode ini umumnya

memungkinkan penggunaan lebih dari satu kriteria kinerja. Salah satu alasan popularitas metode skala peringkat adalah kesederhanaannya, yang memungkinkan evaluasi cepat terhadap banyak karyawan. Saat Anda menghitung peringkat, metode tersebut memfasilitasi perbandingan kinerja karyawan.

c. *Critical Incident Method (Metode Insiden Kritis)*

Metode insiden kritis adalah metode penilaian kinerja yang memerlukan pencatatan tertulis dari tindakan kerja karyawan yang sangat menguntungkan dan tidak menguntungkan. Ketika tindakan seperti, "insiden kritis," memengaruhi efektivitas departemen secara signifikan, baik secara positif maupun negatif, manajer mencatatnya. Di akhir periode penilaian, penilai menggunakan catatan ini bersama dengan data lain untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Dengan metode ini, penilaian lebih cenderung mencakup seluruh periode evaluasi dan tidak fokus pada beberapa minggu atau bulan terakhir.

d. *Essay Method (Metode Esai)*

Metode esai adalah metode penilaian kinerja di mana penilai menulis narasi singkat yang menggambarkan kinerja karyawan. Metode ini cenderung berfokus pada perilaku ekstrem dalam pekerjaan karyawan daripada kinerja sehari-hari yang rutin. Peringkat jenis ini sangat bergantung pada kemampuan menulis pengevaluasi. Pengawas dengan keterampilan menulis yang sangat baik, jika mau, dapat membuat pekerja marjinal terdengar seperti pekerja terbaik. Membandingkan evaluasi esai mungkin sulit karena tidak ada kriteria umum. Namun, beberapa manajer percaya bahwa metode esai tidak hanya yang paling sederhana tetapi juga pendekatan yang dapat diterima untuk evaluasi karyawan

e. *Work Standards Method (Metode Standar Kerja)*

Metode standar kerja adalah metode penilaian kinerja yang membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditentukan atau tingkat *output* yang diharapkan. Standar mencerminkan *output* normal dari rata-rata pekerja yang beroperasi pada kecepatan normal. Perusahaan mungkin menerapkan standar kerja ke hampir semua jenis pekerjaan, tetapi pekerjaan produksi umumnya mendapat perhatian paling

besar. Keuntungan yang jelas dari menggunakan standar sebagai kriteria penilaian adalah objektivitas. Namun, agar karyawan memahami bahwa standar itu objektif, mereka harus memahami dengan jelas bagaimana standar itu ditetapkan. Manajemen juga harus menjelaskan alasan untuk setiap perubahan standar.

f. *Ranking Method (Metode pemeringkat)*

Metode pemeringkatan adalah metode penilaian kinerja di mana penilai memeringkat semua karyawan dari suatu grup dalam urutan kinerja keseluruhan. Misalnya, karyawan terbaik dalam grup diberi peringkat tertinggi, dan yang termiskin mendapat peringkat terendah. Beberapa profesional dibidangnya berpendapat untuk menggunakan pendekatan komparatif, seperti peringkat, setiap kali manajemen harus membuat keputusan sumber daya manusia. Mereka percaya bahwa karyawan dipromosikan atau menerima kenaikan gaji tertinggi bukan karena mereka mencapai tujuan mereka, melainkan karena mereka mencapainya lebih baik daripada orang lain dalam kelompok kerja mereka.

g. *Forced Distribution Method (Metode Distribusi Paksa)*

Metode distribusi paksa dari penilaian kinerja mengharuskan penilai untuk menetapkan individu dalam suatu kelompok kerja ke sejumlah kategori terbatas, mirip dengan distribusi frekuensi normal. Tujuan dari distribusi paksa adalah untuk menjaga manajer agar tidak bersikap terlalu lunak dan memiliki jumlah karyawan yang tidak proporsional dalam kategori "superior"

h. *Behaviorally Anchored Rating Scale Method (Metode Skala Peringkat Berakar Perilaku)*

Metode skala peringkat berlabuh perilaku (BARS) adalah metode penilaian kinerja yang menggabungkan elemen skala peringkat tradisional dan metode insiden kritis; berbagai tingkat kinerja ditampilkan dalam skala yang masing-masing dijelaskan dalam kaitannya dengan perilaku kerja spesifik karyawan.

i. *Results-Based System (Sistem Berbasis Hasil)*

Manajer dan bawahan bersama-sama menyepakati tujuan untuk periode penilaian berikutnya dalam sistem berbasis hasil, di masa lalu merupakan bentuk manajemen berdasarkan tujuan.

Di akhir periode penilaian, evaluasi berfokus pada seberapa baik karyawan mencapai tujuan ini.

6.2 Hambatan Dalam Metode Kinerja

Metode penilaian dapat memiliki permasalahan yang paling rentan terjadi. Seperti misalnya, perusahaan mungkin gagal memberikan pelatihan penilai yang memadai atau mereka mungkin menggunakan kriteria penilaian yang terlalu subyektif dan kurang berhubungan dengan pekerjaan, sehingga metode penilaian tampaknya mencerminkan implementasi yang kurang tepat. Berikut masalah-masalah yang terjadi ketika melakukan metode penilaian menurut (Tool, 2012), sebagai berikut:

1. ***Appraiser Discomfort (Ketidaknyamanan Penilai)***. Penilaian kinerja merupakan tugas manajemen sumber daya manusia yang seringkali membuat frustrasi manajer. Jika sistem penilaian kinerja memiliki desain yang salah maka dapat menciptakan konflik antara supervisor dan sub-ordinat yang menyebabkan perilaku disfungsi.
2. ***Lack of Objectivity (Kurangnya Objektivitas)***. Kelemahan dalam metode penilaian misalnya, metode penilaian kinerja tradisional, seperti metode skala penilaian. Dalam metode skala penilaian, faktor-faktor yang umum digunakan seperti sikap, penampilan, dan kepribadian sulit diukur. Perusahaan akan merasa sulit untuk menunjukkan bahwa apakah faktor-faktor tersebut memiliki kaitan dengan kinerja kerja karyawan, sehingga metode skala penilaian dirasa kurang efektif ketika melakukan penilaian terhadap karyawan.
3. ***Halo/Horn***. Halo effect dan tolak ukur penilaian merupakan kesalahan yang dilakukan oleh penilai, karena umumnya penilai cenderung akan memberikan indeks prestasi baik bagi karyawan yang dikenalnya atau sahabatnya. Sebaliknya terhadap karyawan yang kurang dikenalnya penilai memberikan indeks prestasi sedang atau kurang.
4. ***Leniency/Strictness (Kelonggaran/ketegasan)***. Beberapa manajer terlalu murah hati memberikan pujian atau

sebaliknya terlalu keras pada karyawannya. Biasanya kesalahan bias yang terlalu lunak cenderung penilai terlalu mudah memberikan nilai dalam evaluasi prestasi kerja karyawan, sedangkan kesalahan bias yang terlalu keras sebaliknya terjadi karena penilai cenderung terlalu ketat dalam evaluasi mereka.

5. ***Central Tendency (Tendensi Sentral)***. Kesalahan kecenderungan terpusat, banyak penilai tidak suka menilai karyawan sebagai yang efektif atau tidak efektif dan sangat baik atau sangat jelek. Di sini penilai cenderung merata-ratakan antara karyawan satu dengan yang lainnya dan bahkan tidak sesuai dengan kenyataan.
6. ***Recent Behavior Bias (Bias Perilaku Terbaru)***. Hampir setiap karyawan tahu persis kapan tinjauan kinerja dijadwalkan. Meskipun tindakannya mungkin tidak disadari, perilaku karyawan sering kali membaik dan produktivitas cenderung meningkat beberapa hari atau minggu sebelum evaluasi yang dijadwalkan. Wajar bagi penilai untuk mengingat perilaku terkini dengan lebih jelas daripada tindakan dari masa lalu yang lebih jauh. Namun, penilaian kinerja formal umumnya mencakup waktu tertentu, dan kinerja individu selama keseluruhan periode harus dipertimbangkan. Menyimpan catatan kinerja selama periode penilaian membantu menghindari masalah ini.
7. ***Personal Bias (Stereotyping)***. Prasangka pribadi bisa mengubah penilaian terhadap karyawan. Sebagai contoh, seorang atasan pria mungkin cenderung memberi penilaian yang rendah kepada karyawan wanita karena suatu hal. Adapun faktor lain yang mempengaruhi penilaian mencakup faktor senioritas, kesukaan, agama, kesamaan kelompok dan status sosial.
8. ***Manipulating the Evaluation (Memanipulasi Evaluasi)***. Dalam beberapa kasus, manajer mengontrol hampir setiap aspek dari proses penilaian dan karenanya berada dalam posisi untuk memanipulasi sistem. Misalnya, seorang supervisor ingin memberikan kenaikan gaji yang layak

kepada karyawan tertentu dengan memberi “dukungan” berbeda dari yang lain, seperti memberikan penilaian kinerja yang tinggi sementara hasil kerjanya mungkin kurang dari hasil penilaian tersebut. Jika organisasi tidak dapat mendukung evaluasi secara memadai, organisasi dapat mengalami kerugian finansial yang signifikan.

6.3 Metode Tradisional

Dalam penilaian tradisional, manajer/atasan menilai langsung kinerja karyawan berdasarkan hasil dari pengamatan. Manajer dan karyawan akan bertemu tatap muka dan berdiskusi tentang hasil pekerjaan karyawan, tugas dan tanggung jawab yang dijalankan, dan target pekerjaan yang dicapai. Karyawan dengan penilaian yang baik akan mendapat kenaikan gaji. Kelebihan dari metode ini adalah sederhana dan mudah dilakukan. Namun juga memiliki kekurangan dimana penilaian bisa sangat subjektif karena hanya berdasarkan pengamatan satu pihak, yaitu atasan. Menurut (Suparni, 2016), dalam penilaian kinerja terlebih dahulu harus mengetahui skala nilai dan metode penilaian yang akan digunakan. Skala nilai adalah bobot yang diberikan kepada setiap unsure yang dinilai. Bobot-bobot dinyatakan dengan huruf (a, b, c, d, e) atau dengan angka dari 1 s.d 100. Penilai membuat daftar unsur-unsur yang akan dinilai dari setiap karyawan berbentuk tabulasi dan memberikan bobot nilai untuk setiap unsur. Bobot-bobot yang dinilai dijumlahkan, kemudian dihitung nilai bobot rata-rata. Nilai bobot rata-rata ini yang dijadikan indeks prestasi karyawan yang dinyatakan dengan angka atau huruf.

Berbagai macam jenis metode tradisional menurut (Suparni, 2016) , sebagai berikut:

- a) **Rating Scale.** Penilaian berdasarkan metode ini sangat umum dipakai oleh sebuah organisasi dan dilakukan secara subyektif oleh penilai. *Rating scale* biasa dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakteristik terhadap tujuan kerjanya, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusi. Metode ini memiliki kelemahan dan kelebihan yang dimiliki. Adapun kelebihan yang dimiliki adalah tidak mahal dalam

penyusunan dan administrasinya, penilai hanya memerlukan sedikit latihan, tidak memakan waktu, dan dapat diterapkan untuk jumlah karyawan yang besar. Sedangkan kelemahannya adalah kesulitan dalam menentukan kriteria yang relevan dengan pelaksanaan kerja, bahaya “*halo effect*” (efek penilaian yang bersifat pribadi) dan masing-masing sifat yang dinilai dianggap sama dengan peranannya.

- b) ***Employee Comparison.*** *Employee Comparison* merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang karyawan dengan karyawan yang lainnya.
- c) ***Alternation ranking.*** Merupakan metode penilaian dengan cara mengurut peringkat (rangking) karyawan dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi atau mulai dari bawahan sampai yang tertinggi dan berdasarkan kemampuan yang dimikinya.
- d) ***Paired comparison.*** Merupakan metode penilaian dengan cara seorang karyawan dibandingkan dengan seluruh karyawan lainnya, sehingga dapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Metode ini biasanya digunakan untuk jumlah karyawan yang sedikit. Kelemahannya sulit digunakan untuk menilai jumlah karyawan yang banyak, karena akan banyak mengorbankan waktu, tenaga dan biaya.
- e) ***Person to Person Comparison.*** Suatu cara untuk memisahkan penilaian seseorang kedalam berbagai faktor adalah dengan menggunakan perbandingan karyawan dengan karyawan. Dengan membandingkan faktor-faktor seperti kepemimpinan, inisiatif, kreatif, dan lain sebagainya.
- f) ***Porced Comparison (grading).*** Metode ini sama dengan *Paired comparison* akan tetapi *Porced comparison* biasanya digunakan untuk jumlah karyawan yang banyak. Metode ini mengharuskan penilai melakukan penilaian relatif di antara para karyawan tersebut disamping membandingkannya dengan definisi masing-masing kategori.

- g) **Skala rating grafik (Graphic Rating Scale).** Pada metode ini, penilai menentukan dimensi kinerja yang akan dinilai. Kemudian penilai menentukan kategori penilaian yang akan dilakukan. Kategori penilaian ini menggunakan angka 5 untuk yang terbaik dan angka 1 untuk yang terburuk. Kemudian penilai langsung menilai kinerja dari individu tersebut dan nilai yang dihasilkan akan dijumlahkan. Individu dengan nilai yang tertinggi merupakan individu dengan kinerja yang terbaik dan individu dengan nilai yang terendah merupakan individu dengan kinerja terburuk.
- h) **Check list.** Dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik karyawan. Kelebihan dari metode ini adalah ekonomis, mudah administrasinya, latihan bagi penilai terbatas, dan terstandarisasi. Sedangkan kelemahannya meliputi penggunaan kriteria kepribadian di samping kriteria prestasi kerja, kemungkinan terjadinya bias nilai dan tidak memungkinkan penilai memberikan penilaian relatif.
- i) **Freeform essay.** Merupakan metode yang dimana seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang/karyawan yang sedang dinilainya.
- j) **Critical Incident.** *Critical Incident* adalah penilaian yang didasarkan pada perilaku khusus yang dilakukan di tempat kerja, baik perilaku yang baik maupun perilaku yang tidak baik. Penilaian dilakukan melalui observasi langsung ke tempat kerja. Kelemahannya adalah para atasan sering tidak berminat mencatat peristiwa-peristiwa kritis atau cenderung mengada-ada dan bersifat subyektif.

Metode tradisional merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi karyawan dan diterapkan secara tidak sistematis maupun dengan sistematis. Metode ini memiliki kelebihan dalam hal perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi dan sampai derajat tertentu dapat diukur. Dan juga memiliki kelemahan yaitu prestasi kerja di masa lalu tidak dapat

diubah tetapi hanya dapat mengevaluasi prestasi kerja di masa lalu (Suparni, 2016).

6.4 Metode Modern

Metode modern merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi karyawan. Metode ini memusatkan pada prestasi kerja di waktu yang akan datang melalui penilaian potensi karyawan atau penetapan sasaran-sasaran prestasi kerja di masa mendatang. Yang termasuk metode modern menurut (Suparni, 2016), sebagai berikut:

a. *Assessment Center*

Metode ini biaya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Tim penilai khusus ini bisa dari luar, dari dalam, maupun kombinasi dari luar dan dalam. Pembentukan tim ini harus lebih baik sehingga penilaiannya lebih objektif dan indeks prestasi yang diperoleh sesuai dengan fakta/kenyataan dari setiap individu karyawan yang dinilai. Metode ini diharapkan akan memberikan kepuasan yang lebih baik bagi karyawan dan penetapan kebijaksanaan yang paling tepat dari perusahaan itu.

b. *Management By Objective (MBO = MBS)*

MBO adalah sebuah program manajemen yang mengikutsertakan karyawan dalam proses pengambilan keputusan untuk menentukan tujuan-tujuan yang dicapai. Ciri-ciri MBO atau MBS yaitu

- 1) Adanya interaksi antara atasan dengan bawahan secara langsung.
- 2) Atasan bersama-sama dengan bawahan menentukan sasaran dan kriteria pekerjaannya.
- 3) Menekan pada masa sekarang dan masa yang akan datang.
- 4) Menekan pada hasil yang hendak dicapai

Menurut (Suparni, 2016), kelebihan dari metode ini adalah standar unjuk kerja jelas, ukuran kinerja jelas, dapat dipahami oleh atasan dan bawahan, dapat memotivasi karyawan dan dapat menunjukkan bimbingan dan dukungan yang akan diberikan dalam peningkatan unjuk kerja serta

pengembangan pegawai. Sedangkan kelemahannya adalah sangat individualistis untuk menetapkan tujuan dan kerja sama dalam penilaiannya, jika penetapan sasaran tidak hati-hati bisa mengakibatkan sasaran yang satu akan menghambat sasaran yang lainnya, dan sulit menetapkan sasaran yang mempunyai tingkat kesulitan yang sama. Sedangkan beberapa metode modern menurut (Khanna & Sharma, 2014), diantaranya:

a. *Management by Objectives (MBO)*

MBO adalah metode penilaian kinerja di mana manajer atau pemberi kerja menetapkan daftar tujuan dan penilaian kinerja mereka secara teratur, dan akhirnya memberikan penghargaan berdasarkan hasil yang dicapai. Metode ini lebih memperhatikan hasil yang dicapai (tujuan) tetapi tidak pada cara karyawan dapat memenuhinya. Artinya manajemen berdasarkan tujuan dan kinerja dinilai terhadap pencapaian tujuan yang ditetapkan oleh manajemen.

Ada 4 langkah proses MBO, antara lain:

- 1) Menetapkan tujuan dan hasil yang diinginkan untuk setiap bawahan.
- 2) Menetapkan standar kinerja.
- 3) Perbandingan tujuan aktual dengan tujuan yang dicapai oleh karyawan
- 4) Menetapkan tujuan baru dan strategi baru untuk tujuan yang tidak tercapai pada tahun sebelumnya.

b. *Psychological Appraisals*

Penilaian ini lebih diarahkan untuk menilai potensi kinerja masa depan karyawan daripada kinerja masa lalu. Dilakukan dalam bentuk wawancara mendalam, psikotes, dan diskusi dengan supervisor serta review evaluasi lainnya. Ini lebih difokuskan pada karyawan, emosional, intelektual, dan motivasi dan karakteristik pribadi lainnya yang mempengaruhi kinerjanya. Kualitas penilaian ini sangat bergantung pada keterampilan psikolog yang melakukan evaluasi.

c. *Assessment Centers*

Pusat penilaian adalah lokasi pusat di mana manajer dapat berkumpul untuk berpartisipasi dalam latihan terkait pekerjaan yang dievaluasi oleh pengamat terlatih. Ini lebih difokuskan pada pengamatan perilaku di serangkaian latihan tertentu atau sampel pekerjaan. Penilai diminta untuk berpartisipasi dalam latihan dalam keranjang, kelompok kerja, simulasi komputer, bermain peran, dan aktivitas serupa lainnya yang memerlukan atribut yang sama untuk kinerja yang berhasil dalam pekerjaan yang sebenarnya. Karakteristik yang dinilai di pusat penilaian dapat berupa ketegasan, kemampuan persuasif, kemampuan berkomunikasi, kemampuan perencanaan dan organisasi, kepercayaan diri, ketahanan terhadap stres, tingkat energi, pengambilan keputusan, kepekaan terhadap perasaan, kemampuan administratif, kreativitas dan kewaspadaan mental dll.

d. *360-Degree Feedback*

Sesuai dengan namanya, metode ini menggunakan beberapa penilai, termasuk supervisor, bawahan dan rekan dari orang yang ditargetkan. Penilaiannya adalah 360 derajat di mana informasi dikumpulkan & umpan balik diberikan secara melingkar penuh dari atas ke bawah & kembali ke atas. Ini adalah teknik pengumpulan data kinerja secara sistematis pada kelompok individu, yang berasal dari sejumlah pemangku kepentingan seperti atasan langsung, anggota tim, pelanggan, rekan kerja, dan diri sendiri. Sebenarnya siapa pun yang memiliki informasi berguna tentang bagaimana seorang karyawan melakukan pekerjaan mungkin salah satu penilai. Teknik ini sangat berguna dalam hal perspektif yang lebih luas, pengembangan diri yang lebih besar dan umpan balik multi-sumber berguna.

Penilaian 360 derajat berguna untuk mengukur keterampilan antar pribadi, kepuasan pelanggan dan keterampilan membangun tim. Namun di sisi negatifnya, menerima umpan balik dari berbagai sumber dapat mengintimidasi, mengancam, dll. Penilai ganda mungkin kurang mahir dalam memberikan umpan balik yang seimbang

dan obyektif. Gaya penilaian kinerja 360 derajat adalah metode dimana karyawan akan memberikan penilaian rahasia dan anonim pada rekan kerja mereka.

6.5 Penilaian Birokrat

Birokrat merupakan pekerja yang bertindak secara birokratis dan secara tidak langsung menjadi bagian dari birokrasi. Dengan kata lain, birokrat adalah seseorang yang bekerja pada lembaga pemerintah, atau biasa kita sebut dengan aparatur negara, yang mana di dalamnya terdiri dari pejabat negara, seperti menteri/pimpinan lembaga, kepala daerah, dan lain-lain. Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) dalam (Nurkolis, 2017), mendefinisikan birokrasi sebagai sistem pemerintahan yang dijalankan oleh pegawai pemerintah karena berpegang pada hirarki dan jenjang jabatan, dan cara bekerja atau susunan pekerjaan yang serba lamban, serta menurut tata aturan yang banyak liku-likunya. Dalam menanggapi hal tersebut, terdapat konotasi yang kurang baik dari masyarakat terhadap birokrasi, dimana masyarakat sering beranggapan jika berurusan dengan birokrasi pemerintahan maka akan dihadapkan pada hal yang berbelit-belit, lamban dan tidak nyaman. Hal ini tidak lepas dari asal mula timbulnya birokrasi.

Birokrasi dengan berbagai peran yang dimilikinya memiliki posisi yang strategis guna meningkatkan kesejahteraan, keamanan, dan keadilan rakyat. Birokrasi dan masyarakat mempunyai hubungan yang filosofis yaitu birokrasi merupakan bagian dari rakyat yang mempunyai hubungan sistemik, organik, fungsional dan ideal. Ini berarti birokrasi dalam menjalankan hubungannya harus memperhatikan kepentingan rakyat (Yunianti, 2009). Di Indonesia, birokrasi merupakan organisasi yang mempunyai kewajiban untuk melaksanakan tujuan negara. Birokrasi adalah entitas penting suatu negara. Idealnya, birokrasi merupakan suatu sistem rasional atau struktur yang terorganisir yang dirancang sedemikian rupa guna memungkinkan adanya pelaksanaan kebijakan publik yang efektif dan efisien. Selain itu, birokrasi juga disebut

sebagai badan yang menyelenggarakan *Civil Service* (pelayanan publik). Birokrasi terdiri dari orang-orang yang diangkat oleh eksekutif, dan posisi mereka ini 'datang dan pergi. Artinya, mereka duduk di dalam birokrasi kadang dikeluarkan atau tetap dipertahankan berdasarkan prestasi kerja mereka menurut (Lestari & Sulandari, 2016).

Birokrasi sebagai suatu organisasi digambarkan empat ciri utama menurut Santoso dalam (Yunianti, 2009), sebagai berikut:

- a. Adanya suatu struktur hirarki, termasuk pendelegasian wewenang dari atas ke bawah dalam organisasi.
- b. Adanya serangkaian posisi-posisi jabatan, yang masing-masing memiliki tugas dan tanggung jawab yang tegas.
- c. Adanya aturan-aturan, regulasi-regulasi, dan standar-standar formal yang mengatur tata kerja organisasi dan tingkah laku para anggotanya.
- d. Adanya personel yang secara teknis memenuhi syarat yang diperkerjakan atas dasar karier, dengan promosi yang didasarkan pada kualifikasi dan penampilan.
- e. Birokrasi dengan berbagai peran yang dimilikinya memiliki posisi yang

Perbaikan kinerja birokrasi dalam memberikan pelayanan publik menjadi isu yang penting untuk segera mendapatkan perhatian dan semua pihak. Birokrasi yang memiliki kinerja buruk dalam memberikan pelayanan kepada publik akan sangat mempengaruhi kinerja pemerintah dan masyarakat secara keseluruhan dalam rangka meningkatkan daya saing suatu negara pada era global (Sugiyarti, 2012).

Menurut (Sugiyarti, 2012), faktor lain yang menyebabkan terbatasnya informasi mengenai kinerja birokrasi publik adalah kompleksitas indikator kinerja yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik. Berbeda dengan swasta yang indikator kinerjanya relatif sederhana dan tersedia di pasar, indikator kinerja birokrasi sering sangat kompleks. Hal ini terjadi karena birokrasi publik memiliki *stakeholders* yang sangat banyak dan memiliki kepentingan yang berbeda-beda. Perusahaan bisnis memiliki *stakeholders* yang jauh lebih

sedikit, pemilik dan konsumen, dan kepentingannya relatif mudah dintegrasikan. Kepentingan utama pemilik perusahaan ialah selalu memperoleh keuntungan, sedangkan kepentingan utama konsumen biasanya adalah kualitas produk dan harga yang terjangkau.

Menurut (Yunus, 2017), birokrasi publik dituntut harus mampu memberikan pelayanan yang sebaik mungkin, baik kepada publik maupun kepada investor dari negara lain. Salah satu strategi untuk merespons perkembangan global tersebut adalah dengan meningkatkan kapasitas birokrasi dalam pemberian pelayanan, publik. Penerapan strategi yang mengintegrasikan pendekatan kultural dan struktural ke dalam sistem pelayanan birokrasi, yang disebut dengan *Total Quality Management* (TQM), dapat dilakukan untuk semakin meningkatkan produktivitas dan perbaikan pelayanan birokrasi.

Terbatasnya informasi mengenai kinerja birokrasi publik terjadi karena kinerja belum dianggap sebagai suatu hal yang penting oleh pemerintah. Tidak tersedianya informasi mengenai indikator kinerja birokrasi publik menjadi bukti dan ketidakseriusan pemerintah untuk menjadikan kinerja pelayanan publik sebagai agenda kebijakan yang penting, yang berakibat pada para pejabat birokrasi tidak memiliki insentif untuk menunjukkan kinerja sehingga kinerja birokrasi cenderung menjadi amat rendah (Sugiyarti, 2012).

Bagi pemerintah ada tiga alasan melakukan penilaian kinerja menurut Osborne & Gaebler dalam (Sugiyarti, 2012). Pertama pemerintah melakukan penilaian kinerja karena hal itu berkaitan dengan penentuan besarnya gaji atau insentif. Kedua penilaian tersebut merupakan alat manajemen yang diarahkan untuk melakukan perbaikan-perbaikan kegiatan operasional secara berkesinambungan. Ketiga penilaian kinerja menjadi sangat penting karena dengan demikian pemerintah dapat melihat keterkaitan antara hasil yang dicapai dengan biaya yang dikeluarkan.

Penilaian kinerja birokrat publik tidak cukup hanya dilakukan dengan menggunakan indikator yang melekat pada birokrasi itu seperti efisiensi dan efektivitas, tetapi harus

dilihat juga dan indikator-indikator yang melekat pada pengguna jasa, seperti kepuasan pengguna jasa, akuntabilitas, dan responsivitas. Penilaian kinerja dan pengguna jasa menjadi sangat penting karena birokrasi publik seringkali memiliki kewenangan monopolis sehingga para pengguna jasa tidak memiliki alternatif sumber pelayanan. Ada beberapa indikator yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik menurut Dwiyanto dalam, (Sugiyarti, 2012), yaitu sebagai berikut:

1) Produktivitas

Produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahaini sebagai rasio antara input dengan output. Konsep produktivitas dirasa terlalu sempit dan kemudian *General Accounting Office (GAO)* mencoba mengembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.

1. Kualitas Layanan

Kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dan organisasi publik. Dengan demikian, kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja organisasi publik. Keuntungan utama menggunakan kepuasan masyarakat sebagai indikator kinerja adalah informasi mengenai kepuasan masyarakat seringkali tersedia secara mudah dan murah. Kepuasan masyarakat bisa menjadi parameter untuk menilai kinerja organisasi publik.

2. Responsivitas

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan

aspirasi masyarakat. Secara singkat responsivitas di sini menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi. Kumorotorno (1996) menggunakan beberapa kriteria untuk dijadikan pedoman dalam menilai kinerja organisasi pelayanan publik, antara lain, adalah berikut ini.

3. Efisiensi

Efisiensi menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomis. Apabila diterapkan secara objektif, kriteria seperti likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas merupakan kriteria efisiensi yang sangat relevan.

4. Efektivitas

Tujuan dan didirikannya organisasi pelayanan publik tersebut tercapai sangat erat kaitannya dengan rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi, serta fungsi agen pembangunan.

5. Keadilan

keadilan mempertanyakan distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan oleh organisasi pelayanan publik. Kriteria ini erat kaitannya dengan konsep ketercukupan atau kepastian. Keduanya mempersoalkan apakah tingkat efektivitas tertentu, kebutuhan dan nilai-nilai dalam masyarakat dapat terpenuhi. Isu-isu yang menyangkut pemerataan pembangunan, layanan kepada kelompok pinggiran dan sebagainya, akan mampu dijawab melalui kriteria ini.

6. Daya Tanggap

Berlainan dengan bisnis yang dilaksanakan oleh perusahaan swasta, organisasi pelayanan publik merupakan bagian dari daya tanggap negara atau pemerintah akan kebutuhan vital masyarakat. Oleh sebab itu, kriteria organisasi tersebut secara keseluruhan harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan demi memenuhi kriteria daya tanggap.

Berbagai perspektif dalam melihat kinerja pelayanan publik di atas memperlihatkan bahwa indikator-indikator yang dipergunakan untuk menyusun kinerja pelayanan publik ternyata sangat bervariasi. Secara garis besar, berbagai parameter yang dipergunakan untuk melihat kinerja pelayanan publik dapat dikelompokkan menjadi dua pendekatan. Pendekatan pertama melihat kinerja pelayanan publik dan perspektif pemberi layanan, dan pendekatan kedua melihat kinerja pelayanan publik dan perspektif pengguna jasa menurut (Sugiyarti, 2012). Birokrasi publik dituntut harus mampu memberikan pelayanan yang sebaik mungkin, baik kepada publik maupun kepada investor dari negara lain. Salah satu strategi untuk merespons perkembangan global tersebut adalah dengan meningkatkan kapasitas birokrasi dalam pemberian pelayanan publik.

Daftar Pustaka

- Evita, S. N., Muizi, W. O., & Atmojo, R. T. (2017). Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale dan Management by Objectives (Studi Kasus Pada PT Qwords Company International). *PEKBIS (Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis)*, 9(1), 18-32.
- Khanna, M., & Sharma, R. K. (2014). Employees Performance Appraisal and its techniques: A Review. *Asian Journal of Advanced Basic Sciences*, 2(2), 51-58.
- Lestari, W., & Sulandari, S. (2016). Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Balai Teknik Penyehatan Lingkungan Pemukiman Surabaya. *Journal of Public Policy and Management Review*, 1(1), 80-89.
- Noegraha, A. (2006). Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Bank Jabar Cabang Tamansari Bandung. *Repository, Universitas Widyatama*.
- Nurkolis. (2017). Potret Birokrasi Pendidikan di Indonesia. *JMP, PPs University PGRI Semarang*, 2(2), 42-56.

- Sugiyarti, S. R. (2012). Penilaian Kinerja Dalam Upaya Peningkatan Pelayanan Publik. *Transformasi*, 14(21), 8-13.
- Tool, H. R. (2012). Performance Management and Appraisal. *A Handbook*.
- Yunianti. (2009). Pengukuran Kinerja Birokrasi Pelayanan Publik Pada Instansi Pemerintahan Desa Ngeposari Kecamatan Semanu Kabupaten Gunungkidul. *Skripsi, Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma*.
- Yunus. (2017). Hubungan Kapasitas Aparatur dengan Pewujudan Good Governance. *Dialektika*, 2(2), 42-56.

BAB 7

PENGELOLAAN KINERJA



7.1 Definisi Peningkatan Kinerja

Keberadaan pegawai merupakan aspek yang terpenting bagi terwujudnya rencana organisasi yang telah ditetapkan. Peranan sumber daya manusia akan semakin penting ketika berada pada era globalisasi yang penuh dengan tantangan. Mengingat hal tersebut, sudah menjadi sebuah keharusan bagi organisasi untuk memperhatikan pengelolaan sumber daya manusia. Karena kegagalan dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi akan mendatangkan kerugian bagi organisasi yaitu tidak tercapainya tujuan yang telah ditetapkan begitupun sebaliknya. Sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang sangat vital, karena itu peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Betapapun modern teknologi yang digunakan, atau seberapa banyak dana yang disiapkan, namun tanpa sumber daya manusia yang profesional semuanya menjadi tidak bermakna menurut Yuniarsih dan Suwatno dalam (Sari & Hadijah, 2016). Salah satu cara dalam menghadapi tantangan tersebut adalah dengan meningkatkan kinerja pegawainya.

Menurut (Warniati, 2018), setiap organisasi atau instansi dalam melaksanakan program yang diarahkan selalu berdaya guna untuk mencapai tujuan perusahaan. Salah satu caranya adalah dengan meningkatkan kinerja karyawan. Strategi peningkatan kinerja adalah cara perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Agar strategi peningkatan kinerja tersebut dapat berhasil maka perusahaan perlu mengetahui sasaran kinerja. Sasaran kinerja yang menetapkan adalah individu secara spesifik, dalam proyek, proses, kegiatan rutin dan inti yang akan menjadi tanggung jawab karyawan. Jika sasaran kinerja dari dalam diri karyawan maka membentuk suatu

kekuatan diri, dan jika situasi lingkungan turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, peningkatan adalah suatu proses, cara atau meningkatkan suatu usaha atau kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi/perusahaan guna mencapai hasil yang maksimal atau lebih baik lagi. Jadi yang dimaksud dengan peningkatan kinerja adalah suatu proses atau cara untuk meningkatkan kemampuan kerja, penampilan kerja atau prestasi kerja seseorang yang dapat dilakukan dengan berbagai cara atau strategi tertentu yang digunakan oleh perusahaan menurut (Warniati, 2018). Strategi peningkatan kinerja adalah cara perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan perusahaan tersebut dapat tercapai. Agar strategi peningkatan kinerja tersebut dapat berhasil maka perusahaan perlu mengetahui sasaran kinerja, sasaran kinerja yang menetapkan adalah individu secara spesifik, dalam bidang proyek, proses, kegiatan rutin dan inti yang akan menjadi tanggung jawab karyawan. Jika sasaran kinerja ditumbuhkan dari dalam diri karyawan, maka akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah (Janah, 2016).

Menurut (Damayanti, Hanafi, & Cahyadi, 2018), keberhasilan dan keberlangsungan suatu perusahaan bergantung pada kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Untuk itu peningkatan kinerja karyawan sangatlah penting dilakukan dalam perusahaan, karena peningkatan yang dilakukan bukan hanya bermanfaat bagi perusahaan saja melainkan bagi karyawan juga untuk menambah pengetahuan dan juga kemampuan dari setiap karyawan yang akan mengikuti peningkatan kinerja. Keuntungan bagi perusahaan dalam peningkatan kinerja ini yaitu dapat merubah budaya kerja yang berdampak terhadap penurunan kinerja, dapat meningkatkan produktifitas organisasi baik secara kualitas dan kuantitas, sebagai tambahan referensi bagi organisasi mengenai penyebab menurunnya kinerja, juga berfungsi sebagai tindakan yang korektif bagi organisasi, meningkatkan efektifitas dan efisiensi kegiatan organisasi, serta menjadi acuan terhadap kegiatan evaluasi kinerja.

Menurut Hasibuan dalam (Lawasi & Triatmanto, 2017), mengemukakan bahwa kinerja adalah pencapaian seseorang dalam melaksanakan segala tanggung jawab yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan ketepatan waktu penyelesaian. “Menurut *Robert L. Mathis* dan *John H. Jackson* Terjemahan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira dalam (Lawasi & Triatmanto, 2017), menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan”. Mutu kerja karyawan secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan. Guna mendapatkan kontribusi karyawan yang optimal, manajemen harus memahami secara mendalam strategi untuk mengelola, mengukur dan meningkatkan kinerja. Proses meningkatkan kinerja karyawan adalah proses yang sangat penting. Selain untuk keuntungan finansial perusahaan, proses-proses tersebut juga sangat penting untuk membangun reputasi baik perusahaan di kalangan masyarakat.

Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya serta menjadi salah satu faktor utama keberhasilan suatu perusahaan. Pada dasarnya kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan pekerjaannya. Segala upaya manajemen di dalam perusahaan, khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah untuk mempertinggi, baik kinerja individu maupun organisasional menurut (Wardhana, Tarmedy, & Sumiyati, 2016). Menurut (Amani, 2018), kinerja sangat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup suatu perusahaan. Suatu kinerja yang baik akan memberi dampak positif bagi perusahaan. Sebaliknya, kinerja yang buruk akan memberi dampak negatif bagi perusahaan. Kemampuan yang telah dimiliki harus terus diasah secara terus-menerus, baik melalui pengalaman kerja maupun pelatihan dan pengembangan karyawan. Pengembangan tenaga kerja menjadi salah satu kegiatan yang penting dalam perusahaan dimana karyawan dan perusahaan bekerja sama secara balance untuk eksistensi perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan tenaga kerja yang

diwujudkan dalam berbagai bentuk nyata, misalnya: pemberian pelatihan, mengadakan seminar-seminar, pemberian kursus pelatihan dan lain-lain.

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset terpenting bagi perusahaan. Peran sumber daya manusia bagi perusahaan tidak hanya dilihat dari hasil produktivitas kerja tetapi juga dapat dilihat dari kualitas kerja yang dihasilkan, bahkan lebih jauh keunggulan suatu perusahaan juga ditentukan oleh keunggulan daya saing manusianya bukan ditentukan lagi oleh sumber daya alamnya. Semakin kuat pengetahuan (*knowledge*) dari sumber daya manusia suatu perusahaan akan semakin kuat daya saing perusahaan tersebut. Setiap manusia memiliki kemampuan, keahlian, dan kreativitas yang tidak sama. Kemampuan, keahlian dan kreativitas tidak bekerja optimal jika tidak diasah dengan adanya pengembangan. Perusahaan harus memilih cara pengembangan yang sesuai dengan tujuan perusahaan agar hasilnya mencapai sasaran. Potensi setiap karyawan harus diketahui oleh perusahaan sebelum melakukan program pengembangan, karena mengetahui potensi ini, dapat diarahkan jenjang karir yang sesuai dengan kemampuannya sehingga dapat menghasilkan produktivitas yang optimal menurut (Amani, 2018).

Menurut (Damayanti, Hanafi, & Cahyadi, 2018), untuk meningkatkan kinerja pegawai secara optimal, diperlukan berbagai upaya yang strategis, terencana dan berkesinambungan. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Salah satu cara yang ditempuh oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya, misalnya dengan melalui pendidikan, pelatihan, pemberian kompensasi yang layak, pemberian motivasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta memiliki disiplin. Menurut (Alvianisari, 2017), upaya untuk meningkatkan kinerja, setiap karyawan perlu menyadari dan memiliki:

- a. Kemampuan tertentu sebagai dasar untuk mengembangkan diri lebih lanjut

- b. Keinginan untuk terus belajar dan meningkatkan kemampuan kerja
- c. Sikap tertarik pada pekerjaan dan etos kerja yang tinggi
- d. Keyakinan untuk berhasil.

Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya menurut (Damayanti, Hanafi, & Cahyadi, 2018). Pengalokasian sumber daya manusia tidak bisa dipandang mudah. Pegawai yang dimiliki organisasi harus memiliki rasa kepemilikan terhadap organisasi tempatnya bekerja. Selain rasa memiliki, sikap dan loyalitas pegawai terhadap organisasi berpengaruh terhadap dedikasi pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. dedikasi tinggi serta loyalitas yang kuat dari pegawai akan menimbulkan komitmen pegawai terhadap organisasi. Kunci keberhasilan suatu perusahaan bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Sumber daya manusialah yang menentukan keberlangsungan perusahaan. Keberhasilan pencapaian akan didapat apabila SDM didalam perusahaan memiliki kinerja yang tinggi menurut Elis Lisnawati dalam (Wardhana, Tarmedi, & Sumiyati, 2016).

Menurut Mulyadi dalam (Wardhana, Tarmedi, & Sumiyati, 2016), untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat, perusahaan ini dihadapkan pada kondisi pentingnya untuk meningkatkan kinerja pegawai. Kinerja pegawai yang baik akan menghasilkan kinerja perusahaan yang baik pula sehingga memudahkan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya motivasi, disiplin, kepemimpinan, suasana kerja, kompetensi, dan lain sebagainya. Kinerja bisa mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi perusahaan, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para karyawan akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi atau perusahaan tersebut. Kinerja

pegawai merupakan salah satu faktor yang memegang peranan penting dalam mencapai tujuan perusahaan maupun tujuan individu. Perusahaan akan sulit mencapai tujuannya jika para pegawai di perusahaan tersebut tidak memiliki kinerja yang baik. Usaha untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan adanya pegawai yang penuh kesadaran, kesetiaan, ketaatan, disiplin dan bertanggung jawab atas segala pekerjaan yang diberikan dan telah dikerjakan. Setiap perusahaan tentunya sangat mengharapkan memiliki pegawai yang memiliki kinerja yang baik. Semakin banyak pegawai yang mempunyai kinerja, maka produktivitas perusahaan secara keseluruhan akan meningkat sehingga perusahaan akan lebih mudah dalam mencapai tujuan (Wardhana, Tarmedi, & Sumiyati, 2016). Sedangkan pengertian kinerja (prestasi kerja) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan sehingga mereka mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada instansi atau organisasi termasuk pelayannya kualitas yang disajikan. Kinerja juga dapat dinilai terhadap perilaku yang diharapkan yang harus ditentukan sebelumnya (Warniati, 2018). Kinerja (*Performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan sehingga mereka mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada instansi atau organisasi termasuk pelayannya kualitas yang disajikan (Warniati, 2018).

7.2 Fungsi Sentralitas Peningkatan Kinerja Secara Tim dan Individu

Kerja sama biasanya dilakukan atas dasar tujuan yang sama, yaitu tujuan yang hendak dicapai. Dalam suatu organisasi sangat diperlukan adanya suatu kerja sama kelompok (*teamwork*),

karena semua penggerak suatu organisasi adalah manusia, bukan mesin, komputer atau yang lainnya. Dan secara psikologis, manusia terbagi dalam tiga sifat, yaitu manusia sebagai insan individual, manusia sebagai insan sosial dan manusia sebagai insan berketuhanan. Sebagai insan individual, manusia memiliki harga diri, mempunyai sifat mau menang sendiri, egois, dan lain-lain. Sebagai insan berketuhanan, manusia diharapkan untuk taat beribadah, mengikuti ajaranNya dan menjauhi laranganNya, dan lain-lain. Sebagai insan sosial, manusia dituntut untuk mampu berinteraksi, membangun persahabatan, kerja sama, saling menghargai, baik di dalam keluarga, di tempat kerja maupun di lingkungan tempat tinggalnya menurut (Setiyanti, 2012).

Dalam proses interaksi antara suatu subsistem dengan subsistem lainnya tidak ada jaminan akan selalu terjadi kesesuaian atau kecocokan antara individu pelaksananya. Setiap saat ketegangan dapat saja muncul, baik antar individu maupun antar kelompok dalam organisasi. Banyak faktor yang melatarbelakangi munculnya ketidakcocokan atau ketegangan, antara lain; sifat-sifat pribadi yang berbeda, perbedaan kepentingan, komunikasi yang “buruk”, dan perbedaan nilai. Perbedaan perbedaan inilah yang akhirnya membawa organisasi ke dalam suasana konflik. Agar organisasi dapat tampil efektif, maka individu dan kelompok yang saling tergantung itu harus menciptakan hubungan kerja yang saling mendukung satu sama lain, menuju pencapaian tujuan organisasi menurut Lambert et al dalam (Warniati S. , 2015). Menurut (Setiyanti, 2012), menyatakan bahwa dalam suatu organisasi atau perusahaan, biasanya terdiri atas beberapa bagian atau unit kerja, dimana masing-masing bagian atau unit kerja tersebut tidak berdiri sendiri, tetapi saling berkaitan satu sama lain. Sedangkan yang menggerakkan aktivitas di seluruh bagian atau unit kerja adalah sumber daya manusia. Sehingga diperlukan pemahaman yang utuh dari sumber daya manusia yang ada tentang hakekat organisasi atau perusahaan, supaya bisa tercipta suatu kerja sama tim atau *team work* yang baik yang bisa meningkatkan produktivitas kerja dan kinerja organisasi atau perusahaan.

Kerja sama dalam suatu tim merupakan keunggulan kompetitif yang tertinggi dalam suatu organisasi atau perusahaan. Bahkan ada yang menggambarkan kekuatan suatu tim sebagai berikut : “ Jika kamu dapat membuat semua orang di suatu organisasi menuju ke arah yang sama, kamu dapat menguasai industri apapun, di pasar manapun, menghadapi persaingan seperti apa dan kapanpun “. Membangun suatu tim yang kuat sangat dimungkinkan dan sebenarnya sederhana, tetapi memang sulit untuk diwujudkan. Karena kerja sama tim atau kelompok merupakan cara untuk menguasai beberapa perilaku anggota atau orang-orang dalam suatu organisasi yang tidak sama, yang secara teoritis tidak rumit, tetapi sangat sulit diterapkan dalam kenyataan sehari-harinya. Kerja sama tim atau kelompok yang baik akan tercipta jika setiap anggota tim atau kelompok memiliki komitmen yang sama. Oleh karena itu dalam melakukan kerja sama tim atau kelompok lebih banyak membutuhkan keberanian, ketekunan dan kedisiplinan (Setiyanti, 2012).

Tidak jarang pada sebuah organisasi, di dalamnya termasuk mengelola kerjasama tim untuk menyelesaikan pekerjaan. Tim yang solid akan berhasil melaksanakan tugas-tugas organisasi yang diembankan kepada mereka. Mereka memiliki komitmen yang kuat dalam mengimplementasikan putusan-putusan penting yang telah dirumuskan dan disepakati untuk dilaksanakan secara bersama-sama. Tetapi ada juga sebagian anggota dalam tim atau kelompok yang tidak bisa menyesuaikan dengan lingkungannya untuk bekerja bersama-sama. Orang-orang yang termasuk kategori ini akan menjadi penghambat kemajuan bagi sebuah organisasi menurut De Dreu dan Weingart dalam (Setiyanti, 2012).

Menurut (Setiyanti, 2012), kerja sama kelompok dalam organisasi atau perusahaan juga dapat terwujud dengan adanya pembinaan hubungan kerja, baik hubungan kerja antara para anggota organisasi atau perusahaan maupun antara pimpinan organisasi atau perusahaan dengan bawahannya atau anggota yang lain. Sasaran pembinaan hubungan kerja dalam organisasi atau perusahaan adalah tercapainya kerja sama

yang kompak dan harmonis antara sesama anggota organisasi atau sumber daya manusia yang ada. Pembinaan hubungan kerja yang dilakukan oleh pimpinan organisasi atau perusahaan dikatakan berhasil apabila tercipta adanya kerjasama antar anggota organisasi atau sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

Kerja sama akan tercipta apabila terdapat saling percaya antar anggota organisasi atau perusahaan dan kepercayaan akan tumbuh melalui pelaksanaan komunikasi yang baik. Hubungan kerja sama yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis antar anggota kelompok sehingga dalam melaksanakan pekerjaan mereka merasa ada dalam satu keluarga (satu korps). Apabila ada masalah dalam penyelesaian pekerjaan, akan lebih mudah diselesaikan secara kekeluargaan. Dalam kerja sama tim atau kelompok membuat anggota tim mempunyai rasa keterikatan dan saling memiliki satu sama lain dalam kelompok, sehingga mereka bersedia untuk mengesampingkan kebutuhan pribadi demi kepentingan kelompok (Setiyanti, 2012). Dalam membangun kerjasama kelompok diperlukan keterbukaan atau transparansi. Dan untuk menciptakan keterbukaan diperlukan kemauan dan kemampuan setiap anggota organisasi atau kelompok untuk berkomunikasi. Berkomunikasi tidak hanya sekedar berbicara, tetapi bagaimana seseorang atau komunikator mampu mengeluarkan pendapat atau jalan pikirannya kepada orang lain, sehingga orang lain mau dan mampu menerima pendapatnya. Selain itu, dalam proses komunikasi, perlu diperhatikan karakter masing-masing pihak supaya tidak menimbulkan kesalahpahaman (Setiyanti, 2012).

Adapun ukuran keberhasilan dari sebuah tim adalah jika tim tersebut mampu mencapai hasil yang telah ditetapkan. Kerja sama kelompok sangat diperlukan dalam suatu organisasi atau perusahaan supaya kumpulan manusia tersebut dapat saling berhubungan dan bekerja sama satu sama lain menurut (Setiyanti, 2012).

7.3 Pengelolaan SDM Berbasis Kinerja

Kata “pengelolaan” dapat disamakan dengan manajemen, yang kemudian dapat diartikan pula sebagai pengaturan atau pengurusan. Manajemen banyak diartikan sebagai pengaturan, pengelolaan, dan pengadministrasian yang menjadi pengertian populer pada saat ini. Pengelolaan diartikan sebagai suatu rangkaian pekerjaan atau usaha yang dilakukan oleh sekelompok orang untuk melakukan serangkaian kerja dalam mencapai tujuan tertentu Siagian dalam (Irawati, Sudarsono, & Lestari, 2017). Pengelolaan sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan tenaga kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan atau sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat. Definisi pengelolaan sumber daya manusia menurut para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia dapat diartikan sebagai suatu cara atau proses yang digunakan oleh perusahaan dalam mengatur karyawannya mulai dari proses perencanaan sampai dengan pemutusan hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan. Cara atau proses yang digunakan perusahaan dalam mengelola karyawan tersebut bertujuan untuk tercapainya keinginan perusahaan, karyawan, dan masyarakat secara luas menurut Wright (Irawati, Sudarsono, & Lestari, 2017).

Keberadaan pegawai merupakan aspek yang terpenting bagi terwujudnya rencana organisasi yang telah ditetapkan. Peranan sumber daya manusia akan semakin penting ketika berada pada era globalisasi yang penuh dengan tantangan. Mengingat hal tersebut, sudah menjadi sebuah keharusan bagi organisasi untuk memperhatikan pengelolaan sumber daya manusia. Karena kegagalan dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi akan mendatangkan kerugian bagi organisasi yaitu tidak tercapainya tujuan yang telah ditetapkan begitupun sebaliknya. Sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang sangat vital, karena itu peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Betapapun modern teknologi yang digunakan, atau seberapa banyak dana yang disiapkan, namun tanpa sumber daya manusia yang profesional semuanya menjadi tidak bermakna menurut Yuniarsih & Suwatno

dalam (Sari & Hadijah, 2016). Menurut (Yona, 2018), pengelolaan terhadap sumber daya manusia merupakan hal yang penting dalam pencapaian tujuan. Umumnya pimpinan perusahaan mengharapkan kinerja yang baik dari masing-masing karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan sebuah perusahaan. Perusahaan menyadari bahwa sumber daya manusia merupakan modal dasar dalam proses pembangunan perusahaan bahkan nasional, oleh karena itu kualitas sumber daya manusia senantiasa harus dikembangkan dan diarahkan agar tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan atau organisasi.

Mengelola atau pengelolaan Sumber Daya Manusia pada suatu perusahaan, tidak dapat disamakan seratus persen dengan pengelolaan kepersonaliaan yang selama ini dilakukan oleh banyak perusahaan. Bidang kepersonaliaan biasanya lebih mengarah pada pengelolaan administrasi kepegawaian, penggajian dan hubungan industrial (*day today operation*). Kegiatan ini mempunyai tingkat rutinitas yang tinggi dan kurang ada tantangan bagi para pengelolanya, dalam artian para pengelola terjebak pada pola yang sudah ada. Dari perspektif manajemen SDM Rusaw (Iskandar, 2018), menguraikan banyak alat manajemen yang dapat diterapkan dalam konteks administrasi publik untuk memilih, mengembangkan, dan memotivasi pegawai agar dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sesuai visi dan misi organisasi. Sering kurang dipahami, dalam arti yang sesungguhnya, bahwa setiap pimpinan dalam suatu organisasi merupakan manajer sumber daya manusia. Artinya, para manajer harus terlibat dalam mengambil berbagai langkah dan kegiatan manajemen sumber daya manusia, mulai dari perencanaan ketenagakerjaan hingga pensiunan pegawai. Biasanya dalam suatu organisasi dibentuk satuan kerja yang melakukan kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang secara fungsional bertanggung jawab dalam melakukan berbagai kegiatan dan mengambil berbagai langkah dalam manajemen sumber daya manusia. Terdapat dua alasan kuat mengapa satuan kerja fungsional demikian perlu dibentuk. Pertama, meskipun benar bahwa setiap manajer adalah juga manajer sumber daya

manusia, secara operasional manajer yang bersangkutan disertai tugas dan tanggung jawab melaksanakan kegiatan-kegiatan lain, baik yang sifatnya tugas pokok maupun tugas penunjang sehingga perhatian utamanya ditujukan kepada tanggung jawab fungsional itu. Kedua, manajemen sumber daya manusia mutlak perlu ditangani secara profesional oleh tenaga-tenaga spesialis karena hanya dengan demikianlah manajemen sumber daya manusia yang sangat kompleks itu dapat ditangani dengan baik. Berarti satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia menerima pendelegasian tugas dari para manajer yang memimpin satuan-satuan kerja lainnya menurut (Alvianisari, 2017).

Menurut (Nursam, 2017) dalam pengelolaan sebuah organisasi atau perusahaan, diperlukan tata kelola atau manajerial yang baik. Pengetahuan dasar manajemen perlu dipahami dan diterapkan dengan baik oleh manajer sehingga akan sangat membantu dalam melaksanakan tugas-tugasnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Manajemen yang baik adalah kunci kesejahteraan masyarakat yang terdiri dari berbagai macam organisasi. Salah satu aspek kunci dalam manajemen adalah bagaimana manajer dapat mengenali peran dan pentingnya para pihak yang akan menunjang pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Winardi dalam (Irawati, Sudarsono, & Lestari, 2017), tantangan dalam pengelolaan SDM dapat ditinjau dari dua aspek yaitu: 1) Tantangan Internal (posisi organisasi, fleksibilitas, pengurangan tenaga kerja, tantangan restrukturisasi, bisnis kecil, budaya organisasi, teknologi, serikat pekerja, tantangan individu/profesionalitas); 2) Tantangan Eksternal (perubahan lingkungan bisnis yang cepat, keragaman tenaga kerja, globalisasi, peraturan pemerintah, perkembangan pekerjaan dan peranan keluarga, kekurangan tenaga kerja yang terampil). Menurut (Listiani, 2011), konsep terpenting manajemen kinerja adalah proses mengelola dan mengembangkan standar kinerja yang mencerminkan praktik yang baik secara normal tentang menetapkan arah, *monitoring* dan mengukur kinerja, mengusahakan umpan balik, dan mengambil tindakan. Kegiatan selanjutnya dalam proses manajemen kinerja adalah melakukan *review*. *Review* mencakup pencapaian sasaran, tingkat kompetensi yang dicapai, kontribusi terhadap nilai-nilai

utama, pencapaian pelaksanaan rencana pengembangan pribadi, pertimbangan tentang masa depan, aspirasi tentang pekerjaan, dan komentar terhadap dukungan manajer. Hasil *review* menjadi umpan balik bagi kontrak kinerja. Pada akhirnya, dengan memperhatikan hasil atau prestasi kerja, dapat ditetapkan penilaian kinerja. Metode yang sesuai untuk dipakai akan tergantung dari jenis organisasi dan pekerjaan yang dilakukan.

Pengelolaan SDM berkisar pada upaya mengelola unsur manusia dengan segala potensi yang dimilikinya seefektif mungkin sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang puas (*satisfied*) dan memuaskan (*satisfactory*) bagi organisasi. SDM merupakan bagian dari manajemen yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Perhatian ini mencakup fungsi manajerial, fungsi operasional, dan peran serta kedudukan sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi secara terpadu. Lingkup pengelolaan SDM meliputi semua aktivitas yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam organisasi, seperti dikatakan oleh Russel & Bernandin dalam (Alvianisari, 2017), menjabarkan bahwa aktifitas-aktifitas yang berkaitan dengan manajerial atau pengelolaan SDM ini secara umum mencakup (1) rancangan organisasi, (2) staffing, (3) sistem reward, tunjangan-tunjangan, dan pematuhan/*compliance*, (4) manajemen performansi, (5) pengembangan pekerja dan organisasi; dan (6) komunikasi dan hubungan masyarakat.

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. 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 (Listiani, 2011).

Daftar Pustaka

- Amani, N. (2018). Strategi Untuk Meningkatkan Kualitas Kinerja Karyawan Pada BRI Syariah Kantor Cabang Purwokerto. Disertasi. IAIN Purwokerto.
- Alvianisari, A. (2017). Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Idea Design Furniture Di Kecamatan Pecangaan Jepara). (*Doctoral dissertation, Stain Kudus*).
- Damayanti, R., Hanafi, A., & Cahyadi, A. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Non Medis RS. Siti Khadijah Palembang. (*Doctoral dissertation, Sriwijaya University*).
- Irawati, A., Sudarsono, B., & Lestari, L. (2017). Pengaruh Manajemen Bakat dan Pengelolaan SDM Terhadap Kinerja Karyawan PT. Jawa Pos Media Televisi (JTV) Surabaya. *Eco-Entrepreneur*, 3(1), 210-224.
- Iskandar, D. (2018). Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan Melalui Pengelolaan SDM dan Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Produktivitas Karyawan. *Jurnal Ilmiah Bisnis dan Ekonomi Asia*, 12(1), 23-31.
- Janah, F. N. (2016). Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan PDAM Tirta Anom Banjar Patroman. *Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, IAIN Purwokerto*.
- Kartiana, R. I. (2018). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Studi pada PT. Mediterranean Shipping Company Cabang Semarang). *SKRIPSI*.
- Nursam, N. (2017). Manajemen Kinerja. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 2(2).
- Lawasi, E. S., & Triatmanto, B. (2017). Pengaruh Komunikasi, Motivasi, dan Kerjasama Tim Terhadap Peningkatan

- Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan (JMDK)*, 5(1), 47-57.
- Listiani, T. (2011). Manajemen Kinerja, Kinerja Organisasi, dan Implikasinya Terhadap Kualitas Pelayanan Organisasi Sektor Publik.. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi*, 8(3), 06.
- Prihantoro, A. (2015). Peningkatan Kinerja SDM Melalui Motivasi, Disiplin, Lingkungan Kerja, dan Komitmen. *Deepublish*.
- Rahayu, K. W. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur. *Ekonomia*, 6(1), 177-182.
- Sari, R. N., & Hadijah, S. H. (2016). Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran (JPManper)*, 1(1), 204-214.
- Setiyanti, S. W. (2012). Membangun Kerjasama Tim (Kelompok). *JURNAL STIE SEMARANG (EDISI ELEKTRONIK)*, 4(3), 59-65.
- Wardhana, R. D., Tarmedi, E., & Sumiyati, S. (2016). Upaya Meningkatkan Kinerja Dengan Cara Memberikan Motivasi Kerja dan Menumbuhkan Komitmen Organisasional Pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Barat. *Journal of Business Management Education (JBME)*, 1(2), 91-96.
- Warniati. (2018). Manajemen Strategi Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan PT. Makassar Raya Motor Cabang Pare-Pare (Analisis Manajemen Syariah. (*Doctoral dissertation, STAIN Parepare*).
- Warniati, S. (2015). Strategi Manajemen Konflik Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Teamwork Tenaga Kependidikan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 6(1), 64-73.
- Yona, M. (2018). Pengaruh Penempatan Kerja, Keahlian (Skill), dan Kepuasan Kerja PT. Osi Electronics Batam. *BENING*, 5(1), 26-37.

BAB 8

UMPAN BALIK KINERJA



8.1 Umpan Balik – Peran

Umpan balik merupakan proses yang penting dalam organisasi. Menurut (Armstrong, 2009) menyatakan bahwa memberikan umpan balik kepada individu tentang metode kerja mereka adalah salah satu hal penting dalam manajemen kinerja. Umpan balik merupakan salah satu bentuk komunikasi reaktif, yaitu tanggapan terhadap berbagai jenis tindakan atau masukan (Tulgan, 1999). Ketika umpan balik memberi tahu orang-orang bahwa mereka melakukannya dengan baik, umpan balik bisa menjadi sesuatu hal yang positif, konstruktif jika memberi saran bagaimana melakukan sesuatu dengan lebih baik, dan negatif jika mengatakan bahwa mereka telah melakukan sesuatu dengan buruk (Armstrong, 2009). Umpan balik dapat memperkuat perilaku yang efektif dan menunjukkan di mana dan bagaimana perilaku perlu diubah.

Manajemen kinerja mempunyai ciri khas suatu sistem karena dapat memberikan informasi untuk ditampilkan (umpan balik) kepada orang-orang di tempat kerja yang membantu mereka memahami bagaimana mereka berperilaku dan seberapa efektif perilaku mereka. Individu dapat didorong untuk mempelajari tentang indikator kinerja yang tersedia sehingga mereka dapat menggunakannya untuk memberikan umpan balik kepada diri mereka sendiri dan mengembangkan rencana untuk meningkatkan atau meningkatkan kinerja. Namun, manajer, kolega, dan konsultan internal atau eksternal selalu diminta untuk memberikan umpan balik berdasarkan pengamatan dan wawasan mereka sendiri. Jika ada kesalahan dalam penilaian, hal tersebut harus dianggap sebagai kesempatan untuk belajar agar tidak terjadi di kemudian hari. Manajemen kinerja berbasis bukti bergantung pada umpan balik yang mengandalkan fakta (kenyataan) daripada opini (sudut pandang pribadi). Ini mengacu

pada hasil utama, peristiwa, insiden kritis, dan perilaku yang memengaruhi kinerja dalam beberapa cara. Umpan balik harus disajikan dengan cara yang memungkinkan individu untuk mengenali dan menerima sifat faktualnya.

Umpan balik dan penilaian merupakan hal yang berbeda secara fundamental, walaupun banyak orang yang sering keliru (Lee, 2005). Umpan balik berbasis informasi, sedangkan dasar penilaian adalah penghakiman atau evaluasi. Selanjutnya, umpan balik adalah kegiatan yang sedang berlangsung, sedangkan penilaian bersifat periodik dan berbasis kejadian (tahunan). Berdasarkan beberapa hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa umpan balik (*feedback*) adalah informasi yang berkaitan dengan kapabilitas manajemen dan pekerja, yang selanjutnya meningkatkan kapabilitas manajemen dan pekerja. Informasi yang dimaksud terkait dengan apa yang dilakukan, bagaimana cara kerjanya dan cara memperbaikinya. Apa yang membuat umpan balik efektif? Intervensi umpan balik lebih mungkin efektif jika mereka membuat karyawan tetap fokus pada tujuan tingkat kinerja tugas. Sementara dari kebalikannya, umpan balik paling tidak efektif jika menyebabkan pergeseran fokus ke tingkat pribadi. Umpan balik yang efektif dan strategis adalah salah satu alat kinerja paling kuat yang dimiliki seorang manajer, tetapi banyak karyawan mengeluh tentang kurangnya umpan balik dan informasi. Keluhan karyawan tentang kurangnya umpan balik kinerja telah menjadi salah satu masalah paling umum yang dihadapi oleh organisasi dan manajer. Lebih dari 75% karyawan menganggap umpan balik itu penting. Pekerja ingin tahu bagaimana mereka melakukannya dan bagaimana melakukan pekerjaan mereka dengan lebih baik. Masalahnya adalah karyawan tidak mendapatkan umpan balik yang mereka inginkan. Penelitian menunjukkan bahwa 65% pekerja mengatakan mereka ingin menerima lebih banyak umpan balik daripada yang mereka lakukan saat ini. Banyak karyawan milenial berharap mendapatkan umpan balik setiap bulan. Mengapa perusahaan sangat perlu memberikan umpan balik?

- a. Perusahaan akan terus mengalami peningkatan dengan memberikan umpan balik yang baik.

- b. Karyawan akan memperoleh lebih banyak pengetahuan, pengalaman dan keterampilan, sehingga meningkatkan prestasi kerja mereka.
- c. Pelanggan akan mendapatkan layanan atau / dan produk yang lebih berkualitas.

Umpan balik pada dasarnya adalah komentar perusahaan terhadap kinerja karyawan, atau komentar karyawan terhadap kinerja manajemen perusahaan. Umpan balik berbeda dari *review* atau penilaian kinerja tahunan karyawan. Idealnya, umpan balik harus langsung, akurat, adil, dan jelas, dan membahas tindakan yang perlu diambil. Umpan balik bisa positif atau negatif. Respon yang cepat akan sangat membantu karyawan dan perusahaan ketika gagal atau berhasil memenuhi ekspektasi. Sebelum memberikan umpan balik, terutama umpan balik negatif, penting untuk melakukan penelitian, mengajukan pertanyaan yang sesuai dan mendapatkan bukti masalah yang jelas.

Umpan balik dibagi menjadi 2 jenis atau macam yaitu, umpan balik intrinsik dan umpan balik ekstrinsik (Apruebo, 2005). Umpan balik intrinsik (*intrinsic feedback*) melibatkan pengukuran nilai karakter individu, sifat, aktivitas yang biasanya dia lakukan, dan kemampuannya. Sedangkan extrinsic feedback merupakan umpan balik yang berasal dari luar dirinya. Pendapat lain mengenai jenis-jenis umpan balik dikemukakan oleh Adang Suherma (Suherman, 1998) diantaranya adalah sebagai berikut:

1. *General dan Specific Feedback*

Umpan balik secara general atau *General Feedback* memiliki contoh yaitu, berhubungan terhadap kegiatan secara general. Umpan balik umum dipakai dengan tujuan dapat meningkatkan pembelajaran bagi karyawan agar bisa lebih baik. Umumnya umpan balik diberikan dalam bentuk kata, misalnya: baik, keren, menakjubkan. Pemberian kata tersebut masih terlihat general, akibatnya belum bisa memberikan pengetahuan yang khusus kepada pegawai agar dapat meningkat kapabilitas dan bersikap lebih terampil. *Specific feedback* ini menimbulkan pegawai memiliki pengetahuan terhadap apa yang seharusnya dia laksanakan. Umpan balik ini dikasihkan kepada pegawai yang

sadar dengan perbuatan salah yang telah dilakukannya namun tidak mengetahui bagaimana cara mengatasinya.

2. *Congruent dan Incongruent Feedback*

Congruent feedback merupakan umpan balik yang fokus terhadap kegiatan karyawan yang sedang dikerjakan karyawan. Sedangkan yang berhubungan dengan bagian detail dari pekerjaan itu, disebut sebagai *incongruent feedback*.

3. *Simple Feedback*

Simple feedback yaitu umpan balik yang memperhatikan pada sisi ketrampilan di suatu waktu. *Simple feedback* terdiri dari beberapa keywords yang menunjukkan kegiatan akhir dan dilakukan berkali-kali terhadap kegiatan yang sedang dilakukan. Manfaat diterapkannya simple umpan balik yaitu bos atau pimpinan dapat dengan gampang dan detail untuk menyampaikan *feedbacks* disebabkan lebih focus pada suatu bagian tertentu dan lebih mudah pula pegawai untuk belajar dan mencoba menerapkan perbaikan yang diterima agar pekerjaan dapat terselesaikan dengan sempurna serta pegawai dapat selalu mengaplikasikannya terhadap pekerjaan yang dilakukannya

4. *Positif, Netral, dan Negatif Feedback*

Jenis umpan balik yang lain dikemukakan oleh (Suherman, 1998) yaitu umpan balik positif, umpan balik netral, dan umpan balik negatif. Ketiga jenis umpan balik ini paling sering dijumpai dalam kegiatan pekerjaan karyawan dalam lingkungan perusahaan. Umpan balik positif adalah umpan balik yang diungkapkan dengan kata-kata bagus, menyenangkan, pintar, menarik, dan hebat. Umpan balik netral adalah umpan balik yang tidak merujuk secara khusus kepada karyawan yang melakukan kesalahan, tetapi secara netral mengingatkan kepada seluruh karyawan yang sedang melakukan pekerjaan tersebut. Umpan balik negatif adalah lawan dari umpan balik positif. Meskipun jarang dianjurkan, karena dikhawatirkan akan merusak kepercayaan diri karyawan, tetapi pemberian negatif feedback dapat dilakukan dengan cara implisit (tidak langsung); diberikan pada karyawan yang tidak mengerti setelah beberapa kali diberikan umpan balik; diberikan pada karyawan yang tidak memperhatikan penjelasan atasan atau manajernya.

5. *Umpan balik Sistem Pakar*

Cara lain adalah dengan menggunakan sistem umpan balik sistem pakar. Sistem ini dibangun dengan mengekstrak pengetahuan yang relevan dari pakar manusia dan menghasilkan 'aturan praktis' untuk menangani situasi tertentu (Armstrong, 2009). Sistem pakar memberikan panduan kepada para manajer tentang bagaimana menghadapi berbagai jenis orang dan situasi yang akan mereka hadapi saat melakukan tinjauan kinerja yang melibatkan pemberian umpan balik. Pemberian jenis umpan balik harus disesuaikan dengan kebutuhan karyawan. Kebutuhan karyawan terkait dengan tingkat perkembangan psikososial karyawan. Pemberian umpan balik yang sesuai dengan kebutuhan karyawan dapat mengurangi dampak negatif tersebut. Fungsi umpan balik adalah membantu karyawan untuk menilai penampilan yang tidak dapat dilihat dan dirasakan oleh dirinya sendiri (Suherman, 1998). Fungsi umpan balik yang lain yang paling sering digunakan adalah sebagai alat untuk memotivasi karyawan.

8.2 Situasi Efektivitas Umpan Balik Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik kinerja karyawan dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi ini kepada karyawan (Mathis & Jackson, 2006). Penilaian kinerja digunakan sebagai alat untuk mengukur standar yang ditetapkan oleh departemen manajemen sumber daya manusia. Dalam penilaian kinerja, standar yang sangat diperlukan untuk menentukan apa yang harus diketahui karyawan dan apa yang harus dilakukan karyawan di tempat kerja. Dalam penilaian kinerja, diasumsikan bahwa karyawan memahami standar mana yang digunakan untuk kinerja, dan supervisor memberikan umpan balik, pengembangan, dan langkah-langkah insentif yang diperlukan kepada karyawan untuk mendorong karyawan yang relevan untuk menghilangkan kinerja yang buruk dan terus mempertahankan kinerja yang baik. Penilaian kinerja bertujuan untuk memberikan umpan balik kepada karyawan guna memotivasi mereka untuk menghilangkan penurunan kinerja atau mencapai hasil yang lebih baik (Dessler, 2010).

Terkadang, umpan balik bisa positif atau negatif. Kedua hal ini sama pentingnya. Tujuan umpan balik negatif adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan. Tujuan dari umpan balik positif adalah untuk membuat karyawan merasa dihargai dan memotivasi mereka untuk terus menjadi yang terbaik. Umpan balik yang efektif harus segera dilakukan daripada menunggu banyak pelanggaran atau keberhasilan yang menumpuk. Sebuah respon atau tanggapan yang cepat akan sangat membantu baik karyawan maupun perusahaan saat gagal atau berhasil memenuhi harapan. Umpan balik yang tertunda justru akan menyebabkan efek domino terhadap masalah-masalah yang ada. Berikut adalah contoh pemberian umpan balik yang tepat:

1. Jika karyawan tidak menyerahkan pekerjaan tepat waktu.
2. Jika karyawan tidak memiliki tujuan yang realistis.
3. Jika karyawan tidak mau berpartisipasi.
4. Jika karyawan kurang inisiatif.
5. Jika karyawan tersebut membuat kesalahan.
6. Jika karyawan terlalu kasar kepada rekan kerja lainnya.
7. Jika karyawan tidak berinteraksi dengan semua orang.
8. Jika karyawan suka bergosip.
9. Jika karyawan tidak dapat mengatur waktu mereka dengan baik.
10. Jika kinerja karyawan menurun.

Memberikan umpan balik yang positif adalah kunci untuk meningkatkan kapabilitas karyawan. Umpan balik positif dirancang untuk menyampaikan informasi tentang peningkatan kemampuan dan kinerja yang baik kepada karyawan. Pemberian umpan balik positif ini harus dilakukan pada waktu tertentu, spesifik pada aspek tertentu dan dilakukan secara terus menerus. Mengenali kinerja yang efektif dalam sesi umpan balik adalah motivasi yang kuat.

Umpan balik merupakan elemen penting bagi semua orang di organisasi. Memberikan umpan balik adalah tugas manajer atau supervisor, dan tujuannya adalah untuk memberi tahu karyawan di

mana mereka berada dan ke mana tujuan mereka selanjutnya dalam hal pencapaian harapan dan tujuan organisasi. Umpan balik sebagai alat yang berguna untuk menunjukkan kapan proses berjalan dengan baik, apakah itu bergerak ke arah yang benar atau apakah itu masalah dalam organisasi. Tujuan memberikan umpan balik berfungsi untuk memberikan panduan, untuk memberikan informasi dengan cara yang berguna untuk mendukung perilaku yang efektif, atau untuk membimbing seseorang kembali ke jalan menuju kinerja yang sukses. (Simanjuntak, 2016). Ada beberapa situasi yang membutuhkan untuk diberikan umpan balik yang konstruktif yaitu:

- Diskusi kinerja berkelanjutan.
- Menyediakan pointer kinerja tertentu.
- Menindaklanjuti diskusi pembinaan.
- Memberikan bimbingan korektif.
- Membiarkan orang tahu konsekuensi dari perilaku mereka.

Beberapa petunjuk bahwa umpan yang konstruktif diperlukan adalah ketika:

- Seseorang meminta pendapat tentang bagaimana seharusnya yang mereka lakukan.
- Masalah yang belum terselesaikan selalu ada.
- Kesalahan terjadi lagi dan lagi.
- Kinerja karyawan tidak memenuhi harapan.
- Kebiasaan kerja yang selalu mengganggu.

Umpan balik yang konstruktif akan memperingatkan karyawan tentang kompetensi dan bidang kinerja yang perlu dikembangkan. Dalam hal ini, fokusnya adalah pada perilaku, bukan orangnya. Tujuan utama dari umpan balik konstruktif adalah untuk membantu orang memahami posisi mereka saat ini dalam kaitannya dengan perilaku kerja yang diharapkan dan tujuan kinerja yang ingin dicapai. Cara memberikan umpan balik yang salah dapat membuat karyawan merasa kurang termotivasi. Ketika karyawan gagal memenuhi ekspektasi kinerja, manajer perlu memberikan umpan balik yang konstruktif dan jujur segera sebelum berkembang menjadi masalah besar. Langkah-langkah

dalam pemberian umpan balik konstruktif menurut (Krestyawan, 2017) yaitu sebagai berikut:

1. Mempersiapkan

- Persiapkan masalah yang ingin diselesaikan dalam rapat atau pertemuan. Catat dan konfirmasikan fakta tentang masalah kinerja karyawan, dan pastikan dapat menjelaskan apa yang terjadi dengan percaya diri. Jika masalah ini tidak dapat segera diselesaikan, harap pastikan bahwa kita bisa menanggung akibatnya.
- Temukan lokasi di mana privasi terjamin dan tidak ada gangguan. Dalam beberapa kasus, mungkin perlu mengundang perwakilan serikat pekerja untuk menemani karyawan berdiskusi.
- Tenanglah agar bisa berdiskusi secara objektif.

2. Menyampaikan Fakta-fakta

- Hindari opini tanpa sumber yang jelas.
- Hindari nada mengancam dengan menjelaskan masalah kinerja secara objektif dan jujur dan memberikan contoh spesifik.
- Tentukan dampak negatif pada staf atau orang dalam organisasi.

3. Mendengarkan

- Berikan kesempatan kepada karyawan untuk mendeskripsikan dan menjelaskan situasi dari sudut pandang mereka. Bersikaplah terbuka terhadap wawasan baru yang mungkin muncul.
- Ulangi informasi dan fakta serta efek negatifnya pada masalah kinerja untuk mengatasi penolakan di masa lalu, kecenderungan untuk menyalahkan orang lain, dan hal lainnya.
- Meskipun mungkin timbul rasa simpati dengan masalah pribadi karyawan dan alasan pribadi pelanggaran karyawan, penting untuk selalu fokus pada masalah kinerja. Karena hubungan dekat, harap hindari perlakuan khusus.

4. Menyetujui Rencana Aksi (*Action Plan*)

- Mintalah saran dari karyawan tentang cara memecahkan masalah, dan bagikan saran yang dimiliki jika memungkinkan.
- Menyetujui rencana tindakan tertentu: termasuk bagaimana karyawan bekerja, bagaimana mereka akan dieksekusi, dan tanggal target yang diinginkan.
- Catat rencana tindakan dan simpan dalam file karyawan.
- Jika masalah kinerja tidak terselesaikan, tentukan konsekuensinya bagi karyawan.

5. Tindak Lanjuti

- Pantau hasilnya dan jadwalkan pertemuan rutin untuk membahas kemajuan rencana tindakan tersebut.
- Terus berikan dorongan semangat untuk peningkatan dan terus berikan dukungan.
- Jika masalah masih belum terselesaikan atau diselesaikan dalam jangka waktu yang ditentukan, harap ikuti petunjuk dalam rencana aksi.

Memberikan umpan balik selama fase pemantauan kinerja merupakan kunci penting dalam siklus manajemen kinerja. Karyawan perlu memahami kemajuan, kelemahan, kekuatan dan kemampuan mereka, serta sikap kerja yang perlu ditingkatkan. Demikian pula melalui umpan balik atau *feedback* ini, *supervisor* juga memiliki kesempatan untuk memberikan pendapat, menyelesaikan masalah karyawan dan pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan.

8.3 Tingkatan Umpan Balik

Karakteristik umpan balik efektif yang teridentifikasi adalah umpan balik yang positif, spesifik, bersifat pribadi, tepat waktu, tidak menghakimi, ada interaksi dengan pemberi umpan balik, diberikan segera, dari sumber yang ahli, sederhana dan berorientasi pada tugas yang diberikan. Sementara faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian umpan balik meliputi isi dari umpan balik, cara penyampaian, kredibilitas dari pemberi umpan balik dan pelatihan (Herlina, Wungouw, & Diana, 2012).

Pelaksanaan umpan balik dilakukan pada setiap tahapan kegiatan dimana talenta dihadapkan pada tugas memimpin, baik memimpin tim dalam melaksanakan proyek atau tugas tertentu dan saat on the job training. Pemberi umpan balik adalah rekan, atasan, bawahan, klien, dan juga dirinya sendiri. Umpan balik selanjutnya dapat disampaikan oleh fasilitator yang kompeten agar penerima umpan balik dapat mengetahui kelebihan dan kelemahan dirinya, sehingga selanjutnya dapat menetapkan tujuan dan target perbaikan di masa mendatang agar kinerja kepemimpinannya menjadi lebih efektif. Agar pencatatan umpan balik dan follow up pelaksanaan tujuan yang telah dibuat terkait dengan umpan balik yang diberikan.

Terdapat dua tingkatan umpan balik kinerja yaitu adalah tingkat organisasi dan tingkat individu dan kelompok. Umpan balik kinerja tingkat organisasi yaitu berkenaan dengan monitoring apakah terjadi deviasi antara rencana dengan pelaksanaannya dan dapat memprediksi pencapaian tujuan yang sebelumnya sudah ditetapkan. Sementara Umpan balik kinerja tingkat individu atau 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.

Terdapat 3 Aspek dari penerima umpan balik, yaitu:

1. Aspek karakteristik individu

- *Self-esteem*/harga diri: penilaian individu terhadap hasil yang dicapai dengan menganalisa seberapa jauh perilaku memenuhi ideal dirinya.
- *Self-efficacy*: suatu perasaan yang timbul yaitu dirinya mampu menyelesaikan tugasnya. Karakteristik tersebut di atas dapat membantu atau merintangangi kesiapan seseorang menerima umpan balik. Jika kedua karakteristik rendah, tidak secara aktif mencari umpan balik dan akan cenderung mengkonfirmasi masalahnya. Sementara jika kedua

karakteristik tinggi, respon yang lebih baik terhadap umpan balik.

2. Aspek persepsi

- Umpan balik dapat memberikan tanda positif atau negative.
- Umpan balik tanda positif lebih akurat daripada umpan balik negative.
- Umpan balik negative dapat berdampak positif dengan menjadi termotivasi untuk melakukan dengan lebih baik dibandingkan umpan balik positif.

3. Aspek evaluasi kognitif

Atas penerimaan umpan balik orang secara kognitif (pengetahuan, pemahaman, penerapan, analisis, sintesis dan evaluasi) mengevaluasi faktor seperti: akurasinya, kredibilitas sumber, kejujuran system, harapan atas reward kinerja dan standart yang masuk akal.

Terdapat Empat Tahap Penting dalam Manajemen Kinerja. Pendekatan manajemen kinerja di dunia usaha dan industri sangat beragam, tapi bila ditarik benang merahnya dapat terbagi menjadi 4, yaitu:

1. *Fase Plan: Performance Planning*

Membuat rencana kerja yang diselaraskan dengan Sasaran Strategis, Key Performance Indicator (KPI), Standar atau Target, Aktivitas perusahaan secara SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-Oriented). Sifatnya adalah Top Down, artinya CEO atau President Director harus membuat target perencanaannya dulu, barulah diturunkan sampai ke level terendah.

2. *Fase Do: On Going Feedback & Informal Coaching*

Melaksanakan rencana kerja dan melakukan pengawasan. Hal penting yang perlu dilakukan adalah memberikan umpan balik (*feedback*) terhadap karyawan dari atasan yang bersangkutan untuk kembali meluruskan apa yang mungkin tidak sesuai

dengan rencana awal. Selain itu, umpan balik sangat penting untuk memberikan motivasi dan me-recharge energi yang mungkin mulai habis.

3. *Fase Check: Performance Appraisal & Development Planning*

Mengevaluasi pencapaian kinerja dibandingkan dengan target atau rencana kerja. Terlibat pada proses ini adalah Atasan, HRD, dan Top Management, serta karyawan yang bersangkutan.

4. *Fase Action: On Going Feedback & Informal Coaching*

Memberikan penghargaan kepada karyawan atas kerjanya dan memberikannya catatan pengembangan untuk perbaikan kualitas kerjanya di masa depan.

Daftar Pustaka

- Apruebo, R. A. (2005). *Sport pshicology*. Manila: UST Publishing House.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Performance Management*. (4th ed.). London: Kogan Page.
- Ashford, S. J., Blatt, R., & VandeWalle, D. (2003). *Reflections on the looking glass: A review of research on feedback seeking behavior in organizations*. *Journal of Management*.
- Dessler, G. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (10 ed.). (P. Rahayu, Trans.) Jakarta: PT. Indeks.
- Herlina, I. S., Wungouw, & Diana, V. D. (2012). *Peran Umpan Balik Bagi Mahasiswa Kedokteran*. . Manado Sulawesi Utara: Fakultas Kedokteran Universitas Sam Ratulangi.
- Jawahar, I. M. (2006). *Correlates of Satisfaction with Performance Appraisal Feedback*. *Journal of Labor Research*.
- Krestyawan, R. (2017, Mei 4). Siklus Manajemen Kinerja: Pemantauan Kinerja (Pemberian Umpan Balik). Retrieved from Manajemen SDM From A to Z: <http://manajemen-sdm.com/manajemen-kinerja/siklus-manajemen-kinerja-pemantauan-pemberian-umpan-balik/>

- Lee, I. (2005). *Enhancing the effectiveness of Teacher Feedback in the secondary writing*. Chinese University of Hongkong.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Salemba Empat.
- Simanjuntak, L. (2016, October 20). *Memberikan Umpan Balik*. Retrieved from Wordpress: <https://leonardosimanjuntak.wordpress.com/>
- Suherman, A. (1998). Umpan Balik, Strategi Belajar Mengajar Pendidikan Jasmani dan Kesehatan. 124.
- Tulgan, B. (1999). *FAST Feedback*. Massachusetts: HRD Press, Inc.

BAB 9

STRATEGI 360 UNTUK UMPAN BALIK KINERJA



9.1 Dampak Umpan Balik 360 Untuk Kinerja

Dampak adalah suatu yang diakibatkan oleh sesuatu yang dilakukan, bisa positif atau negatif atau pengaruh kuat yang mendatangkan akibat baik negatif maupun positif (Waralah Rd Cristo 2008: 12). Pengertian Dampak secara umum, dalam hal ini adalah segala sesuatu yang ditimbulkan akibat adanya ‘sesuatu’. Dampak itu sendiri juga bisa berat, konsekuensi sebelum dan sesudah adanya ‘Sesuatu’. Dampak negatif pembangunan tersebut tidak selalu disadari dan atau tidak selalu tampak ke permukaan, masalah singkat ini akan membicarakan cara menganalisis dampak sosial pembangunan dan setelah itu akan perhatikan serius dalam kajian dampak pembangunan (Hikmah Arif 2009: 10). Dalam penilaian kinerja karyawan yang khas, mereka akan membahas tentang tujuan perusahaan yang telah dicapai, yaitu tujuan yang telah dicapai tetapi gagal pada periode sebelumnya. Melalui evaluasi kinerja 360 derajat perusahaan diharapkan dapat memperoleh dampak positif sebagai berikut:

1. Mengurangi risiko diskriminasi.
2. Karyawan yang dianggap lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya di masa depan.
3. Mendapatkan informasi tentang kesalahan yang sering dilakukan karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.
4. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia / pegawai terkait.
5. Meningkatkan keandalan kerja tim.
6. Membantu meningkatkan kecepatan karyawan menyelesaikan pekerjaan tertentu.

Dampak Negatif Penilaian Kinerja 360 Derajat

Namun, metode penilaian kinerja 360 derajat juga memiliki beberapa dampak negatif, antara lain:

1. Hasil evaluasi biasa
2. Mudah untuk menentukan bahwa kinerja satu orang sangat baik, sementara kinerja orang lain sedang tetapi masih perlu pengembangan
3. Tidak mudah untuk menentukan aspek atau aspek mana yang sudah baik dan mana yang perlu perbaikan
4. Evaluasi bisa sangat subjektif, sehingga tidak akurat dan tidak mencerminkan kinerja karyawan
5. Sehubungan dengan kebutuhan untuk berpartisipasi langsung dalam partisipasi multi pihak dalam sistem evaluasi, maka metode evaluasi kinerja karyawan 360 derajat memerlukan lebih banyak bentuk, yang meningkatkan biaya operasional perusahaan, tentunya membutuhkan banyak waktu dalam proses evaluasi.

9.2 Konsep Sistem Umpan Balik 360

Sistem umpan balik banyak melibatkan pihak dalam proses penilaian kinerja. Dibawah ini gambar konseptual system ini sebagai berikut:



Gambar 1. Konsep Umpan Balik 360

Dalam sistem umpan balik 360 derajat terdapat keterlibatan beberapa pihak yang membentuk konsep sistem ini sendiri, antara lain:

1. Manajemen Puncak (Top Management)

Partisipasi manajemen senior dalam proses ini biasanya merupakan evaluasi manajemen menengah. Namun, dalam organisasi kecil, manajer senior juga mengevaluasi kinerja manajer bawah dan karyawan senior.

2. Penyetia (Immediate Superior / Supervisor)

Supervisor yang merupakan supervisor langsung karyawan paling cocok untuk menilai kinerja bawahannya. Ini karena mereka berinteraksi secara langsung dan memiliki informasi yang akurat tentang kinerja bawahannya.

3. Rekan Sekerja (Peers / Co-workers)

Pekerja dapat meminta rekan kerja untuk mengevaluasi kinerja rekan kerja mereka. Ini karena mereka terus bekerja sama sehingga mereka tahu persis apa yang dilakukan rekan mereka. Karena keakuratan informasi yang diharapkan, evaluasi sejawat ini adalah evaluasi yang paling banyak digunakan.

4. Bawahan Langsung (Subordinates)

Atasan juga bisa dinilai kinerjanya oleh bawahan. Sama seperti ketika siswa diminta untuk mengevaluasi kinerja gurunya.

5. Penilaian Diri Sendiri (Self Appraisal)

Evaluasi kinerja juga dapat dilakukan oleh karyawan itu sendiri. Dalam hal menilai kejujuran karyawan, kami berharap. Hasil yang diperoleh terutama digunakan untuk pengembangan diri karyawan.

6. Pelanggan (Customers)

Jika perlu, pelanggan dapat diminta untuk mengevaluasi kinerja karyawan yang berinteraksi dengan mereka. Hasil yang diperoleh biasanya lebih

objektif. Perusahaan dapat menggunakan hasil penilaian pelanggan untuk meningkatkan keuntungan yang dimiliki karyawan, dan mengurangi atau menghilangkan kekurangan karyawan.

Menurut Lharansia (2009, hlm. 23 – 24) arah dan tujuan dari implementasi metode umpan balik 360 derajat pada sebuah organisasi / perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan Individu

- Tingkatkan persepsi seseorang tentang seseorang dengan mencoba memahami bagaimana orang lain memandang orang lain.
- Membantu seseorang dengan memberikan pengarahan agar ia bisa mengatur kerjanya lebih baik lagi.
- Memberikan fasilitas akan proses belajar bagi para pegawai.

2. Pengembangan tim kerja

- Memperbaiki komunikasi seseorang dengan anggota tim kerjanya.
- Meningkatkan pelayanan terhadap pelanggan.

3. Pengembangan Sumberdaya Manusia atau Audit Manajemen Sumberdaya Manusia, konsep ini dapat digunakan dalam hal:

- Proses rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru;
- Pelatihan karyawan;
- Pengambilan keputusan individu secara umum seperti promosi, kenaikan upah, status percobaan ataupun terminasi karyawan;
- Bidang pelatihan dan juga pengembangan karyawan, termasuk pengembangan manajemen atau organisasi
- Merencanakan untuk mengukur atau mengelola pusat pengembangan karyawan untuk menentukan kebutuhan pengembangan, seperti potensi kepemimpinan, pengembangan, peningkatan

kemampuan, perencanaan karier, dan pengembangan karier karyawan.

- Selain area yang disebutkan di atas, menurut La Lancia (2009, hlm. 24-25), konsep tersebut juga dapat digunakan untuk menyelaraskan kapabilitas dan perilaku individu dengan strategi organisasi. Konsep ini dapat meningkatkan nilai organisasi, yang secara singkat dapat dilihat pada uraian di bawah ini:
 1. Konsep ini memberikan pemahaman yang komprehensif tentang kinerja individu;
 2. Menangkap informasi unik yang tidak dapat diselesaikan oleh sistem lain;
 3. Sebagai tambahan untuk pengawasan umpan balik di tempat, sebagai satu-satunya standar untuk mengukur kinerja;
 4. Selain itu, konsep ini juga meningkatkan pemahaman dan ekspektasi masyarakat tentang peran di tempat kerja;
 5. Fokus pada kerangka kompetensi setiap posisi.
 6. Untuk manajemen senior, konsep ini memberikan umpan balik yang sangat berguna.
 7. Mempromosikan pembelajaran mandiri dan memberikan rencana pengembangan staf;
 8. Berdasarkan kinerja harapan orang lain dari kinerja yang dibutuhkan, menetapkan arah tindakan yang terkait dengan pemantauan kesenjangan itu sendiri;
 9. Mempromosikan komitmen kerja yang baik dari karyawan;
 10. Bertindak sebagai alat untuk mempromosikan hubungan dan mempercepat kerja tim dan hubungan kerja antara anggota tim;
 11. Ini adalah alat pengawasan dan manajemen yang penting;

12. Melakukan otorisasi pribadi untuk membuat penilaian realistis tentang keuntungan dan area yang perlu ditingkatkan;
13. Membantu proses integrasi strategis dan menyesuaikan manajemen kinerja, sambil memperhatikan kompleksitas organisasi yang baru;
14. Menetapkan mekanisme untuk mengintegrasikan berbagai konstituen dan masukan, dan mendorong pengembangan budaya kerja yang sesuai untuk keunggulan kompetitif organisasi.

Secara harfiah istilah metodologi berasal dari bahasa Yunani yaitu "methodos" dan "logos". Kemudian, kata "methodos" tersusun dari 2 suku kata yaitu "metha" yang artinya melewati atau melewati "hodos" yang artinya "metode". Metode mengacu pada jalan yang diambil untuk mencapai tujuan. Pada saat yang sama, "logo" mewakili pengetahuan. Oleh karena itu, metodologi adalah metode atau ilmu yang digunakan untuk mencari fakta berdasarkan realitas tertentu yang diteliti, dengan menggunakan metode penentuan fakta tertentu. Ilmu terdiri dari 4 prinsip yaitu:

1. Orde (keteraturan)
2. Determinisme (sebab-musabab)
3. Parsimoni (kesederhanaan)
4. Empirisme (pengalaman yang bisa diamati)

Menurut prinsip – prinsip ini, ada banyak cara untuk menemukan kebenaran. Metodologi adalah proses menentukan proses pelacakan mana yang ingin Anda gunakan. Metode penelitian adalah rangkaian kegiatan, aturan, dan prosedur yang digunakan peneliti dalam suatu disiplin ilmu. Metodologi juga merupakan metode atau metode analisis teoritis. Penelitian merupakan pendahuluan yang sistematis, tujuannya untuk menambah jumlah pengetahuan.

Metodologi adalah analisis teoritis sistematis yang sesuai dengan metode yang digunakan dalam penelitian lapangan. Ini mencakup analisis teoritis dari metode dan prinsip yang berkaitan dengan cabang pengetahuan. Biasanya, ini termasuk konsep

seperti paradigma, model teoritis, fase kuantitatif atau kualitatif, dan teknologi. Metodologi juga mempelajari metode, filosofi dasar dan pertimbangan analitis untuk mempertimbangkan penerapan dan batasan logis dari berbagai metode dan penelitian itu sendiri. Setelah mengamati beberapa metodologi tentang metode 360 derajat yang dilakukan di Indonesia, bisa disimpulkan dari beberapa hasil metodologi yang dilakukan mengenai metode umpan balik 360 derajat di Indonesia belum bisa dikatakan dampaknya 100% positif, hal ini dikarenakan sebagai berikut:

- Pertama, mengingat budaya Indonesia biasanya memiliki kinerja yang buruk, umpan balik yang diberikan biasanya tidak secara jelas menggambarkan seberapa tinggi kinerja seseorang, atau sebaliknya, seberapa rendah kinerjanya. Kecenderungan untuk muncul lebih sering adalah menempatkan nilai di dekat titik tengah dengan menambahkan kata-kata berikut: cukup, baik, agak atau setara. Akibatnya, tidak mudah untuk menentukan siapa yang benar-benar berkinerja baik dan siapa yang masih membutuhkan pengembangan lebih lanjut.
- Kedua, karena kita dididik dalam lingkungan budaya lisan, masyarakat kita tidak terbiasa mengungkapkan gagasan dalam bentuk tertulis. Oleh karena itu, ketika menuliskan umpan balik yang diharapkan, seringkali sulit bagi mereka untuk mengungkapkannya dengan jelas. Oleh karena itu, tidak mudah untuk menentukan bidang mana yang sudah dinilai baik dan mana yang perlu perbaikan.
- Ketiga, mengingat toleransi tinggi terhadap sekitar, orang Indonesia cenderung murah hati saat meminta tanggapan. Akibatnya, peringkat yang diberikan mungkin tidak akurat-tidak mencerminkan perilaku dan kinerja yang sebenarnya.

Uraian diatas menjelaskan bahwa penerapan metode umpan balik kinerja belum tentu dapat diterapkan di semua organisasi. Namun ada juga beberapa organisasi yang berhasil menerapkan metode ini. Contohnya, Penilaian 360 derajat di divisi pesawat militer British Aerospace Corporation adalah pelengkap logis untuk pelatihan dan pengembangan perusahaan. Fokusnya adalah meningkatkan tim kerja, meningkatkan keterampilan manajemen dan orientasi tugas di Dwi Suryanto (www.pemimpin-unggul.com). Contoh lainnya adalah penerapan BNI. Sejak tahun 2003, sistem evaluasi kinerja karyawan telah dimodifikasi dan ditingkatkan dengan menggunakan dan melibatkan berbagai sumber evaluasi (evaluasi multi-sumber) atau sistem evaluasi 360 derajat yang lebih dikenal luas. Tujuan evaluasi ini adalah untuk mengetahui sikap pegawai yang menilai kinerja proses evaluasi kinerja BNI, dan untuk mengetahui apakah sistem evaluasi kinerja BNI memiliki karakteristik yang baik dan efektif. Pada awalnya sistem evaluasi kinerja yang diadopsi adalah metode tradisional, hanya melibatkan satu sumber evaluator yaitu evaluator superior, namun dalam perkembangannya metode penelitian yang digunakan adalah metode studi kasus kualitatif. Proses evaluasi kinerja Bank BNI terdiri dari lima tahapan, yaitu: rencana kinerja, pelaksanaan kinerja, evaluasi kinerja, review kinerja, pemutakhiran dan penandatanganan kesepakatan baru atas kinerja. Terlihat dari hasil penelitian bahwa proses evaluasi kinerja pegawai BNI dinilai sudah cukup baik. Selain itu dapat dilihat bahwa sistem evaluasi kinerja BNI memiliki karakteristik yang baik dan efektif, namun masih banyak hal yang perlu diperhatikan dan ditingkatkan.

Peringkat yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja disebut dengan ukuran kinerja. Kriteria ukuran kinerja antara lain dapat diandalkan (reliable) dan mampu mengidentifikasi perilaku – perilaku kritis yang menentukan kinerja. Peringkat 360 adalah salah satu cara terbaik untuk menilai karyawan. Gambar 360 menunjukkan bahwa setiap karyawan mengevaluasi semua rekannya di 360. Mereka dievaluasi secara bergantian. Peringkat 360 adalah metode pemeringkatan yang sangat efektif, karena dapat menghitung nilai taksiran rata-rata dari setiap peringkat,

maka dinamai -360. Penilaian tersebut mengungkapkan kelemahan dan kekuatan karyawan yang harus dinilai melalui Assessment 360. Keunggulan yang tidak bisa dipungkiri dari peringkat 360 ini adalah dalam proses aplikasi 360 ternyata evaluasi setiap karyawan dilakukan oleh orang lain. Keuntungan penting dari evaluasi 360 adalah bahwa evaluasi tersebut bersifat independen karena bisa dilakukan secara anonim.

9.3 Kelebihan dan Kelemahan Sistem 360 Derajat

Pada awalnya, menurut Tornow (1993:211), umpan balik 360 derajat digunakan untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan karyawan dalam perencanaan pengembangan diri. Metode ini kemudian berkembang lebih lanjut menjadi penilaian kinerja bagi manajer yang melibatkan seleksi tugas sebagai bagian dari sistem perencanaan pencapaian tujuan institusi yaitu untuk memfasilitasi perubahan organisasi. Penilaian ini pun dapat mengukur hal-hal seperti perilaku dan kapasitas karyawan, meningkatkan keterampilan seperti mendengarkan, perencanaan, dan penetapan tujuan, dan berkonsentrasi pada area subjektif sebagai contoh efisiensi kerja sama tim, karakter, dan kepemimpinan, serta memberikan cara pemikiran atau penilaian seseorang tentang kinerja dari staf lainnya (Gasperz, 2013:580-581).

Ketika umpan balik yang didapatkan dari berbagai pihak ini disajikan dalam kerangka yang membuat subjek memiliki kesempatan untuk meningkatkan diri, maka penilaian kinerja ini dapat dikatakan sebagai perangkat yang dapat memberikan perubahan dalam tingkah laku pekerja. Studi empiris, sebagaimana bukti tertulis, menunjukkan bahwa penilaian kinerja 360 derajat dapat mempengaruhi perbaikan kinerja dalam area yang diujikan (Lepsinger & Antoinette, 2009:25). Penggunaan arah dan tujuan penilaian kinerja dengan umpan balik 360 derajat, jika dirumuskan dengan tepat, dapat memberikan manfaat yang besar bagi organisasi. Hal ini disinggung oleh Lharansia (2009:23-24) seperti yang dikutip oleh (Ali, 2013:4-5) bahwa penelitian ini berguna untuk arah dan tujuan sebagai berikut:

- Pengembangan individu, dimana seseorang belajar memperbaiki persepsi tentang seseorang, mencari cara bekerja dengan Lebih baik, dan memfasilitasi proses pembelajaran karyawan.
- Pengembangan tim kerja dengan meningkatkan komunikasi interpersonal dan pelayanan pelanggan.
- Pengembangan sumber daya manusia atau audit manajemen sumber daya manusia dalam hal rekrutmen, pelatihan pengambilan keputusan personalia, pelatihan, dan perencanaan pengelolaan pusat pengembangan.

Manfaat-manfaat tersebut memberikan kelebihan-kelebihan bagi perusahaan yang menerapkan penilaian kinerja dengan umpan balik 360- derajat. Penelitian Lharansia (2009:24-25) yang dikutip dalam (2013.5) menyebutkan bahwa penilaian kinerja 360-derajat menjadi sebagai alat yang dapat meningkatkan nilai-nilai organisasi sebagai berikut:

- Memberikan pandangan komprehensif atas kinerja individu
- Menangkap informasi unik yang tidak dapat ditangkap sistem penilaian yang lain.
- Melengkapi penilaian kinerja dari atasan.
- Memfokuskan pada kerangka kompetensi dalam berbagai sisi.
- Meningkatkan komitmen pekerjaan yang baik antar pekerja.
- Menjadi alat untuk membina hubungan antar karyawan.
- Mempercepat proses kerjasama tim dan hubungan kerja antar anggota.
- Meningkatkan pemahaman individu mengenai ekspektasi pekerjaanya.
- Mempromosikan cara belajar mandiri melalui pcta pengembangan diri.
- Memberikan informasi yang berguna bagi eksekutif puncak.

- Membangun orientasi mengenai jarak pengawasan ekspektasi.
- Menjadi alat pengawasan.
- Memberikan motivasi bagi individu untuk mendapat penilaian realistis.
- Membantu proses analisis strategis dan menyelaraskan kinerja manajemen dengan melihat kompleksitas organisasi.

Selain itu, Gaspersz (2013:581-582) juga mengemukakan berbagai kelebihan umpan balik 360 derajat yang lain, diantaranya:

- Menawarkan pandangan yang komprehensif terhadap kinerja karyawan.
- Meningkatkan kredibilitas penilaian kinerja.
- Umpan balik kolega yang membantu memperkuat pengembangan diri.
- Meningkatkan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan mereka.
- Campuran ide dari beberapa penilai dapat memberikan penilaian yang lebih akurat.
- Pendapat yang dikumpulkan dari banyak staf yang pasti akan lebih persuasif.
- Tidak hanya manajer yang membuat penilaian terhadap kinerja staf, tapi juga rekan-rekan lain.
- Orang yang meremehkan diri mereka sendiri akan termotivasi oleh umpan balik dari orang lain.
- Jika lebih banyak staf mengambil bagian dalam proses penilaian kinerja, budaya atau kultur organisasi akan lebih jujur.

Fleenor dan Fleece (1997:52-54) dalam Ali (2013:7) adalah peneliti yang menemukan beberapa hal positif dari penerapan metode ini dalam penilaian kinerja, diantaranya:

- Metode ini memberikan perspektif baru untuk menentukan keterampilan, kemampuan, dan kinerja individu.

- Metode ini dapat meminimalisir kesalahan-kesalahan dalam sistem sistem penilaian yang metode top-down (dari atas ke bawah) dan sistem penilaian yang berasal dari satu sumber.
- Metode ini membuka kesempatan yang unik bagi tiap individu untuk menilai diri mereka sendiri.

Studi lain yang mendukung penggunaan metode umpan balik 360- derajat adalah studi dari Toegel and Conger (2003: 301) yang menyatakan bahwa tujuan yang jelas dalam penerapan metode umpan balik 360 derajat sebagai perangkat penilaian kinerja menjadikan metode ini lebih efisien, Karena, metode ini mampu menawarkan *return of investment* yang tinggi. Selain itu, penerapan penilaian kinerja 360 derajat dapat menjadi mekanisme yang memberdayakan yang memberikan laporan langsung kepada subjek mengenai efektifitas atasan dan rekan sejawat mereka (Bracken, Timmreck, Fleenor dan Summer 2001) dalam Toegel dan Conger (2003:298). Selain itu, tidak seperti penilaian kinerja tradisional dari atasan ke bawahan, data 360-derajat memberikan gambaran yang menyeluruh dari kinerja seorang manajer dibandingkan dari pandangan satu sisi yang dimiliki atasan (Fletcher, 1999 dalam Toegel dan Conger, 2003:298). Keefektifan sistem penilaian kinerja ini juga dapat ditemukan dalam studi Widyowati (2012.4) yang menunjukkan bahwa penilaian kinerja 360 derajat memiliki banyak hal positif seperti:

- Mampu mengakomodasi proses evaluasi kognitif terhadap penilaian kinerja karena kelengkapan dan keakuratannya.
- Memiliki kredibilitas dalam hat sumber nilai karena pengetahuannya akan tugas yang diemban individu yang dinilai.
- Dinilai adil karena mampu meminimalkan bias dalam penilaian.
- Memiliki nilai yang tinggi dalam pemenuhan harapan akan prestasi dan penghargaan karena adanya imbalan bagi individu yang berprestasi.

- Memberikan standar pelaksanaan perilaku yang dijadikan acuan jika diterapkan secara konsisten.
- Mampu menghasilkan perilaku kerja yang positif karena kemampuannya untuk mempengaruhi persepsi positif individu.

Mengingat banyaknya manfaat yang dapat dicapai melalui penggunaan penilaian kinerja umpan balik 360 derajat, maka tidak heran semakin banyak organisasi yang menggunakannya. Hal ini didukung oleh data yang dicatat oleh Rogers, C, & Metlay (2002) dalam Lepsinger & Antoinette (2009: 2) bahwa sebanyak 90 persen dari 500 perusahaan yang terdaftar di majalah Fortune menggunakan umpan balik 360 derajat, baik untuk penilaian kinerja itu sendiri maupun sebagai alat untuk pengembangan individu.

9.4 Proses Metode 360 Derajat

Berikut adalah garis besar langkah-langkah penerapan yang harus dilakukan berdasarkan (Lepsinger & Antoinette, 2009):

1. Perencanaan. Sebagai salah satu proses yang tidak dapat diabaikan, tahap perencanaan ini perlu diperhatikan dengan baik penataan pelaksanaannya. Karena itu, Lepsinger & Antoinette (2009:64-626) menyebutkan beberapa hal yang sangat penting untuk diperhatikan pada tahap ini, yaitu menentukan cara terbaik dalam apa saja yang dinilai, jenis pengumpulan data beserta jumlahnya, cara menjaga anonimitas dan kerahasiaan responden, serta memastikan jumlah kuesioner atau wawancara yang sesuai.
2. Pengenalan. Proses umpan balik 360 derajat Tahap pengenalan berawal dari mengidentifikasi hal-hal yang berkenaan dengan pengambil keputusan dan pihak yang diberikan umpan balik. Cara mengenalkan proses ini dapat berupa rapat orientasi pribadi atau kelompok, maupun melalui surat pengantar baik konvensional atau elektronik ataupun email (Lepsinger & Antoinette, 2009: 627-678).
3. Pemilihan pemberi umpan balik atau penilai. Dalam memilih pemberi umpan balik atau penilai, diperlukan

kriteria kredibilitas berdasarkan tingkat keahlian dan kepercayaan. Jika kedua kriteria ini terpenuhi maka keakuratan penilaian dapat lebih terjaga. Mengingat pentingnya kedua kriteria yang disebutkan sebelumnya. Lepsinger & Antoinette (2009: 690-6104) menggaris bawahi beberapa hal yang menjadi pedoman pemilihan penilai menjadi dua hal yaitu:

- a. Mendapatkan kelompok penilai dari beberapa perspektif (seperti atasan, kolega, penyelia, dan konsumen) setidaknya 3 orang dalam kelompok tersebut (kecuali untuk kelompok atasan). Hal ini diperlukan untuk menjaga anonimitas.
 - b. Mendapatkan kelompok yang memiliki derajat kerjasama yang berbeda, seperti yang dapat diajak kerjasama hingga yang tidak terlalu bisa diajak kerjasama.
4. Pengambilan data umpan balik 360 derajat. Data yang diambil untuk umpan balik dapat dilakukan melalui dua cara yaitu secara otomatis yang biasanya menggunakan teknologi berbasis internet secara maupun secara manual yang memerlukan seorang administrator. Namun, apapun yang dipilih, sangatlah penting untuk memberikan setidaknya satu nama untuk mengklarifikasi pertanyaan apapun yang muncul dalam prosesnya (Lepsinger & Antoinette, 2009:6119-6127).
 5. Pengolahan data umpan balik 360-derajat. Umpan balik yang didapatkan dapat diolah dengan berbagai cara. Lepsinger & Antoinette (2009:6135) menyebutkan bahwa data tersebut dapat diolah oleh pihak ketiga maupun pihak pertama dan perlu memperhatikan frekuensi pengambilan data. Dalam hal ini, jika data digunakan sebagai bagian pengembangan diri, maka diperlukan pengambilan data lebih dari satu kali dalam jangka waktu tertentu.
 6. Penyampaian umpan balik. Dalam menyampaikan umpan balik, (Lepsinger & Antoinette, 2009-71-714) menyebutkan bahwa bagian ini sangat menentukan apakah

pihak yang dinilai mengetahui kelemahan yang seharusnya dia kembangkan atau membalas dendam kepada siapa pun yang memben penilaian Karenanya, diperlukan beberapa hal untuk dilakukan demi tercapainya perubahan yang lebih baik sebagai efek positif umpan balik. Beberapa hal tersebut adalah penjadwalan sesi, lokasi, dan cara pemberian umpan balik. Mengenai waktu, pastikan tidak terlalu lama dari waktu pengambilan umpan balik. Untuk lokasi, pastikan untuk memilih tempat yang minim interupsi yang bisa memberikan kesempatan pihak yang dinilai untuk fokus dan berkonsentrasi pada hal yang akan dilakukan dan sebisa mungkin memberikan privasi. Sementara untuk cara pemberian umpan balik, terdapat tiga metode yang bisa dipilih, yaitu secara pribadi, kelompok, maupun mandiri melalui buku kerja atau berbasis internet.

7. Pengembangan dan Pelatihan. Tindak lanjut dari pengambilan dan penyampaian tindak lanjut adalah pengembangan dan pelatihan yang dilakukan organisasi dan individu itu sendiri. Hal ini sangat penting jika yang dituju adalah pengembangan profesionalisme yang didalamnya terdapat frekuensi pengambilan umpan balik sebanyak lebih dari satu kali dalam jangka waktu tertentu Lepsinger & Antoinette (2009 819-8141) memberikan langkah-langkah pengembangan individu dalam organisasi sebagai berikut:
 - a. Melakukan identifikasi target-target pengembangan diri.
 - b. Mengadakan rapat untuk herlagi dan klarifikasi.
 - c. Merancang program pengembangan diri.
 - d. Menyampaikan strategi mencapai perubahan.
 - e. Menggunakan rencana pengembangan diri

Sementara bagi organisasi, umpan balik 360 derajat ini dapat mengembangkan sistem pengembangan dan pelatihan. Hal-hal yang dapat dilaku dengan diintegrasikannya sistem ini ke dalam manajemen pengembangan sumber daya manusia adalah sebagai berikut (Lepsinger & Antoinette, 2009:937-945):

- a. Mengembangkan kesadaran individu dan memperjelas ekspektasi.
- b. Meningkatkan kualitas keputusan tugas-tugas pengembangan.
- c. Memperjelas prioritas pelatihan.
- d. Memonitor perkembangan.
- e. Meningkatkan kualitas coaching.

Idealnya, setiap individu yang mendapatkan umpan balik akan berusaha belajar tidak hanya pada pekerjaan ini namun juga menjadi pembelajar seumur hidup. Secara formal, dalam tataran organisasi, akan lebih mudah mengembangkan individu yang telah memiliki dan mengembangkan kesadaran untuk mengembangkan diri. Bahkan, jika tindak lanjut secara formal telah berakhir, pembelajaran dapat terus berlanjut dan terintegrasi menjadi pengembangan diri yang berkelanjutan.

8. Penilaian kinerja

Penilaian kinerja selalu menjadi hal yang menarik untuk didiskusikan antara para karyawan maupun atasan karena hubungannya dengan kompensasi sebagai konsekuensinya. Beberapa penilaian kinerja ini, disebutkan Lepsinger & Antoinette (2009:981), perlu memenuhi beberapa elemen agar dapat diterima dengan baik oleh kedua belah pihak. Elemen-elemen tersebut adalah terdapatnya pemahaman dan kesepahaman tujuan kinerja, proses pengumpulan data kinerja, dan tinjauan kerangka produktif secara periodik serta diskusi kinerja formal. Namun, disebutkan Lepsinger & Antoinette (2009:982), juga menyebutkan bahwa ketiga elemen tersebut dapat dipengaruhi oleh tantangan kurang setuju atas kriteria kinerja, ketidakmampuan karyawan untuk memproses banyak informasi, dan keengganan untuk menerima evaluasi yang ditakutkan akan mempengaruhi persepsi orang lain. Ketiga hal inilah yang dapat mempengaruhi kualitas penilaian kinerja serta penerimaan kompensasi yang mengikutinya.

Melihat beberapa tantangan yang mengikuti penilaian kinerja, (Lepsinger & Antoinette, 2009:999) juga menyebutkan bahwa umpan balik 360-derajat dapat mengurangi beberapa sisi negatif yang dihasilkan dari penilaian kinerja tradisional. Karena,

ketika digunakan dengan memperhatikan jenis, sumber, dan cara pengumpulan data, maka umpan balik 360-derajat dapat memberikan kontribusi positif pada sistem penilaian kinerja yang sudah ada. Kontribusi positif tersebut yaitu membantu kedua belah pihak meraih kesepakatan mengenai ekspektasi yang diharapkan, mendapatkan informasi dan sumber yang lebih luas dan memfasilitasi diskusi terbuka.

Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2011) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah pengukuran kinerja atas sifat, perilaku seseorang atau prestasi yang dicapai. Sementara itu Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2011) menyatakan bahwa penilaian kinerja sebagai proses mengevaluasi pekerjaan dari berbagai dimensi yang berkaitan dengan pekerjaan. Menurut Karmawidjaja (2007) metode umpan balik 360 derajat adalah proses penilaian kinerja dengan sumber penilaian berdasarkan perilaku seseorang atas individu serta perilaku terhadap atasan, rekan kerja, bawahan dan anggota-anggota lain suatu tim proyek, para customer, maupun supplier. Manfaat sistem penilaian kinerja umpan balik 360 derajat menurut Karmawidjaja (2007) adalah:

- a. Meningkatkan kompetensi organisasi karena mempermudah dalam melihat posisi organisasi untuk menghadapi tantangan baru.
- b. Meningkatkan kesadaran karyawan untuk berprestasi dalam pekerjaan.
- c. Perubahan perilaku karyawan yang disesuaikan dengan perubahan lingkungan.
- d. Menyelaraskan perilaku karyawan dengan visi, misi dan nilai-nilai organisasi.

Menurut Mathis (2000) faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam merancang keberhasilan evaluasi kinerja dengan menggunakan metode umpan balik 360 derajat:

- a) Sistem yang disusun harus valid, mudah di administrasikan, mudah dipahami dan di interpretasi.
- b) Umpan balik dari evaluasi harus menyamakan narasumber.

- c) Semua komponen penilai harus diberikan pemahaman mengenai sistem yang akan dijalankan, termasuk proses pengelolaan data.
- d) Sistem hanya digunakan untuk tujuan pengembangan (*continuous improvement*).

Daftar Pustaka

- Burtonshaw-Gunn, S. A. (2009). *Essential tools for organizational performance: tools, models and approaches for managers and consultants*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Chasanah, T. D., Effendi, U., & Silalahi, R. L. R. (2015). Penilaian Kinerja Karyawan Bagian Personalia Berdasarkan Kompetensi Dengan Metode 360 Derajat.. *Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, 4(1), 31-40.
- Fariz Sulistyawan, T. W. (0213). Sistem Informasi Penilaian Kinerja Pegawai Menggunakan Metode Graphic Rating Scales dan 360 Derajat.. *Jurnal Sistem Informasi* , 7-13.
- Hariyati, S. (2015). Persepsi Masyarakat Terhadap Pembangunan Jembatan Mahkota II Di Kota Samarinda. *eJournal Ilmu Pemerintahan unmul*, 585-596. Retrieved from ejournal.ip.fisip-unmul.ac.id
- Kusumawardhan, D. (2021, 01 18). *HR NOTE.ASIA*. Retrieved from [hrnote.asia](https://id.hrnote.asia/orgdevelopment/360-degree-feedback-untuk-evaluasi-150121/) web site: <https://id.hrnote.asia/orgdevelopment/360-degree-feedback-untuk-evaluasi-150121/>
- LinovHR. (2019, oktober 16). *LinovHR*. Retrieved from [Linovhr](https://www.linovhr.com/efektifkah-penilaian-kinerja-360-derajat/): <https://www.linovhr.com/efektifkah-penilaian-kinerja-360-derajat/>
- Nadiyah Muhana Sabitah, H. S. (2017). Implementasi Metode Penilaian Kinerja 360 Degree Feedback Untuk Mengukur Soft Competence Karyawan (Studi pada PT Petrokimia Gresik) . *jurnal administrasi bisnis*, 56-62.
- Narbuko, C. d. (2012). Metodologi Penelitian petunjuk Praktis untuk Peneliti Pemula. *Metodologi Penelitian*.
- Ratnaningsih, I. Z. (2011, september). Metode Umpan Balik 360 Derajat Untuk Mengembangkan Kepemimpinan Dalam

Talent Management System. Proceeding ISBN 978-979-097-184-4. Seminar Nasional Peran Psikologi Dalam Boundaryless Organization: Strategi Mempersiapkan SDM Bertalenta, Semarang

- Kunang, S. O., & Samsil, A. B. (2018). Penerapan Metode 360 Derajat dan Analytical Hierarchy Process (AHP) dalam Sistem Penilaian Kinerja Pegawai (Studi Kasus: Rumah Sakit Fadilah Prabumulih). *Jurnal Ilmiah Matrik*, 20(3), 179-191.
- Lavinia, S., & Tanaamah, A. R. (2013). Implementasi Metode 360 Derajat Pada Penerimaan Djarum Beasiswa Plus. *SESINDO 2013*, 2013.
- Widya, R. (2004). Penilaian kinerja dengan menggunakan konsep 360 derajat feedback. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan.*, 4, 86-95.

BAB 10

TIM MANAJEMEN KINERJA



10.1 Definisi Tim Manajemen Kinerja

Pada dasarnya kinerja adalah fondasi tim, bahkan tujuan utama pembentukan tim. Dari perspektif ini, tim hanyalah alat, bukan tujuan. (Katzenbach & Smith, 1993). Pentingnya kinerja berlaku untuk semua jenis tim yang ada dalam suatu organisasi, termasuk tim yang membuat rekomendasi, tim yang melakukan sesuatu, dan tim yang mengelola atau mengelola sesuatu. Tim-tim ini dibentuk untuk menghadapi tantangan kinerja yang berbeda. Namun, terlepas dari tim mana pun yang berfokus pada kinerja atau segala sesuatu yang dilakukan di semua tingkat organisasi, itu dapat mencapai hasil yang lebih baik daripada individu yang bertindak sendiri dalam situasi kerja non-tim.

1. **Kelompok Kerja:** Kelompok ini tidak perlu meningkatkan kinerja atau membutuhkan kesempatan untuk kerja tim. Anggota berinteraksi secara eksklusif untuk berbagi informasi, praktik terbaik atau opini, dan membuat keputusan untuk membantu setiap orang menjalankan tugasnya dalam ruang lingkup tugas mereka. Selain itu, kerja tim yang nyata tidak memiliki tujuan, sasaran atau produk peningkatan kinerja yang sama, dan ini membutuhkan pendekatan tim atau tanggung jawab bersama.
2. **Tim semu:** Tim ini mungkin membutuhkan banyak peningkatan kinerja atau peluang, tetapi tidak fokus pada kinerja kolektif, juga tidak benar-benar mencoba untuk mencapai tujuan ini. Meskipun mereka menyebut diri mereka tim, tim ini biasanya tidak menunjukkan upaya serius untuk menetapkan tujuan tim, mencapai tujuan tim, dan menentukan metode tim. Dalam hal dampak kinerja, tim semu adalah yang paling lemah dari semua tim.

3. Tim potensial. Tim ini perlu melakukan peningkatan kinerja yang besar, dan mereka memang bekerja keras untuk meningkatkan dampak kinerjanya. Namun, tim perlu lebih memahami tujuan, sasaran atau produk kerja dan disiplin. Tim belum menetapkan tanggung jawab kolektif.
4. Tim sejati: Ini adalah tim dengan keahlian pelengkap yang membuat komitmen yang sama terhadap tujuan, sasaran / sasaran dan metode (metode) kerja bersama, sehingga mereka berbagi tanggung jawab. Tim adalah unit kinerja dasar.
5. Tim berkinerja tinggi: Ini adalah tim yang dapat memenuhi semua persyaratan tim nyata, dan anggotanya sangat berkomitmen untuk pertumbuhan dan kesuksesan pribadi satu sama lain. Tim ini adalah yang terbaik di antara tim lain, dan bahkan telah menjadi model referensi untuk tim aktual dan tim potensial.

Sejauh menyangkut prestasi kerja, kinerja merupakan variabel penting. Colquitt (2009: 19) menjelaskan bahwa kinerja secara formal diartikan sebagai nilai dari rangkaian perilaku karyawan / karyawan yang berdampak positif maupun negatif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sebelum membicarakan lebih jauh tentang kinerja terlebih dahulu dapat dilihat pada model yang dikemukakan oleh Colquitt, LePine and Wesson tersebut, Mohman, West Resnick, dan Lawler (1989: 110) mengungkapkan pengertian kinerja sebagai: "performance means defining the characteristic or the performance, or defining behavior and tasks, or defining the result that are to be achieved, or defining the situations in which a should happen or all the above. "Dengan kata lain, pendefinisian kinerja berarti mendefinisikan karakteristik atau kinerja, atau pendefinisian perilaku dan tugas atau pendefinisian hasil yang diharapkan untuk dicapai, atau mendefinisian situasi dimana ini perlu terjadi atau semua yang tersebut di atas. Definisi ini mengungkapkan bahwa konsep kinerja dapat dipahami dari banyak perspektif, seperti perilaku dan tugas, hasil, atau secara keseluruhan.

Armstrong (2006) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja dan perilaku. Definisi kinerja menghubungkan hasil kerja dengan perilaku. Sebagai perilaku, kinerja adalah aktivitas manusia yang dirancang untuk melakukan tugas-tugas organisasi yang ditugaskan padanya. Selain itu, Arnold dan Feldman menunjukkan bahwa kinerja menunjukkan sejauh mana seseorang dapat mencapai suatu tujuan yang konsisten dengan tujuan organisasi. Kinerja juga merupakan perbandingan antara hasil kerja dengan standar atau ukuran tertentu (misalnya tujuan, indikator, atau standar yang telah ditetapkan dan disepakati). Berdasarkan pandangan tersebut dapat dikatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja seseorang yang memenuhi standar dan persyaratan kinerja yang telah ditetapkan.

Selain itu, Allan Edward Barsky (1989: 120) mengemukakan bahwa kinerja mempunyai standar, yaitu: pengembangan diri, kerja tim, komunikasi, Jumlah produk yang diproduksi dan keputusan yang dibuat. Tampilan ini memberikan pemahaman yang lebih terfokus tentang kinerja, yaitu kinerja terkait dengan diri Anda sendiri, orang lain, hasil kerja, dan alur kerja. Orang yang berkinerja baik adalah orang yang selalu mengembangkan dirinya, berusaha meningkatkan kualitasnya agar dapat menyelesaikan masalah yang dihadapinya. Selain itu, bisa bekerjasama dengan orang lain. Seperti yang dikemukakan oleh Stiffler (2006: 41), evaluasi manajemen kinerja mempunyai lima komponen dasar, yaitu:

1. Deskripsi tujuan, sumber dan pendanaan organisasi;
2. Ukuran organisasi dan kinerja individu;
3. Kinerja individu Mengungkapkan apresiasi;
4. Organisasi laporan kemampuan individu;
5. Menganalisis kombinasi model organisasi dan strategis dan analisis organisasi.

Selain itu, Gibson dan Ivancevich (2006: 19) Secara khusus menyarankan bahwa evaluasi kinerja yang efektif memerlukan standar, informasi, dan tindakan korektif. Standar evaluasi kinerja merupakan norma utama yang berkaitan dengan tingkat penerimaan kinerja. Informasi harus disediakan untuk mengukur kinerja kerja yang sebenarnya berdasarkan standar

kerja. Sementara itu Mathis (2002: 113-114) mengemukakan bahwa terdapat tiga faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

- a) Kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaannya (Ability-A),
- b) Tingkat energi yang dikeluarkan (Effort-E) dan
- c) Dukungan organisasi (Support-s).

Menurut Robbins (1996: 658), banyak manajer memberikan umpan balik kinerja kepada karyawan, termasuk aktivitas yang tidak disukai. Memang, ketika tidak berada di bawah tekanan kebijakan dan pengawasan organisasi, alasannya adalah:

- a) Manajer biasanya enggan membahas kelemahan kinerja dengan karyawan;
- b) Saat menunjukkan kelemahannya, banyak karyawan yang cenderung defensif. Solusinya bukan dengan mengabaikannya, tetapi melatih manajer bagaimana melakukan pertemuan umpan balik secara lebih efektif.

Newstrom (2007: 137) mengusulkan empat langkah untuk merancang sistem yang dapat mendukung dan meningkatkan kinerja melalui "Management by Objectives" (MBO).

1. Maksud dan tujuan karyawan dan atasannya (goal setting), mereview uraian tugas dan kegiatan utama karyawan;
2. Harus bersama-sama menyusun rencana tindakan dan standar kinerja tertentu untuk mencapai tujuan utama, dan
3. Memeriksa Review rutin dan evaluasi tahunan kinerja individu dan tim.

Menurut Nelson dan Campbell (2006: 196), kinerja sebenarnya sama dengan kinerja yang diukur. Mengukur kinerja operasional lebih mudah daripada mengukur kinerja manajemen karena sangat bergantung pada ketersediaan data. Sistem evaluasi kinerja bertujuan untuk meningkatkan akurasi kinerja yang diukur dan meningkatkan penerapan kinerja aktual. Tingkat kepatuhan ini disebut penilaian aktual. Vecchio (1995: 262-265) mengemukakan bahwa evaluasi kinerja dapat dilakukan oleh siapa saja yang mengetahui kinerja karyawan dengan sangat baik, yang pasti akan membawa baik buruknya. Kemungkinan ini meliputi:

- 1) supervisor mengevaluasi karyawan,

- 2) karyawan melakukan penilaian diri,
- 3) anggota tim mengevaluasi mereka,
- 4) karyawan mengevaluasi atasan mereka, dan
- 5) mengevaluasi dari banyak sumber lain (umpan balik 360 derajat)).

Dalam hal ini, Veithzal (2005: 17) mengemukakan bahwa evaluasi kinerja adalah suatu proses yang digunakan oleh organisasi untuk mengevaluasi kinerja pekerjaan. Jika dilakukan dengan benar maka akan memberikan manfaat penting bagi karyawan. Di bawah tiga syarat untuk evaluasi kinerja yang berkualitas, harus ada masukan (potensi), proses (implementasi) dan keluaran (hasil).

Pada saat yang sama, Griffin (1990: 13-14) menyimpulkan bahwa manajer menengah adalah tim terbesar dalam organisasi, dan manajer menengah termasuk kepala perencanaan, operasi, dan departemen. Pada prinsipnya, manajer menengah bertanggung jawab untuk melaksanakan kebijakan dan rencana yang dirumuskan oleh manajer senior. Tanggung jawab utama lainnya adalah mengawasi dan mengkoordinasikan kegiatan manajer bawah dan menengah. Manajer rencana mempertimbangkan hal-hal baru, memantau kualitas, kerusakan peralatan dan masalah serikat, dan bertindak sebagai inovator organisasi. Dari berbagai teori di atas tentang kinerja pemimpin tingkat menengah, dapat diartikan bahwa kinerja mengacu pada pekerjaan yang diselesaikan oleh pemimpin dalam memenuhi tanggung jawabnya sesuai dengan standar dan standar yang ditetapkan untuk pekerjaan tersebut, termasuk kegiatan. Lainnya;

- 1) menyiapkan rencana kerja,
- 2) menetapkan tujuan kerja,
- 3) melaksanakan efisiensi kerja, dan
- 4) memberi wewenang kepada bawahan.

10.2 Karakteristik Tim

Ivancevich (2008: 259) percaya bahwa tim (tim) cukup dewasa, anggota memiliki tingkat ketergantungan tertentu, dan ada motivasi untuk mencapai tujuan bersama. Gibson, Ivancevich, dan Donnely (2006: 244) mengemukakan pandangan lain tentang

tim adalah tim jenis khusus, dengan dua atau lebih konsistensi individu, dan bertanggung jawab untuk mencapai tujuan. Schermerhorn (1997: 121) menjelaskan bahwa tim yang berkinerja tinggi biasanya memiliki beberapa karakteristik, yaitu: tujuan akhir yang jelas dan berharga, pelaksanaan tugas (berbasis tugas), struktur yang berorientasi pada hasil, kerja keras anggota tim, serta kemampuan dan keterampilan untuk berkolaborasi. Iklim, standar, tingkat kesuksesan yang tinggi, pengakuan dan dukungan eksternal, arah yang tegas dan berprinsip.

Karakteristik tim menurut Daft (2010: 395) adalah "*One of a leader's most important job is to get the team designed right by considering such characteristics as size, diversity, and interdependence. The quality of team design has a significant impact on the success of team*" (satu pekerjaan penting seorang pemimpin yang utama adalah mendesain tim dengan tepat dengan mempertimbangkan karakteristik atau ciri khususnya seperti ukuran (size), keragaman (diversity), dan saling ketergantungan (interdependence). Kualitas desain tim mempunyai dampak signifikan atas kesuksesan tim.

Menurut Luthan (2006), ciri-ciri suatu tim adalah ciri-ciri atau sifat tim yang membedakannya dengan tim tradisional, menurut pandangannya perbedaan antara tim dan tim tercermin dari kinerja. Selain itu, ia menjelaskan karakteristik tim, antara lain:

- 1) peran kepemimpinan bersama;
- 2) tanggung jawab tim, yaitu tanggung jawab tim dan tanggung jawab timbal balik;
- 3) tujuan tim bersifat spesifik;
- 4) kolektif, hasil tim adalah hasil kolektif;
- 5) Penafsiran masalah pada dasarnya terbuka dan positif, dan menerapkannya, daripada mendelegasikannya

- **Jenis – Jenis Tim**

Ada lima tipe tim, dan tiap tipe memiliki banyak karakteristik. Karakteristik yang paling penting antara lain adalah tujuan tim, waktu bertahan hidup, dan waktu yang dibutuhkan oleh anggota tim, sebagai berikut:

- 1) tim kerja,

- 2) tim manajemen,
- 3) tim paralel,
- 4) tim proyek dan
- 5) tim kegiatan.

Selain itu, Ivancevich (2008: 274-277) menjelaskan jenis tim sebagai berikut:

- 1) tim pemecahan masalah,
- 2) tim lintas fungsi,
- 3) tim virtual,
- 4) tim R&D
- 5) tim independen (manajemen mandiri)

Perbedaan Tipe Tim James AF Stoner (James AF Stoner, 1996: 505-506) menyatakan bahwa perbedaan tipe tim terletak pada tahap pengembangan tim. Tahapan pengembangan tim yang disarankan adalah sebagai berikut:

- 1) Formasi,
- 2) Konflik,
- 3) Penggabungan regulasi,
- 4) Prestasi,
- 5) Pembubaran

Terakhir, untuk tim sementara, seperti gugus tugas, sudah saatnya tim tersebut mengakhiri aktivitasnya. Independensi tim. Saling ketergantungan merupakan cara interkoneksi antar anggota, yaitu:

- 1) saling ketergantungan tugas,
- 2) saling ketergantungan tujuan dan
- 3) saling ketergantungan hasil.

Jenis terakhir dari saling ketergantungan melibatkan bagaimana anggota berhubungan satu sama lain dalam hubungan mereka dan hasil yang mereka peroleh dalam kerja tim. Komposisi tim. Colquitt (2009: 388) mengatakan ada lima aspek penting dari komposisi tim, yaitu: peran, kemampuan, kepribadian, keragaman, dan skala. Ada beberapa masalah penting terkait efisiensi tim. Seperti yang dikemukakan oleh Ivancevich et al. (2008: 277-279), efektivitas tim memiliki empat aspek. 1) Training (pelatihan). 2) Pemberdayaan, sejalan dengan hak untuk tahu, tim harus memiliki otoritas. 3) Imbalan.

Berdasarkan uraian di atas dapat dilihat bahwa karakteristik tim adalah evaluasi penanggung jawab rencana penelitian, dan karakteristik khusus tim kerja dalam rencana penelitian dievaluasi untuk mendukung pencapaian tujuan. dari rencana penelitian, termasuk interaksi, struktur kerja, anggota teknis, tujuan bersama, dan tanggung jawab., Berbagi nilai budaya, dll, dengan nilai budaya yang ada (spesifik), dan sinergi antar anggota.

Saat ini, dunia sedang memasuki era baru evolusi kehidupan organisasi. Perubahan besar dalam lingkungan ekonomi yang ditimbulkan oleh globalisasi dan teknologi memaksa organisasi untuk mengubah diri mereka sendiri untuk beradaptasi dan bertahan di dunia baru. Bentuk kembali diri Anda untuk beradaptasi dan bertahan di dunia baru. Perubahan terjadi tidak hanya pada produk, aktivitas, atau struktur eksternal, tetapi juga dalam cara organisasi beroperasi: nilainya, cara berpikir, dan bahkan tujuannya. Learning organization (LO) berperan penting dalam memberikan basis pengetahuan bagi perusahaan untuk memenangkan persaingan. LO, terutama di lingkungan yang berubah dengan cepat.

Marquardt (1996) menunjukkan bahwa untuk secara efektif dan efektif mencapai tujuan dan bertahan, bertahan dan berkembang, organisasi perlu memperbaiki diri melalui pembelajaran. Betapapun kuatnya suatu organisasi tidak dapat bertahan dan berkembang, jika tidak menyesuaikan diri dengan perkembangan dan kemajuan ekonomi, masyarakat, ilmu pengetahuan, teknologi, dan lingkungan akan punah. Kematian organisasi semacam itu seperti punahnya dinosaurus, merupakan hewan raksasa purba yang tidak dapat beradaptasi dengan perubahan dan perkembangan lingkungannya. Agar dapat bertahan, berkembang dan mampu bersaing serta bekerjasama dengan organisasi lain, organisasi perlu belajar.

10.3 Definisi Organisasi Pembelajaran

Peter Senge (1990:3), mengatakan bahwa *“learning organizations are organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where*

collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together". Saat ini, dunia sedang memasuki era baru evolusi kehidupan organisasi. Perubahan besar dalam lingkungan ekonomi yang ditimbulkan oleh globalisasi dan teknologi memaksa organisasi untuk mengubah diri mereka sendiri untuk beradaptasi dan bertahan di dunia baru. Bentuk kembali diri Anda untuk beradaptasi dan bertahan di dunia baru. Perubahan terjadi tidak hanya pada produk, aktivitas, atau struktur eksternal, tetapi juga dalam cara organisasi beroperasi: nilainya, cara berpikir, dan bahkan tujuannya. Learning organization (LO) berperan penting dalam memberikan basis pengetahuan bagi perusahaan untuk memenangkan persaingan. LO, terutama di lingkungan yang berubah dengan cepat.

Sementara itu, Marquardt (1996) mengungkapkan bahwa LO adalah organisasi yang terus belajar secara serius dan belajar bersama, kemudian mentransformasikan dirinya sehingga dapat mengumpulkan, mengelola dan menggunakan ilmunya dengan lebih baik untuk mendorong keberhasilan organisasi. Keinginan dan kebiasaan belajar setiap orang dalam organisasi akan menjadi tempat berkembangnya organisasi pembelajar atau organisasi pembelajar. Pembelajaran dapat terjadi pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi. Dalam pembelajaran berorganisasi yang dibutuhkan adalah pembelajaran individu, karena individu merupakan kelompok yang dapat berfikir dan bertindak, dan pembelajaran organisasi hanya dapat diperoleh melalui individu yang terus belajar. Menurut Pedler, Burgoyne and Boydell seperti dikutip oleh Wills (2009:1) mengemukakan bahwa LO adalah "an organization that facilitates the learning of all its members and continuously transformsit self to achieve superior competitive performance." LO adalah sebuah organisasi yang memberikan kemudahan bagi semua anggotanya untuk belajar dan senantiasa mengubah bentuk organisasi, sehingga memperoleh prestasi dan daya saing yang luar biasa.

Sementara itu, Watkins dan Marsick (1992: 118) menjelaskan bahwa karakteristik LO adalah semua karyawan terlibat dalam proses kolaboratif (partisipasi total karyawan) dan dapat didasarkan pada nilai dan prinsip yang sama. perubahan.

Berdasarkan ketiga definisi di atas, LO dapat dilihat sebagai organisasi yang dapat membangun dan mengembangkan kemampuan pribadi, cara berpikir, cita-cita bersama, dan pembelajaran terus menerus untuk mengubah organisasi, sehingga mencapai hasil yang sangat kompetitif. Kemampuan individu yang dapat membangun sistem pembelajaran yang berkelanjutan untuk berubah dan beradaptasi dengan organisasi sesuai dengan kondisi lingkungan yang berubah. Seperti yang ditunjukkan oleh Linda Morris oleh Marquardt dan Reynolds (1994: 21), dalam pembelajaran organisasi, dapat dilihat bahwa:

- (1) Pengembangan dan pembelajaran manusia berkaitan dengan pengembangan dan pembelajaran organisasi dengan cara terstruktur tertentu;
- (2) Fokus pada kreativitas dan kemampuan beradaptasi;
- (3) Semua tim adalah bagian dari pembelajaran dan proses kerja;
- (4) Jaringan sangat penting untuk belajar dan menyelesaikan pekerjaan;
- (5) berpikir sistem adalah fundamental;
- (6) memiliki visi yang jelas di mana mereka berada dan ke mana tujuan mereka; dan
- (7) secara terus menerus melakukan transformasi dan berkembang

Marsitedt dalam Sitepu (2010) lebih lengkap dari pada Linda Moris (Linda Moris) mengemukakan penentuan yang lebih lengkap tentang karakteristik organisasi pembelajaran, yaitu:

- (1) Pembelajaran dilakukan di seluruh sistem organisasi, dan organisasi tampaknya hanya memiliki satu otak;
- (2) Semua anggota organisasi menyadari betapa pentingnya pembelajaran organisasi yang berkelanjutan untuk keberhasilan organisasi sekarang dan di masa depan;
- (3) Pembelajaran merupakan proses berkelanjutan yang dilakukan bersamaan dengan kegiatan kerja;
- (4) Fokus pada kreativitas dan pembelajaran generatif;
- (4) Berpikir berpikir sistem sangat penting,
- (5) Untuk keberhasilan organisasi, akses informasi dan sumber data;
- (6) Suasana organisasi mendorong, menghargai dan mempercepat pembelajaran setiap individu dan kelompok;

- (6) Dalam jaringan inovatif, orang terhubung satu sama lain sebagai komunitas di dalam dan di luar organisasi;
- (7) Selamat datang untuk berubah, dan anggap kejutan atau bahkan kegagalan sebagai kesempatan untuk belajar;
- (8) Gerakan yang nyaman, cepat dan fleksibel;
- (9) Mendorong setiap orang untuk terus meningkatkan kualitas;
- (10) Kegiatan berdasarkan keinginan, pemikiran dan konseptualisasi;
- (11) Memiliki kapabilitas inti yang lengkap, yang dapat digunakan sebagai referensi untuk layanan dan produksi; dan
- (12) Mampu beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah, beradaptasi, memperbaharui dan meremajakan

Karakteristik organisasi pembelajaran yang dikemukakan oleh Linda Moris dan Marquard menunjukkan bahwa organisasi memiliki lingkungan, iklim, dan budaya yang tidak hanya mendorong orang-orang dalam organisasi untuk melakukan pembelajaran secara individu dan kolektif, tetapi juga mempercepat proses pembelajaran itu sendiri. Dengan demikian meningkatkan kinerja organisasi. Belajar dan saling belajar sudah menjadi kebutuhan individu dan kelompok, bukan menjadi beban, karena mereka merasakan kepuasan tersendiri dalam proses menikmati hasil belajar dan sukses dalam bekerja berupa pengetahuan baru atau keterampilan baru. Setiap orang dapat menemukan kebahagiaan, kebanggaan dan tantangan dalam pekerjaan mereka. Jadikan suasana organisasi lebih menarik dengan mempelajari perubahan yang berkelanjutan. Anda dapat menganggap organisasi sebagai sekelompok pekerja yang memiliki hak untuk bekerja dan menghasilkan pengetahuan baru, produk baru, dan layanan baru.

Peter Senge (1990) juga menekankan pentingnya dialog dalam organisasi, terutama dalam hal pembelajaran tim. Oleh karena itu, dialog adalah salah satu ciri dari setiap dialog yang nyata. Dalam dialog ini, setiap orang terbuka terhadap orang lain. Merupakan pertimbangan yang berharga untuk benar-benar menerima sudut pandangnya, dan untuk masuk ke dalam ruang lingkup yang tidak terlalu dia pahami sebagai seorang individu. Tapi isi percakapan. Tujuannya bukan untuk memenangkan

argumen, tetapi untuk memahami dengan lebih baik. Pembelajaran tim mengharuskan anggota tim memiliki kemampuan untuk menumbangkan asumsi dan memasuki mode "berpikir bersama" yang sebenarnya.

10.4 Peran Organisasi Pembelajaran

Sitepu (2010) menjelaskan bahwa kegiatan belajar dalam organisasi pembelajaran terjadi pada tiga tingkatan, yaitu: tingkat individu, tingkat tim / kelompok dan seluruh tingkat organisasi. Pembelajaran pada tingkat individu sangat penting karena hanya individu yang dapat berfikir dan bertindak, meskipun demikian tidak menjamin bahwa organisasi akan belajar ketika individu tersebut belajar secara otomatis. Namun, jika tidak ada proses pembelajaran di tingkat individu, maka organisasi tidak dapat belajar.

Selain itu, Sitepu menjelaskan bahwa langkah menjadi organisasi pembelajaran adalah melakukan komitmen menjadi pemenang. Selain itu, mendorong birokrasi dan mempermudah birokrasi à terkait fungsi dan tugas pemerintahan. Jika disfungsi maka birokrasi akan menjadi buruk dan tujuan tidak akan tercapai. Mendorong birokrasi dan menyederhanakan struktur berarti memerintah organisasi datar daripada organisasi tingkat tinggi, ahli yang ahli dan mengetahui apa yang sedang dilakukan. Yang penting adalah pengembangan dan pemantauan bersama. Pemberdayaan memberikan pengetahuan, kemampuan, dan peluang untuk pembelajaran dan promosi lebih lanjut, menyediakan sumber daya lain untuk memberdayakan keterampilan yang ada, dan memberikan penghargaan. Reward tidak hanya finansial, tapi idealisme juga bisa dianggap reward.

- **Peran Pemimpin/Manajer dalam Membangun Organisasi Pembelajaran (learning organization)**

Banyak metode pembelajaran yang dikembangkan di masa lalu tidak diterima dan akan sulit untuk dikembangkan di masa mendatang. Manajer perlu mengubah gaya kepemimpinan dan metode kontrol mereka, dari komandan menjadi pelayan, dari manajer transisi menjadi pemimpin transformasional, dan memberdayakan mereka. Pada saat yang sama, Sitepu (2010)

mengutip sudut pandang Peter Senge bahwa organisasi pembelajar membutuhkan perspektif baru tentang kepemimpinan. Ia percaya bahwa kepemimpinan tradisional didasarkan pada asumsi bahwa manusia itu lemah dan tidak kompeten, tidak memiliki pengetahuan pribadi dan tidak dapat menguasai kekuatan perubahan, dan kekurangan mereka hanya dapat diatasi oleh pemimpin yang hebat. Pada saat yang sama, organisasi pembelajar menggunakan prinsip kepemimpinan bersama untuk memaksimalkan sumber daya mereka dan mengembangkan kapabilitas kepemimpinan setiap orang. Pemimpin bertanggung jawab untuk membangun organisasi yang memungkinkan setiap orang untuk mengembangkan kemampuan mereka untuk memahami kompleksitas dan pandangan ke depan serta meningkatkan model mental. Singkatnya, pemimpin bertanggung jawab atas proses pembelajaran dalam organisasi. Oleh karena itu, pemimpin lebih berperan sebagai desainer, guru dan pelayan. Pemimpin adalah seorang ahli, dan kesan sebagai mentor dan pengontrol menjadi katalisator, berbagi saluran / informasi dan koordinator. Kepemimpinan dalam suatu organisasi didasarkan pada pendekatan kooperatif. Senge (1990) mengemukakan bahwa pemimpin dalam LO memiliki tiga peran, yaitu :

1. Sebagai seorang guru. Tanggung jawab pemimpin adalah menjadi penasehat, penasehat dan penasehat bagi anggota organisasi. Ia berkewajiban memberikan informasi, pengetahuan baru, dan keterampilan yang dibutuhkan berdasarkan pelatihan pengembangan yang berlangsung.
2. Sebagai seorang desainer. Dengan teknologi, struktur, lingkungan baru, dan sumber daya organisasi, pemimpin harus menjadi arsitek yang dapat mengintegrasikan elemen organisasi ke dalam sistem untuk mencapai kemajuan. Pemimpin harus mampu mendefinisikan ulang organisasi, membentuk kembali jaringan dan tim, dan menemukan kembali metode pilihan, pelatihan, dan penghargaan baru sehingga setiap orang dapat berpartisipasi dalam lingkungan global.
3. Sebagai pelayan. Tidak hanya harus melayani pimpinan, tetapi juga harus dapat melayani bawahan dan

memberikan kemudahan kepada bawahan agar dapat berkembang menuju arah perkembangan organisasi.

Di sisi lain, pimpinan LO (*learning organization*) perlu mempercayai bawahannya untuk bertanggung jawab sesuai kewenangan yang diberikan. Pemimpin harus memberikan kesempatan kepada individu untuk mengembangkan kreativitasnya dan belajar memimpin diri sendiri, ini merupakan bagian dari regenerasi kepemimpinan organisasi. Selain membangun rasa memiliki organisasi dan rasa tanggung jawab terhadap organisasi, kepemimpinan seperti ini juga dapat mengalihkan kepemimpinan setiap saat. Perubahan kepemimpinan sebenarnya belum menjadi masalah seperti perubahan kepemimpinan yang kita lihat saat ini.

Dalam beberapa dekade terakhir, teknologi informasi telah melahirkan ekonomi baru, di mana pengolahan informasi dan pengejaran iptek menjadi sumber utama produktivitas. Dalam sistem ekonomi klasik, produktivitas dihasilkan melalui proses manajemen dan teknologi yang menggabungkan sumber daya alam, uang, dan sumber daya manusia. Dalam ekonomi baru, produktivitas tumbuh melalui kemampuan mendidik angkatan kerja untuk memperoleh keterampilan baru berdasarkan pengetahuan baru. Manajemen pengetahuan, modal intelektual, dan pembelajaran organisasi adalah konsep baru yang penting dalam teori manajemen.

Pada akhir abad ke-20, konsep manajemen pengetahuan dan organisasi pembelajaran telah menjadi fokus teori manajemen inti. Pakar teori organisasi Ikka Toumami mengajukan teori manajemen pengetahuan yang komprehensif dalam bukunya "Enterprise Knowledge" Sebagai model penciptaan pengetahuan berdasarkan model penciptaan pengetahuan, karya Ikujiro Nonaka memperkenalkan "perusahaan penciptaan pengetahuan". Toumami dan Nonaka percaya bahwa organisasi dapat meningkatkan dan memperluas pengetahuan yang selalu diciptakan individu melalui interaksi sosial, dimana tacit knowledge (tacit knowledge) diubah menjadi pengetahuan eksplisit. Oleh karena itu, perlu dipahami proses penciptaan pengetahuan dalam organisasi. Sebagai proses penguatan pengetahuan yang diciptakan secara pribadi dalam

organisasi, pembentukannya merupakan bagian dari jaringan pengetahuan organisasi.

Organisasi pembelajaran merupakan fenomena sosial, karena pengetahuan implisit yang mengungkapkan basis pengetahuan diproduksi secara kolektif. Para ahli kognitif menyadari bahwa penciptaan pengetahuan yang diungkapkan juga memiliki makna sosial, karena esensi refleksi adalah sosial. Pemahaman sistematis tentang kehidupan dan kognisi menjelaskan bahwa pembelajaran organisasi melibatkan kognisi pribadi dan sosial, dan pemahaman model penciptaan pengetahuan sangat penting bagi manajemen pengetahuan. Memperlakukan pengetahuan sebagai entitas independen yang tidak bergantung pada orang dan persaingan sosial tidak meningkatkan pembelajaran organisasi.

Margareth Wheatley (Margareth Wheatley) mengatakan dalam artikelnya yang berjudul "The Real Work of Knowledge Management" bahwa jika kita ingin berhasil dalam manajemen pengetahuan, maka kita harus menjaga kebutuhan dan motivasi manusia. Karena manusia adalah aset dan modal, bukan pengetahuan. . Tentunya, berbagai pengetahuan dan pengalaman di antara rekan-rekan dalam organisasi bersifat manusiawi dan membahagiakan. Seperti yang telah disampaikan oleh Wheatley, "Bekerja bagi suatu organisasi yang bersungguh-sungguh untuk menciptakan pengetahuan adalah suatu motivator yang jitu, bukan karena organisasi akan lebih menguntungkan akan tetapi kehidupan kita akan terasa lebih bermakna" Pembelajaran organisasi dan manajemen pengetahuan mensyaratkan pimpinan yang dapat memunculkan pembaharuan dengan menciptakan sesuatu yang baru, sehingga dapat membangun dan memelihara jaringan-jaringan komunikasi untuk menghubungkan system dengan diri pemimpin. Untuk menghasilkan spontanitas, diperlukan jaringan komunikasi aktif dengan banyak putaran umpan balik. Sifat keterbukaan akan menghasilkan ide dan spontanitas baru, oleh karena itu organisasi perlu terbuka terhadap ide dan pengetahuan baru melalui budaya belajar yang mengedepankan dialog dan mengapresiasi setiap ide dan inovasi, yang dibutuhkan adalah

coaching leader, leader. Secara efektif dapat membimbing anggotanya, membuka dan merangsang anggotanya untuk mengungkapkan gagasan dengan merangsang partisipasi aktif mereka dan menciptakan suasana persaingan yang positif antar anggota, sehingga proses inovasi dan kreasi dapat terus berlanjut.

Pemimpin perlu memiliki visi untuk masa depan, dan mampu memprediksi dan memahami perubahan yang dihasilkan oleh ide-ide spontan dan mengintegrasikannya ke dalam desain organisasi. Tidak semua ide spontan berkelanjutan dan dapat membawa perubahan nyata, sehingga eksperimen didorong, kesalahan dapat ditoleransi, dan pembelajaran dianggap sukses. Kekuasaan kolektif yang dijalankan dengan munculnya struktur-struktur baru selalu mengubah relasi kekuasaan melalui proses spontan masyarakat. Pemimpin menggunakan kekuatannya untuk mendelegasikan kekuasaan kepada orang lain, dengan demikian mendorong munculnya spontanitas, sehingga memungkinkan berbagai kekuatan atau keterampilan kepemimpinan, tidak berarti bahwa kepemimpinan kolektif tumbuh dengan beberapa orang yang memegang kepemimpinan. Namun, ada berbagai jenis pemimpin yang sedang berjalan sesuai kebutuhan untuk memfasilitasi terciptanya fase spontan. Beberapa jenis kepemimpinan diperlukan tergantung pada situasinya. Dalam beberapa kasus, jaringan dan lingkaran umpan balik formal perlu dibentuk, sementara dalam kasus lain, diperlukan kerangka kerja yang kuat dengan tujuan dan waktu yang jelas untuk mengatur kegiatan. Seorang pemimpin yang berpengalaman akan dapat menilai situasi sesuai kebutuhan, dapat menguasai perintah, tetapi cukup fleksibel untuk rileks dan melepaskan. Keterampilan ini dapat mengambil tindakan yang fleksibel tetapi pasti.

10.5 Manajemen Kinerja Dan Tim Visual

Manajemen visual adalah manajemen yang membuat segala sesuatu di tempat kerja terlihat jelas. Dengan menggunakan manajemen visual, kita hanya perlu berjalan ke area kerja dan sekilas mengetahui apakah semuanya berfungsi dengan baik. Dengan bantuan manajemen visual, tidak perlu menanyakan pertanyaan rinci tentang catatan atau diagram (pertanyaan ini

biasanya terlihat rumit dan tidak praktis), dan tidak perlu berbicara dengan supervisor atau manajer (ketika pertanyaan sederhana diajukan, mereka biasanya menunjuk hidung masing-masing).

Manajemen visual memungkinkan kita memahami kesehatan bisnis secara sekilas. Teknologi produksi ramping berdasarkan Toyota Management System didasarkan pada (dan memang membutuhkan) manajemen visual untuk mencegah pemborosan. Manajer di semua tingkatan dan semua orang yang terlibat dalam proses produksi tidak perlu membuang waktu untuk mencari tahu apa yang sedang terjadi. Jika Anda tidak dapat dengan mudah dan jelas melihat informasi tentang status produksi, kemajuan, kualitas, pemeliharaan, standar kerja, dll., Yakinlah bahwa proses lean di perusahaan Anda belum diterapkan. Dalam arti lain, banyak pekerjaan yang harus diselesaikan untuk mencapai proses lean. Apalagi masih banyak sampah di tempat kerja Anda. Bahkan dalam kehidupan sehari-hari kita sering menjumpai penerapan manajemen visual. Rambu lalu lintas adalah contoh paling sederhana. Namun pada artikel kali ini, kita akan membahas manajemen visual dalam organisasi bisnis (khususnya manufaktur).

Daftar Pustaka

- Aksaragama. (2018). Retrieved from <https://aksaragama.com/manajemen/pengertian-manajemen-kinerja-lengkap/>
- Armstrong, M. (2006). *Performance Management*. London, UK.
- Bacal, R. (2002). *Perfomance Management*. Jakarta: Alih bahasa Surya Dharma dan Yanuar Irawan Gramedia Pustaka Utama.
- Barskey, A. E. (2018). Designing Performance Appraisal Systems. 43-53.
- Daft, R. &. (2018). A Tentative Exploration into The Ammount and Equivocality of Information Processing in Organization Work Units. *Administrative science quartely* 26, 207-224.

- Katzenbach, J. R. (2003). The wisdom of team. *Harvard business school*, 13-33.
- Muhamad, A. (2001). *komunikasi organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Surya, D. (n.d.). *Manajemen Kinerja: Falsafah teori dan penerapannya*. Yogyakarta: pustaka belajar.
- Yukl, G. (2005). *Leadership in organization*. (B. Suprianto, Ed.) Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.

BAB 11

ETIKA DALAM MANAJEMEN KINERJA



11.1 Etika Dalam Organisasi

Etika adalah suatu yang mendalami standar moral bermasyarakat. Maka dari itu kita wajib mempertahankan dan menerapkan standar-standar moral dalam bermasyarakat. Kita juga wajib melihat dan menilai sikap dan perilaku seseorang dalam bermasyarakat untuk bisa mengetahui yang mana sikap buruk dan mana sikap baik. Moral dan juga perilaku seseorang akan menghasilkan suatu pendapat seseorang mengenai sebuah etika. Berdasarkan pandangannya, moral dalam suatu masyarakat tentu berbeda tergantung dimana berbeda nya orang itu karena di setiap lokasi dan tempat dalam beretika itu berbeda. Indonesia memiliki berbagai macam ras, suku, bahasa, dan adat istiadat yang dimana seseorang dapat memahami perbedaannya. Dalam suku dan budaya, indonesia memiliki pendapat yang berbeda dan oleh karena itu setiap suku memiliki etika yang berbeda sesuai dengan budaya dari suku itu sendiri. Pengertian dari Etika dibahas sebagai berikut:

1. Pada dasarnya, moral adalah sesuatu yang tentunya berkaitan dengan persoalan yang akan atau sedang kita hadapi, akan tetapi ini semua jadinya akan merugikan bagi generasi muda indonesia, tetapi juga dapat menguntungkan.
2. Moral bangsa indonesia bergantung pada perkembangan teknologi negara tersebut, bukan ditetapkan oleh suatu otoritatif tertentu.
3. Suatu moral akan di tentukan oleh suatu kosa kata yang di gunakan dan emosi yang akan merubah suatu sikap dan suatu perilaku seseorang.
4. Standar moral adalah suatu pertimbangan yang benar benar dikatakan tidak memihak atau tidak berat sebelah.

5. Moral dan etika sebenarnya harus diperhatikan, karena pada awalnya moral dan etika seseorang lebih diutamakan dibandingkan kepentingan diri sendiri.

Banyak pengertian tentang etika menurut para ahli yang berbeda-beda yang dimana kami menggaris bawahi bahwa itu semua tertuju sama. Berikut ini merupakan beberapa Pengertian Etika Menurut para Ahli:

- 1) Menurut K. Bertens, Etika adalah nilai-nilai dan norma-norma moral, yang menjadi pegangan bagi seseorang atau suatu kelompok dalam mengatur tingkah lakunya.
- 2) Menurut W. J. S. Poerwadarminta, Etika adalah ilmu pengetahuan tentang asas-asas akhlak (moral).
- 3) Menurut Prof. DR. Franz Magnis Suseno, Etika adalah ilmu yang mencari orientasi atau ilmu yang memberikan arah dan pijakan pada tindakan manusia.
- 4) Menurut Ramali dan Pamuncak, Etika adalah pengetahuan tentang perilaku yang benar dalam satu profesi.
- 5) Menurut H. A. Mustafa, Etika adalah ilmu yang menyelidiki, mana yang baik dan mana yang buruk dengan memperhatikan amal perbuatan manusia sejauh yang dapat diketahui oleh akal pikiran.

Adapun perbedaan dari Etika dan Moral, yaitu dalam kehidupan sehari-hari istilah etika dan moral memiliki arti yang sama sehingga kami pun sulit membedakan antara keduanya. Moral merupakan suatu aturan/norma atau prinsip hidup yang dimana kita dapat mengetahui dan membedakan mana yang baik dan mana yang buruk. Moral sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dianut masyarakat, baik nilai universal, nilai agama, ideologi, dan lain lain. Pengertian moral lebih kepada penilaian perilaku dan perbuatan yang dilakukan oleh seseorang, baik atau buruk. Etika sendiri lebih menuju kepada sistem nilai yang berlaku dan mempelajari bagaimana hakikat dan penerapan suatu kaidah moral tersebut. Etika berfungsi untuk memberi penilaian kritis dan rasional atas perbedaan nilai-nilai moral yang ada, benar atau salah.

Contoh sederhana untuk membedakannya, merokok di tempat umum adalah moral yang sangat buruk dan hampir setiap

tempat umum terdapat tulisan dilarang merokok, sesuai dengan nilai yang dipahami oleh masyarakat tentang larangan merokok di tempat umum. Pelakunya dikatakan bermoral buruk atau tidak bermoral. Namun bagaimana hakikat dari aturan tentang dilarangnya merokok di tempat umum, apa keputusan tersebut salah ataukah benar, dan bagaimana penerapan aturan yang dipelajari dan diatur melalui etika. Seseorang yang merokok tidak dapat dikatakan tidak bermoral jika merokok pada tempat yang disediakan, akan tetapi tempat untuk merokok di Indonesia ini masih jarang ditemui, meskipun sama-sama merokok, tetapi bagi yang tidak merokok di tempat umum bisa dikatakan lebih beretika karena tidak mengganggu orang lain. Hal ini disebabkan karena adanya sebuah etika/aturan.

11.2 Etika Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah suatu upaya komunikasi yang dilakukan secara berkelanjutan dan terjadi antara karyawan dan atasannya, serta dilakukan demi mencapai tujuan utama perusahaan (*UC Barkeley*). Dengan demikian etika dalam manajemen kinerja meliputi aturan atau pedoman yang berisikan tentang regulasi mengenai upaya komunikasi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahannya maupun sebaliknya. Etika bisnis dalam manajemen kinerja juga menjadikan pedoman bagi atasan untuk memerintahkan bawahannya agar melaksanakan tugas yang sesuai dengan berlaku. Dengan adanya Etika dalam manajemen kinerja diharapkan setiap atasan dan bawahan memiliki komunikasi yang baik sehingga mampu terciptanya roda organisasi yang berputar baik hingga mencapai tujuan bersama.

Kemajuan Teknologi dewasa ini ternyata belum dibarengi dengan kemajuan manajemen kinerja secara menyeluruh walaupun pengguna teknologi itu telah merata di semua lapisan masyarakat secara luas, hal ini tampak dalam banyak hal dimana antara lain yang sangat menonjol adalah perilaku ataupun attitude, yang tak terkecuali ada di suatu manajemen kinerja itu sendiri di semua lini organisasi, termasuk organisasi pemerintahan. Dengan menyoroti hal tersebut maka banyak kelemahan yang dapat terungkap sebagai bagian dari pada kemerosotan kemajuan itu

sendiri. Jadi kemajuan bukan berarti tidak mengulangi kelemahan, tetapi justru lebih berpotensi mencampur adukkan kekurangan menjadi suatu trend baru yang diulang kembali sebagai perbendaharaan perilaku, yang seolah-olah ditetapkan menurut program kemas depan yang tidak populis. Sehingga pencampur-adukan perilaku yang tidak berguna dengan yang berguna menjadi satu ramuan yang merusak berbagai kebijakan yang telah ditetapkan. Akhirnya kita tidak akan pernah membangun, melainkan selalu dalam posisi rehabilitasi secara terus menerus berbagai kondisi dan pelayanan publik, baik itu di dalam bidang ekonomi, politik, sosial, hukum, maupun pemerintahan. Dengan demikian maka anggaran yang dikeluarkan secara otomatis tidak akan efektif dalam perbaikan menuju suatu tahap kemajuan yang memiliki nilai yang signifikan terhadap pembangunan.

Etika manajemen merupakan suatu proses dan upaya untuk mengetahui hal-hal yang benar dan salah dari perilaku manusia. Etika manajemen merupakan suatu proses dan upaya untuk mengetahui hal-hal yang benar dan hal-hal yang salah, yang berkaitan dengan praktek manajemen yang menjadi acuan seseorang atau sekelompok orang dalam bertindak dan bertingkah laku yang berlaku dalam sekelompok orang atau organisasi tertentu. Memiliki dasar etika dalam manajemen akan membangun Sumber Daya Manusia (SDM) yang bermoral, jujur, berkualitas dan saling menghargai kepada orang lain, agar menghindari persaingan yang tidak sehat di sebuah organisasi ataupun dalam dunia berbisnis. Karena etika merupakan sarana yang memberi orientasi di dalam kehidupan manusia untuk memiliki kedalaman sikap kemandirian, kedamaian, kesejahteraan dan juga memiliki rasa tanggung jawab terhadap orang lain maupun terhadap dirinya sendiri. Suatu pekerjaan akan menghasilkan kerja yang optimal jika seseorang dapat bekerja dengan baik dan memiliki etika yang baik terhadap pekerjaan maupun antar anggota.

Realitas adalah suatu keberadaan yang bersifat sementara, yaitu sebuah asumsi yang dibuat dalam situasi tertentu, asumsi tersebut bisa dinyatakan benar dan bisa dinyatakan tidak benar juga. Kata lainya adalah realitas tidak ada yang benar-benar ada

tanpa adanya referensi sebelumnya. Bila di balik pemahaman adalah sesuatu yang dianggap utuh tersebut harus mampu cukup tangguh, ketika dihadapkan pada pengujian secara ilmiah, menurut Wisdom (1997). Realitas bisa disebut juga sebagai kenyataan atau fakta, yang berarti hal tersebut nyata dan benar-benar ada. Jadi pada realitas etika adalah sebuah fakta yang terjadi pada etika seseorang, baik secara etika pribadi ataupun etika dengan orang lain. Dalam sebuah organisasi ataupun perusahaan memerlukan etika dalam bekerja, karena jika seseorang memiliki etika bekerja yang baik, akan membawa dampak baik juga terhadap sebuah perusahaan, karena menghasilkan kerja yang optimal dan sempurna. Contohnya pada pribadi diri, jika kita memiliki etika yang baik terhadap orang lain, maka kita akan mendapatkan hal baik juga dari orang lain tersebut.

Manajemen kinerja adalah penggabungan dari kata manajemen dan kinerja, yaitu berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur. Menurut George R. Terry dalam bukunya *principles of management*, manajemen merupakan suatu proses yang menggunakan metode ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi perencanaan, perorganisasian, pengarahan dan pengendalian pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok manusia yang dilengkapi dengan sumber daya atau faktor produksi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan lebih dahulu, secara efektif dan efisien. Sedangkan menurut John R. Schermerhorn Jr. pada bukunya *management*, manajemen adalah proses mencakup perencanaan, perorganisasian, pengarahan dan pengendalian terhadap penggunaan sumber daya yang dimiliki, baik manusia dan material untuk mencapai tujuannya. Pada pengertian manajemen kinerja dan manajemen etika memiliki keterkaitan yang kuat. Manajemen kinerja adalah sebuah pengawasan, pengendalian, membuat rencana dan perorganisasian pada sebuah pekerjaan di setiap anggota, sedangkan manajemen etika sebuah pengawasan terhadap setiap perilaku anggota atau tenaga kerja dan melihat apa saja kesalahan yang dibuat oleh tiap individu. Jadi realitas etika manajemen kinerja adalah fakta seseorang dalam etika bekerja di sebuah organisasi atau perusahaan, yang dimana segala aktivitas seseorang di dalam perusahaan atau

organisasi tersebut tetap dalam pengawasan pimpinan. Sebuah etika dalam bekerja juga penting, karena hasil yang dikerjakan akan berpengaruh terhadap kemajuan sebuah perusahaan atau organisasi.

Etika adalah sistem prinsip-prinsip moral yang mempengaruhi bagaimana orang membuat keputusan dalam menjalani hidup secara individu maupun secara berkelompok. Etika sangat berguna dalam kehidupan sehari-hari, karena ini mempengaruhi cara manusia berperilaku. Etika kerja adalah aturan normatif yang mengandung sistem nilai dan prinsip moral yang merupakan pedoman bagi anggota dalam melaksanakan tugas pekerjaan dalam organisasi. Etika kerja dilakukan atau diterapkan oleh anggota dan pimpinan, dalam etika juga memiliki sebuah prinsip-prinsip seperti melakukan tugas sesuai dengan visi, misi dan tujuan organisasi, selalu berorientasi pada budaya peningkatan mutu kerja, saling menghormati antar sesama, membangun kerjasama dalam melaksanakan tugas, dapat memegang amanah, tanggung jawab dan kejujuran, dan menanamkan kedisiplinan pada diri sendiri. Dalam etika kerja mengatur mengenai hal-hal sebagai berikut:

1. Kerjasama.
2. Menjaga kerahasiaan data dan informasi.
3. Menjaga aset pada organisasi.
4. Menjaga kesehatan dan keselamatan kesehatan kerja dan lingkungan.
5. Mencatat data dan pelaporan.
6. Pelaporan akuntansi dan keuangan.
7. Menghindari benturan kepentingan dan penyalahgunaan.
8. Menerima hadiah atau cedera mata.
9. Penyalahgunaan narkotika dan obat terlarang ataupun minuman keras.
10. Aktivitas politik.

Daftar Pustaka

Dewi, I. K., & Pd, A. M. M. (2019). Nilai-Nilai Pprofetik Dalam Kepemimpinan Modern Pada Manajemen Kinerja. Gre-Publishing.

- Firdaus, A. (2018). Mengembangkan siklus penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kemaslahatan. *Al-Uqud: Journal of Islamic Economics*, 2(1), 94-120.
- Krahara, Y. D., & Ali, H. (2020). Analisis Etika Bisnis dan Manajemen Kinerja Terhadap Keberlanjutan Ritel Tradisional Di Banten. *Jurnal Ilmu Manajemen Sistem Informasi (JEMSI)*, 1(3), 216-227.
- Nursam, N. (2017). Manajemen Kinerja. *Manajemen Kinerja - Journal Of Islamic Education Management*, Universitas Muslim Indonesia Makasar.
- Rifai, (2018). Etika Manajemen Perspektif Islam. LPPI-Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia. Medan
- Setiawan, E. (2012-2021). Definisi Etika. Definisi Etika Pada Saat Daring - KBBI Daring Edisi III, Hak Cipta Pengembangan Dan Pembinaan Bahasa.
- Sinaga, O. S., Hasibuan, A., Efendi, E., Priyojadmiko, E., Butarbutar, M., Purba, S., ... & Muliana, M. (2020). Manajemen kinerja dalam organisasi. Yayasan Kita Menulis.
- Sodiah, S., & Nurhikmah, E. (2017). Etika Kerja kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, 1(2), 163-188.
- Widodo, I. H. D. S. (2020). Manajemen Kinerja-Kunci Sukses Evaluasi Kerja. Cipta Media Nusantara (CMN).

PROFIL PENULIS

Penulis adalah Dosen Tetap Universitas Paramadina Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Topik penelitian dan riset diarahkan pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis memiliki pengalaman kerja dalam menjabat posisi structural. Dekan School of Management & Leadership Universitas Tanri Abeng (2017-2019), Editor In-Chief Jurnal Manajemen dan Bisnis Madani (2020-Sekarang). Pengalaman mengajar di berbagai perguruan tinggi swasta seperti ESQ Business School, Universitas Bina Nusantara, dan Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Artikel penelitian yang pernah ditulis tentang *employee engagement*, *employee performance*, *workforce agility*, *organizational commitment*, dan *leadership*. Riwayat pendidikan yang pernah ditempuh adalah S1 (Fakultas Ekonomi & Ilmu Sosial UIN Syarif Hidayatullah Jakarta), S2 (IPMI International Business School), dan S3 (Universitas Negeri Jakarta). Reviewer pada beberapa jurnal nasional dan internasional. Tim ahli pada berbagai kajian penelitian di pemerintah daerah dan swasta. Mata kuliah yang diajar adalah Manajemen Kinerja, Perilaku Organisasi, Manajemen Sumber Daya Manusia, SDM Internasional, Kepemimpinan & Etika Bisnis, dan Manajemen Perubahan.

