

MANAJEMEN KINERJA

**Reza Fahlevi
Yane Puspito Sari
Arief Yanto Rukmana
Fandra Dikhi Januardani
Suparmi
Lulu Ulfa Sholihannisa
Winda Amelia
Arifuddin
Sutopo
Sefrizawati**



GET PRESS INDONESIA

MANAJEMEN KINERJA

Penulis :

Reza Fahlevi
Yane Puspito Sari
Arief Yanto Rukmana
Fandra Dikhi Januardani
Suparmi
Lulu Ulfa Sholihannisa
Winda Amelia
Arifuddin
Sutopo
Sefrizawati

ISBN :

Editor : Diana Purnama Sari, S.E M.E

Penyunting : Tri Putri Wahyuni, S.Pd

Desain Sampul dan Tata Letak : Atyka Trianisa, S.Pd

Penerbit : GET PRESS INDONESIA

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

Jln. Palarik Air Pacah No 26 Kel. Air Pacah
Kec. Koto Tangah Kota Padang Sumatera Barat
Website : www.getpress.co.id
Email : adm.getpress@gmail.com

Cetakan pertama, November 2023

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan
dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT dalam segala kesempatan. Sholawat beriring salam dan doa kita sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW. Alhamdulillah atas Rahmat dan Karunia-Nya penulis telah menyelesaikan Buku Manajemen Kinerja ini.

Buku ini membahas Pengenalan Manajemen Kinerja, Proses Manajemen Kinerja, Pengukuran Kinerja, Pengembangan Karyawan, Umpan Balik dan Konseling, Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi, Manajemen Kinerja di Tengah Perubahan Organisasi, Manajemen Kinerja dalam Perusahaan Multinasional, Etika dan Keadilan dalam Manajemen Kinerja, Evaluasi Sistem Manajemen Kinerja.

Proses penulisan buku ini berhasil diselesaikan atas kerjasama tim penulis. Demi kualitas yang lebih baik dan kepuasan para pembaca, saran dan masukan yang membangun dari pembaca sangat kami harapkan.

Penulis ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung dalam penyelesaian buku ini. Terutama pihak yang telah membantu terbitnya buku ini dan telah mempercayakan mendorong, dan menginisiasi terbitnya buku ini. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi masyarakat Indonesia.

Padang, November 2023

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR	vi
BAB 1 PENGENALAN MANAJEMEN KINERJA.....	1
1.1 Pendahuluan.....	1
1.1.1 Inti dari manajemen kinerja.....	7
1.1.2 Ruang lingkup manajemen kinerja	8
1.2 Pendekatan Holistik terhadap Manajemen Kinerja....	9
1.2.1 Tujuan dari manajemen kinerja	10
1.2.2 Prinsip manajemen kinerja.....	10
1.2.3 Pertimbangan etis	12
1.3 Manajemen Kinerja sebagai Proses Integratif.....	12
1.3.1 Integrasi vertikal.....	13
1.3.2 Integrasi horisontal	14
DAFTAR PUSTAKA	19
BAB 2 PROSES MANAJEMEN KINERJA	21
2.1 Pendahuluan.....	21
2.2 Sistem manajemen kinerja	22
2.3 Penilaian Kinerja sebagai Proses Manajemen	23
2.3.1 Mengukur kinerja.....	23
2.3.2 Meningkatkan kinerja.....	24
2.4 Proses Manajemen Kinerja	25
2.5 Kegiatan Manajemen Kinerja	26
2.6 Model Manajemen Kinerja	27
DAFTAR PUSTAKA	29
BAB 3 PENGUKURAN KINERJA.....	31
3.1 Pendahuluan.....	31
3.2 Konsep Utama Pengukuran Kinerja	33
3.3 Merancang Ukuran Kinerja yang Efektif	34
3.4 Tantangan dan Kesalahan Pengukuran Kinerja	36
3.5 Jenis Ukuran Kinerja	38
3.6 Pengumpulan dan Analisis Data	40
3.7 Penggunaan Pengukuran Kinerja untuk Pengambilan Keputusan.....	41
3.8 Alat dan Software Pengukuran Kinerja	43

DAFTAR PUSTAKA.....	47
BAB 4 PENGEMBANGAN KARYAWAN.....	59
4.1 Pendahuluan	59
4.2 Pengertian Pengembangan Karyawan	59
4.3 Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karyawan	61
4.4 Jenis-jenis dan Metode Pengembangan Karyawan	63
4.5 Proses Pengembangan Karyawan	64
4.6 Kendala dan Kelemahan Pengembangan Karyawan ..	68
DAFTAR PUSTAKA.....	70
BAB 5 UMPAN BALIK DAN KONSELING	71
5.1 Pendahuluan	71
5.2 Fungsi Umpan Balik.....	72
5.2.1 Sumber Umpan Balik.....	72
5.2.2 Penerimaan Umpan Balik	73
5.2.3 Hasil perilaku umpan balik	73
5.3 Umpan Balik Nontradisional	74
5.3.1 Umpan balik ke atas.....	74
5.3.2 Evaluasi Dua Arah.....	75
5.3.3 Sistem Peningkatan Efektifitas	75
5.3.4 Menggunakan Akal Sehat.....	75
5.3.5 Umpan Balik 360 Derajat	76
5.3 Umpan Balik Yang Baik.....	77
5.3.1 Monitoring Umpan Balik	77
5.3.2 pelajaran bagi manajer	78
5.3.3 Kesalahan.....	79
5.4 Reaksi Terhadap Umpan Balik.....	79
DAFTAR PUSTAKA.....	80
BAB 6 MANAJEMEN KINERJA BERBASIS	
KOMPETENSI.....	81
6.1 Pendahuluan	81
6.2 Manajemen Kinerja	82
6.2.1 Konsep Manajemen Kinerja	82
6.2.2 Fungsi dan Peran Manajemen Kinerja	83
6.3 Sistem Manajemen Kinerja	84
6.4 Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi	85
6.4.1 Definisi Kompetensi dalam Manajemen Kinerja	85
6.4.2 Proses Perolehan Kompetensi	89

6.4.3 Jenis Kompetensi Berdasarkan Tingkat Jabatan.....	90
6.5 Hubungan Kompetensi dengan Kinerja.....	92
DAFTAR PUSTAKA	95
BAB 7 MANAJEMEN KINERJA DI TENGAH PERUBAHAN LEMBAGA.....	97
7.1 Manajemen Kinerja	97
7.2 Perubahan Lembaga	104
7.3 Manajemen kinerja di tengah Perubahan Lembaga ...	108
DAFTAR PUSTAKA	112
BAB 8 MANAJEMEN KINERJA DALAM PERUSAHAAN MULTINASIONAL	115
8.1 Pendahuluan.....	115
8.2 Pengenalan Manajemen Kinerja dalam Perusahaan Multinasional	117
8.3 Renacan dan Tujuan Kinerja Global	124
8.4 Pengukuran dan Penilaian Kinerja Multinasional	127
8.5 Pengelolaan Kinerja dan Umpan balik.....	131
8.6 Tantangan dan Peluang dalam Manajemen Kinerja Multinasional.....	135
DAFTAR PUSTAKA	138
BAB 9 ETIKA DAN KEADILAN DALAM MANAJEMEN KINERJA	139
9.1 Hakikat Etika dalam Manajemen Kinerja	139
9.2 Peran Etika dalam Manajemen Kinerja	140
9.3 Masalah dan Dilema Etis dalam Manajemen Kinerja.....	142
9.4 Keadilan dalam Manajemen Kinerja	146
9.5 Faktor Keadilan dalam Manajemen Kinerja.....	146
9.6 Faktor Kewajaran.....	147
9.7 Persepsi Memenangkan Pertempuran.....	148
9.8 Peran Teknologi	152
DAFTAR PUSTAKA	154
BAB 10 EVALUASI SISTEM MANAJEMEN KINERJA.....	157
10.1 Pendahuluan	157
10.2 Pengertian Evaluasi Sistem Kinerja.....	157
10.3 Fungsi, Tujuan dan Manfaat Sistem Evaluasi Kinerja	160

10.4 Jenis-Jenis Metode Evaluasi Sistem Kinerja 164

DAFTAR PUSTAKA..... 170

BIODATA PENULIS

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Perspektif mutlidisiplin dan interdisiplin ..	2
Gambar 1.2. Integrasi di Serikat penyulingan adaptasi dari Chris Bones.....	6
Gambar 1.3. Tahapan Manajemen Kinerja.....	8
Gambar 2.1. Pengukuran Kinerja	24
Gambar 3.1. Software Pengukuran Kinerja	43
Gambar 5.1. Umpan balik 360 Derajad.....	76
Gambar 6.1. Konsep dan Fungsi Manajemen	83
Gambar 6.2. Dimensi Kompetensi.....	87
Gambar 6.3. Alur Hubungan Kompetensi dan Kinerja....	89
Gambar 6.4. Peta Hubungan Kompetensi dengan Kinerja.....	93

BAB 1

Pengenalan Manajemen Kinerja

Oleh Reza Fahlevi

1.1 Pendahuluan

Konsep manajemen kinerja telah menjadi hal yang paling banyak digunakan dan menjadi perkembangan penting dan positif dalam bidang manajemen sumber daya manusia dalam beberapa tahun terakhir. Ungkapan ini pertama kali diciptakan oleh Beer dan Ruh pada tahun 1976. Namun istilah ini baru dikenal sebagai pendekatan khusus pada pertengahan tahun 1980an, yang tumbuh dari kesadaran bahwa pendekatan yang lebih berkesinambungan dan terpadu diperlukan untuk mengelola dan menghargai kinerja. Sistem penggajian dan penilaian kinerja yang dikembangkan secara kasar dan tergesa-gesa sering kali gagal memberikan hasil yang secara objektif diharapkan oleh masyarakat. Manajemen kinerja yang secara umum membahas tentang bagaimana organisasi merancang struktur, sistem, dan budaya organisasinya untuk mendorong karyawan menerapkan strategi organisasinya masing-masing diinformasikan dan diperkaya oleh para praktisi dan pakar yang bekerja di empat disiplin ilmu yang luas tersebut. Kontribusi terhadap bidang studi interdisipliner ini telah berlangsung selama lebih dari 50 tahun terakhir.



Gambar 1.1. Perspektif mutlidisiplin dan interdisiplin
Sumber: Adler (2022)

Deskripsi manajemen kinerja sebagai ilmu interdisipliner tidak boleh disamakan dengan kata multidisiplin. Istilah terakhir mengacu pada topik tertentu dari berbagai bidang spesialisasi, sambil tetap berada dalam spesialisasinya. Dengan kata lain, seorang behavioris organisasi akan mempelajari manajemen kinerja dengan lensa perilaku organisasi murni. Peneliti atau praktisi tidak akan menggunakan lensa lain (misalnya teori organisasi, manajemen akuntansi, atau manajemen strategis), dan tentu saja tidak akan menggunakan lensa terpadu yang menggabungkan disiplin bisnis. Sebaliknya, penelitian dan praktik interdisipliner mengharuskan para akademisi dan praktisi untuk menempatkan diri mereka di persimpangan berbagai disiplin ilmu yang berkontribusi dan menggunakan satu lensa tunggal yang terintegrasi. Manajemen kinerja

adalah proses strategis dan terintegrasi yang memberikan kesuksesan berkelanjutan bagi organisasi dengan meningkatkan kinerja orang-orang yang bekerja di dalamnya dan dengan mengembangkan kemampuan kontributor individu dan tim.

Gambar 1.1. mengilustrasikan sifat manajemen kinerja yang multidisiplin dan interdisipliner. Masing-masing dari empat lingkaran diagram mewakili perspektif disiplin ilmu; dan perpotongan empat lingkaran yang muncul sebagai wilayah yang diarsir, mewakili perspektif interdisipliner manajemen kinerja. Mari kita lihat bagaimana masing-masing dari empat disiplin ilmu yang berbeda berkontribusi terhadap penggunaan manajemen kinerja oleh praktisi dan manajer. Manajemen akuntansi adalah bidang studi dan praktik yang melibatkan pengumpulan, analisis, dan komunikasi informasi untuk pengambilan keputusan internal. Tujuan akhir manajemen akuntansi adalah untuk menghasilkan pengambilan keputusan yang lebih baik dan, dalam prosesnya, menghasilkan kinerja organisasi yang lebih baik. Sebagai praktisi dan akademisi manajemen kinerja, minat khusus terhadap manajemen akuntansi terletak pada kemampuannya untuk mengarahkan perhatian karyawan.

Konstruksi anggaran manajemen akuntansi adalah contoh klasik. Anggaran memberikan berbagai tujuan yang relevan dari perspektif manajemen kinerja. Pertama, berfungsi untuk mengalokasikan sumber daya. Alokasi ini menginformasikan karyawan tentang prioritas strategis perusahaan. Organisasi yang mengalokasikan sebagian besar anggarannya untuk penelitian dan pengembangan mengkomunikasikan sesuatu yang sangat berbeda dari organisasi yang mengalokasikan sejumlah kecil anggaran untuk upaya penelitian dan pengembangannya. Anggaran juga dapat memperkuat garis wewenang dan tanggung jawab organisasi. Manajer biasanya diberi tugas mengawasi bagian tertentu dari organisasi. Anggaran mengkomunikasikan bagian ini (termasuk karyawan dan aset lain yang berada di bawah kendali manajer) dan memberikan garis besar umum

tentang apa yang diharapkan (berdasarkan item baris yang membentuk anggaran). Lebih jauh lagi, anggaran berfungsi untuk mempengaruhi apa yang dilakukan karyawan, dan pengaruh ini dapat lebih didukung dengan memberikan penghargaan dan/atau penalti terhadap prestasi karyawan. Secara khusus, target yang ditetapkan oleh manajemen ketika merumuskan anggaran kemungkinan besar akan berdampak pada perilaku karyawan.

Manajemen strategis terdiri dari perumusan, implementasi, dan pengendalian serangkaian aktivitas unik yang akan dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan dan inisiatif utamanya. Manajer senior suatu organisasi yang selalu disertai tanggung jawab ini, akan secara sistematis berupaya untuk mengembangkan dan memanfaatkan kompetensi inti organisasinya masing-masing untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Meskipun perumusan strategi tidak secara eksplisit merupakan bagian dari manajemen kinerja, proses implementasi strategi tentu saja merupakan bagian dari manajemen kinerja. Oleh karena itu, manajemen strategis merupakan bagian sentral dari manajemen kinerja.

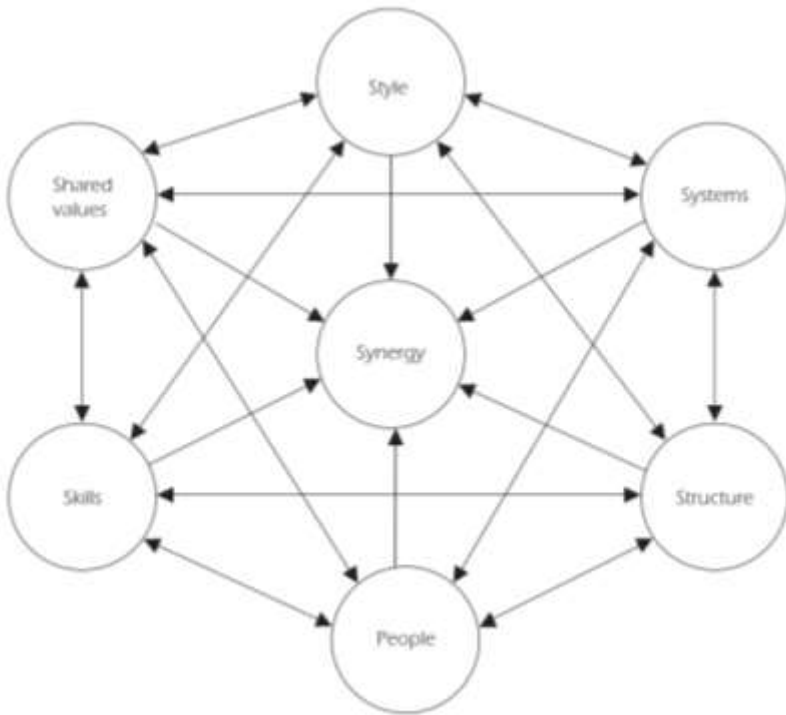
Perilaku organisasi (OB) melibatkan studi tentang bagaimana orang, sebagai individu dan sebagai anggota dari komunitas yang lebih besar, menyusun dan melakukan pekerjaan mereka. OB pada dasarnya adalah psikologi sosial yang diterapkan pada lingkungan kerja. Ini mengkaji perilaku manusia di lingkungan kerja dan menilai bagaimana struktur tugas, motivasi, kepemimpinan, dan komunikasi mempengaruhi kinerja organisasi. Praktisi dan pakar OB bertujuan untuk memahami dan memprediksi perilaku pekerja dalam upaya serupa untuk menciptakan organisasi yang lebih efisien dan efektif.

Teori organisasi (OT) terdiri dari studi tentang keseluruhan sistem organisasi, serta kelompok orang dan subbagian yang membentuk organisasi tersebut. Hal ini terutama berkaitan dengan cara terbaik merancang dan menyusun organisasi. Bagian dari proses lama melibatkan

pencocokan desain dan struktur organisasi dengan faktor-faktor utama internal dan eksternal. Yang pertama mencakup para manajer dan teknokrat yang berpengaruh dalam suatu organisasi, dan yang kedua termasuk pesaing, regulator, dan pelobi. Praktisi dan cendekiawan OT tertarik untuk memastikan keselarasan organisasi dan lingkungan yang tepat.

Manajemen kinerja bersifat strategis dalam artian berkaitan dengan isu-isu yang lebih luas yang dihadapi suatu bisnis agar bisnis tersebut dapat berfungsi secara efektif dalam lingkungannya, dan dengan arah umum yang ingin dicapai oleh bisnis tersebut untuk mencapai tujuan jangka panjangnya. Manajemen kinerja terintegrasi dalam dua pengertian: (1) integrasi vertikal, menghubungkan atau menyelaraskan tujuan bisnis, tim dan individu dengan kompetensi inti; dan (2) integrasi horizontal, yang menghubungkan berbagai aspek pengelolaan sumber daya manusia, khususnya pengembangan organisasi, pengembangan sumber daya manusia, dan penghargaan, sehingga mencapai pendekatan yang koheren dalam pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia.

Di United Distillers, seperti dijelaskan oleh Chris Bones (1996), inisiatif manajemen kinerja didorong oleh visi bisnis dan keharusan strategis. Inisiatif perusahaan dan cara keterkaitannya diilustrasikan pada Gambar 1.2.



Gambar 1.2. Integrasi di Serikat penyulingan adaptasi dari Chris Bones
Sumber: (Armstrong, 2000)

Kinerja jelas terkait dengan manajemen kinerja. Namun, apa arti kata tersebut? Sangat penting untuk menjelaskan apa yang dimaksud karena kinerja tidak dapat diukur atau dikendalikan jika tidak dapat didefinisikan. Kinerja memiliki banyak dimensi dan dapat diukur dalam berbagai kondisi, seperti yang ditunjukkan oleh Bates dan Holton (1995). Selain itu, mereka menyatakan bahwa menentukan apakah tujuan pengukuran adalah untuk mengukur perilaku atau hasil adalah penting.

Ada perbedaan pandangan mengenai apa itu kinerja. Hal ini dapat dianggap hanya sebagai catatan hasil yang dicapai. Secara individual, ini adalah catatan pencapaian seseorang. Kane (1996) berpendapat bahwa kinerja adalah sesuatu yang ditinggalkan oleh seseorang dan ada di luar

tujuan. Bernadin et al (1995) prihatin bahwa kinerja harus didefinisikan sebagai hasil kerja karena memberikan hubungan yang paling kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan, dan kontribusi ekonomi.

Kinerja dapat didefinisikan sebagai pencapaian, pelaksanaan, pelaksanaan, atau pengerjaan apa pun yang diperintahkan atau dilakukan, menurut Oxford Dictionary of English. Hal ini tidak hanya mengacu pada keluaran atau hasil (pencapaian), tetapi juga mengatakan bahwa kinerja mengacu pada melakukan pekerjaan dan mencapai hasil yang diinginkan. Oleh karena itu, kinerja dapat didefinisikan sebagai cara organisasi, tim, dan individu bertindak dalam menyelesaikan tugas. Campbell (1990) berpendapat bahwa kinerja adalah perilaku dan harus dibedakan dari hasil karena faktor sistem dapat mengubahnya.

Dengan mempertimbangkan perilaku dan hasil, perspektif kinerja yang lebih komprehensif dapat dicapai. Brumbrach (1988) dengan jelas menyatakan bahwa kinerja mengacu pada perilaku dan hasil. Pelaku menentukan perilaku, yang mengubah kinerja dari ide menjadi tindakan. Perilaku bukan hanya alat untuk mencapai hasil; itu juga merupakan hasil dari upaya mental dan fisik yang dilakukan pada suatu tugas dan dapat dievaluasi di luar hasilnya. Menurut definisi kinerja ini, mengelola kinerja tim dan individu, keduanya merupakan masukan (perilaku) dan keluaran (hasil) perlu dipertimbangkan. Inilah yang disebut model campuran (Hartle, 1995) manajemen kinerja, yang mencakup tingkat kompetensi atau kemampuan dan prestasi sebagai serta penetapan tujuan dan peninjauan.

1.1.1 Inti dari manajemen kinerja

Manajemen kinerja adalah proses bersama antar manajer dan individu serta tim yang dikelola. Hal ini didasarkan pada prinsip manajemen berdasarkan kontrak dan bukan berdasarkan komando, meskipun hal ini tidak mengecualikan kebutuhan untuk memasukkan ekspektasi kinerja yang tinggi dalam kontrak tersebut. Manajemen

kinerja didasarkan pada kesepakatan tujuan, persyaratan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan (kompetensi), peningkatan kinerja, dan rencana pengembangan pribadi. Hal ini melibatkan peninjauan kinerja bersama dan berkelanjutan terhadap tujuan, persyaratan dan rencana tersebut serta kesepakatan dan implementasi rencana perbaikan dan pengembangan lebih lanjut. Dasar kerja manajemen kinerja diilustrasikan pada Gambar 1.3.



Gambar 1.3. Tahapan Manajemen Kinerja
Sumber: Armstrong (2000)

1.1.2 Ruang lingkup manajemen kinerja

Manajemen kinerja adalah tentang mengelola suatu organisasi. Ini adalah proses manajemen yang alami, bukan suatu sistem atau teknik (Fowler, 1990). Hal ini juga berkaitan dengan pengelolaan dalam konteks bisnis, yaitu lingkungan internal dan eksternal. Hal ini akan mempengaruhi bagaimana bisnis tersebut dikembangkan, apa yang ingin dilakukan dan bagaimana bisnis tersebut beroperasi. Konteksnya sangat penting, dan Jones (1995) melanjutkan. sejauh mengatakan mengelola konteks, bukan kinerja.

Manajemen kinerja tidak menjadi perhatian semua orang dalam bisnis mengubah pandangan bahwa tidak hanya manajer yang bertanggung jawab. Hal ini menolak

asumsi budaya bahwa hanya manajer yang bertanggung jawab atas kinerja tim mereka dan menggantinya dengan keyakinan bahwa tanggung jawab dibagi antara manajer dan anggota tim. Dalam arti tertentu, manajer harus menganggap orang-orang yang melapor kepada mereka sebagai pelanggan bagi kinerja manajerial sebagai kontribusi dan layanan yang dapat mereka berikan. Manajer dan timnya bersama-sama bertanggung jawab atas hasil dan bersama-sama terlibat dalam menyepakati apa yang perlu mereka lakukan dan bagaimana mereka perlu melakukannya, dalam memantau kinerja dan dalam mengambil tindakan.

1.2 Pendekatan Holistik terhadap Manajemen Kinerja

Proses manajemen kinerja adalah bagian dari pendekatan holistik untuk mengelola kinerja, yang merupakan perhatian semua orang di organisasi. Holistik berarti merangkul semua, mencakup setiap aspek dari suatu subjek. Dalam hal manajemen kinerja, hal ini menyangkut seluruh organisasi. Hal ini memerlukan pandangan komprehensif mengenai unsur-unsur kinerja, bagaimana kontribusinya terhadap hasil yang diinginkan pada tingkat organisasi, departemen, tim dan individu, dan apa yang dapat manajemen lakukan untuk meningkatkan hasil dari kinerja di organisasi.

Manajemen kinerja didasarkan pada gagasan bahwa segala sesuatu yang dilakukan orang di tempat kerja pada tingkat mana pun membantu mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Karena itu, berkaitan dengan apa yang dilakukan orang (pekerjaan mereka), bagaimana mereka melakukannya, dan apa yang mereka capai (hasilnya). Ini mencakup semua tindakan resmi dan tidak resmi yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk meningkatkan efisiensi organisasi, tim, dan individu serta untuk terus meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi. Hal ini tentunya bukan sistem yang terisolasi, dijalankan oleh departemen HR, yang berfungsi setahun sekali (melalui

laporan penilaian tahunan) dan kemudian dilupakan. Dampak gabungan dari sejumlah aspek manajemen kinerja yang terkait mungkin diharapkan dapat mencapai lebih banyak peningkatan efektivitas organisasi dibandingkan berbagai bagian jika mereka berfungsi secara terpisah. Saat merancang dan mengoperasikan manajemen kinerja, penting untuk mempertimbangkan keterkaitan setiap proses.

1.2.1 Tujuan dari manajemen kinerja

Manajemen kinerja adalah sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari keseluruhan organisasi, atau tim dan individu di dalamnya, dengan memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka tujuan, standar, dan persyaratan kompetensi yang disepakati. Ini adalah sebuah proses untuk membangun pemahaman bersama tentang apa yang ingin dicapai, dan sebuah pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia sedemikian rupa sehingga meningkatkan kemungkinan bahwa hal tersebut akan tercapai dalam jangka pendek dan jangka panjang. Itu dimiliki dan digerakkan oleh manajemen lini. Sebagaimana didefinisikan oleh Philpott dan Sheppard (1992): tujuan mendasar dari manajemen kinerja adalah untuk membangun budaya di mana individu dan kelompok bertanggung jawab atas perbaikan berkelanjutan proses bisnis dan atas keterampilan dan kontribusi mereka sendiri.

1.2.2 Prinsip manajemen kinerja

Prinsip-prinsip manajemen kinerja telah dirangkum dengan baik oleh IRS (1996) sebagai berikut:

1. Menerjemahkan tujuan perusahaan menjadi individu, tim, departemen dan tujuan divisi;
2. Membantu memperjelas tujuan perusahaan;
3. Kinerja meningkat seiring berjalannya waktu sebagai bagian dari proses yang berkelanjutan dan evolusioner;
4. Bergantung pada kesepakatan dan kerja sama, bukan kontrol atau paksaan.

5. Membangun kesadaran bersama tentang apa yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja dan metode untuk mencapainya;
6. Mendorong pengelolaan diri atas kinerja individu;
7. Memerlukan gaya manajemen yang ramah dan jujur, dan mendorong komunikasi dua arah usia antara atasan dan bawahan;
8. Membutuhkan umpan balik yang berkelanjutan;
9. Putaran umpan balik memungkinkan pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh dari tugas individu untuk digunakan untuk mengubah tujuan perusahaan.;
10. Mengukur dan menilai seluruh kinerja berdasarkan kesepakatan bersama sasaran;
11. Harus berlaku untuk semua staf; dan hal ini tidak menjadi perhatian utama menghubungkan kinerja dengan imbalan finansial.

Manajemen kinerja terutama berkaitan dengan kinerja perbaikan dalam rangka mencapai organisasi, tim dan efektivitas individu. Organisasi sebagaimana dinyatakan oleh Lawson (1995) harus menyelesaikan hal yang benar dengan sukses. Kedua, manajemen kinerja berkaitan dengan perkembangan karyawan. Peningkatan kinerja tidak dapat dicapai kecuali ada proses pengembangan berkelanjutan yang efektif. Hal ini membahas kapabilitas inti organisasi dan kapabilitas spesifik individu dan tim. Seharusnya disebut sebagai manajemen kinerja dan pengembangan. Ketiga, manajemen kinerja berarti memenuhi kebutuhan dan harapan semua pemangku kepentingan, termasuk manajemen, pemilik, karyawan, pelanggan, pemasok, dan masyarakat umum secara keseluruhan. Karyawan diperlakukan sebagai mitra perusahaan, dihormati kepentingannya, memiliki suara tentang apa yang mereka inginkan, dan pendapat mereka dicari dan didengarkan. Manajemen kinerja harus menyadari bahwa kebutuhan organisasi dan individu tidak selalu muncul pada saat yang sama.

Terakhir, manajemen kinerja berkaitan dengan komunikasi dan keterlibatan. Hal ini menciptakan iklim di mana dialog berkelanjutan antara manajer dan anggota tim berlangsung untuk menentukan harapan dan berbagi informasi mengenai misi, nilai, dan tujuan organisasi. Hal ini membangun pemahaman bersama tentang apa yang ingin dicapai dan kerangka kerja untuk mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa hal tersebut akan tercapai. Manajemen kinerja dapat berkontribusi pada pengembangan organisasi dengan keterlibatan tinggi dengan mengajak tim dan individu untuk berpartisipasi dalam menentukan tujuan mereka. dan sarana untuk mencapainya.

1.2.3 Pertimbangan etis

Manajemen kinerja harus beroperasi sesuai dengan prinsip etika berikut yang didefinisikan oleh Winstanley dan Stuart-Smith (1996):

1. Rasa hormat terhadap individu harus diperlakukan sebagai tujuan diri mereka sendiri dan bukan hanya sebagai alat untuk mencapai tujuan lain;
2. Saling menghormati pihak-pihak yang terlibat dalam manajemen kinerja proses harus menghormati kebutuhan dan kepentingan masing-masing;
3. Keadilan prosedural prosedur yang dimasukkan dalam kinerja manajemen harus dilaksanakan secara adil sehingga dapat membatasi dampak buruknya dampaknya terhadap individu;
4. Transparansi orang-orang yang terkena dampak keputusan yang muncul dari proses manajemen kinerja harus mempunyai peluang untuk itu meneliti dasar pengambilan keputusan.

1.3 Manajemen Kinerja sebagai Proses Integratif

Manajemen kinerja merupakan kekuatan bagi integrasi vertikal dan horizontal. Sebagaimana dinyatakan oleh Hartle (1995), manajemen kinerja harus diintegrasikan

ke dalam cara kinerja bisnis dikelola dan harus dikaitkan dengan proses penting lainnya seperti strategi bisnis, pengembangan karyawan, dan manajemen kualitas total.

1.3.1 Integrasi vertikal

Secara vertikal, integrasi dicapai dengan dua cara. Cara pertama memungkinkan integrasi atau penyelarasan tujuan bisnis dan tim dengan tujuan individu dan tim. Tujuan yang disepakati adalah tujuan yang membantu perusahaan mencapai tujuan mereka. Ini terdiri dari tujuan yang saling terkait dari tingkat fungsional hingga tingkat korporat. Untuk memastikan bahwa tujuan ini selaras, tindakan harus diambil. Ini dapat berlangsung secara berjenjang, dengan tujuan mengalir dari atas ke bawah dan tujuan individu atau tim didasarkan pada tujuan di tingkat yang lebih tinggi. Namun, proses ini juga harus bersifat dari bawah ke atas, memungkinkan individu dan kelompok untuk menetapkan tujuan mereka sendiri dalam kerangka yang ditentukan oleh tujuan dan prinsip organisasi. Untuk mencapai tujuan, perlu ada kesepakatan, bukan penetapan, dan proses ini harus dilakukan melalui percakapan.

Kedua, integrasi vertikal terjadi ketika nilai-nilai inti dan kemampuan organisasi diintegrasikan dengan nilai-nilai individu dan tingkat kemampuan mereka. Berikut ini adalah penjelasan dari Chris Bones, Direktur Sumber Daya Manusia United Distillers (1996):

Menyiapkan sistem penilaian dalam ruang hampa tidak memberikan nilai apa pun. Itu hanyalah catatan konvensi yang harus diadakan dalam konteks strategi bisnis dan rencana tahunan. Menciptakan konteks yang tepat untuk percakapan merupakan bagian penting dari manajemen kinerja yang sukses. Di bidang SDM, kami harus mengembangkan dan menerapkan serangkaian strategi di seluruh organisasi yang memungkinkan kinerja terbaik dari seluruh karyawan kami.

1.3.2 Integrasi horisontal

Integrasi horizontal berarti menyelaraskan strategi manajemen kinerja dengan strategi SDM lainnya yang berkaitan dengan penilaian, pembayaran, pelibatan dan pengembangan sumber daya manusia. Ia dapat bertindak sebagai kekuatan yang kuat dalam mengintegrasikan kegiatan-kegiatan ini. Dampak manajemen kinerja terhadap efektivitas organisasi semakin meningkat karena, seiring dengan pengembangan kerangka kompetensi, hal ini merupakan cara yang paling penting untuk membantu mengintegrasikan berbagai pendekatan yang dapat diadopsi oleh organisasi untuk meningkatkan efektivitas melalui proses pengelolaan, motivasi, dan pengembangan sumber daya manusia.

Pendekatan tersebut terkait dengan konsep *bundling*, yaitu pengembangan dan penerapan beberapa praktik SDM secara bersamaan sehingga saling terkait sehingga saling melengkapi dan memperkuat satu sama lain. Pendekatan ini diterima oleh banyak komentator, seperti David Guest (1998), yang berkomentar bahwa satu hal yang jelas dari semua penelitian: tidak ada gunanya berinvestasi pada praktik tertentu. Gaji yang berkaitan dengan kinerja, tes psikometri dalam seleksi, atau pelatihan ekstensif tidak dengan sendirinya memberikan hasil yang maksimal. Kuncinya terletak pada menemukan rangkaian praktik yang tepat.

Proses *bundling* kadang-kadang disebut sebagai penggunaan saling melengkapi (MacDuffie, 1995) atau sebagai penerapan mode konfigurasi (Delery dan Doty, 1996). Konsep *bundling* dijelaskan oleh MacDuffie (1995) sebagai berikut:

Yang tersirat dalam gagasan tentang suatu kumpulan adalah gagasan bahwa praktik-praktik dalam kumpulan itu saling terkait dan konsisten secara internal, dan bahwa lebih banyak akan lebih baik sehubungan dengan dampaknya terhadap kinerja, karena efek dari berbagai praktik yang tumpang tindih dan saling menguatkan.

Dan, seperti yang dicatat oleh Dyer dan Reeves (1995), Logika yang mendukung *bundling* sangatlah jelas. Karena kinerja karyawan merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi, maka masuk akal jika ada praktik yang bertujuan untuk meningkatkan keduanya. Manajemen kinerja dapat dan harus menjadi sebuah proses holistik yang berkaitan dengan motivasi, pengembangan dan, dalam arti luas, penghargaan.

Penilaian kinerja sebagai pertemuan tinjauan tahunan, dimana manajer menilai kinerja individu dan secara formal. Hal ini harus dibedakan dari manajemen kinerja, yang merupakan proses manajemen yang jauh lebih luas, lebih komprehensif dan lebih alami yang bertujuan untuk memperjelas harapan bersama dan menekankan peran dukungan dari manajer, yang diharapkan bertindak sebagai pelatih daripada hakim dan berfokus pada kinerja masa depan.

Penilaian kinerja telah didiskreditkan karena terlalu sering dilakukan secara top-down dan sebagian besar merupakan sistem birokrasi yang dimiliki oleh departemen personalia dan bukan oleh manajer lini. Penilaian kinerja sering kali bersifat melihat ke belakang, berkonsentrasi pada apa yang salah, dibandingkan melihat ke depan terhadap kebutuhan pembangunan di masa depan. Skema penilaian kinerja ada secara terpisah; hanya ada sedikit atau tidak ada hubungan antara keduanya dan kebutuhan bisnis. Manajer lini sering kali menolak skema penilaian kinerja karena dianggap memakan waktu dan tidak relevan. Karyawan tidak menyukai sifat dangkal penilaian yang dilakukan oleh manajer yang tidak memiliki keterampilan yang dibutuhkan atau hanya sekedar melakukan sesuatu. Seperti yang ditegaskan Armstrong dan Murlis (1998), penilaian kinerja sering kali berubah menjadi ritual tahunan yang tidak jujur.

Banyak penelitian yang dilakukan oleh para akademisi mengkritik pendekatan tradisional terhadap penilaian kinerja. Berikut adalah beberapa komentar umum:

1. Penilaian adalah suatu sistem pengendalian birokrasi atau manajemen (Barlow, 1989; Townley, 1993; Newton dan Findlay, 1996).
2. Penilaian meminta kepatuhan (Barlow, 1989).
3. Penilaian memperkuat hubungan otoritas dan mendefinisikan ketergantungan (Barlow, 1989).
4. Penilaian menyiratkan bahwa penghargaan dan kemajuan berada di tangan satu atasan (Grint, 1993).
5. Penilaian bertujuan untuk kepatuhan sukarela (Newton dan Findlay, 1996).
6. Penilaian merupakan suatu bentuk kontrol yang digunakan terhadap kinerja polisi (Winstanley dan Stuart-Smith, 1996).
7. Kecenderungan manajemen adalah mengadopsi kerangka acuan yang kesatuan (kita semua melakukan hal ini bersama-sama, kepentingan kita sama) padahal, pada kenyataannya, organisasi lebih cenderung bersifat pluralistik dalam arti bahwa terdapat perbedaan kepentingan yang harus diakui (Townley, 1993; Newton dan Findlay, 1996; Winstanley dan Stuart-Smith, 1996).
8. Penilaian adalah proses yang tidak konsisten dan pada dasarnya subjektif (Grint, 1993).
9. Manajemen menuruti retorika tentang pembangunan namun sering kali tidak menerapkan pandangan yang mereka anut dalam praktik (Stiles dkk, 1997).
10. Jarang sekali dalam sejarah bisnis sistem seperti ini menjanjikan begitu banyak hal namun memberikan hasil yang sangat sedikit (Grint, 1993).

Sebaliknya, konsep manajemen kinerja didasarkan pada pendekatan yang bertujuan untuk mengatasi hal-hal negatif dengan menekankan bahwa manajemen kinerja adalah proses yang berkesinambungan dan berwawasan ke depan di mana manajer dan individu bekerja sama dalam kemitraan. Ini adalah proses bersama dimana penilaian *top-down* tidak lagi berperan. Dalam banyak kasus, kinerja tidak dinilai dan hasil utama dari setiap tinjauan formal adalah

rencana pengembangan pribadi yang bertujuan untuk memberikan kesempatan belajar dan pengalaman yang tidak hanya akan meningkatkan kinerja tetapi juga akan meningkatkan potensi dan kemampuan kerja.

Manajemen kinerja adalah proses yang berkesinambungan dan fleksibel yang melibatkan manajer dan orang-orang yang mereka kelola bertindak sebagai mitra dalam kerangka kerja yang menetapkan cara terbaik untuk bekerja sama untuk mencapai hasil yang diperlukan. Manajemen kinerja berfokus pada perencanaan dan peningkatan kinerja di masa depan, bukan pada penilaian kinerja retrospektif.

Hal ini menciptakan dasar untuk diskusi yang rutin dan sering antara manajer dan individu tentang kebutuhan dan kinerja. Tidak hanya terkait dengan pengembangan dan kinerja individu, manajemen kinerja juga dapat diterapkan pada tim. Tinjauan manajemen kinerja memberikan masukan yang diperlukan untuk membuat rencana pengembangan pribadi atau tim dan, bagi banyak orang, manajemen kinerja pada dasarnya adalah proses pengembangan. Dalam organisasi dengan gaji yang berhubungan dengan kinerja, peringkat kinerja dihasilkan untuk menginformasikan keputusan pembayaran. Namun, terdapat argumen kuat yang menentang kaitan manajemen kinerja dengan pembayaran yang berkaitan dengan kinerja. Ada juga argumen yang menentang pemberian peringkat dalam bentuk apa pun dengan alasan bahwa hal ini mengubah rapat tinjauan kinerja menjadi sesi penilaian yang dapat menghambat diskusi konstruktif mengenai tujuan pertemuan tersebut.

Manajemen kinerja adalah suatu proses untuk mengukur keluaran dalam bentuk kinerja yang disampaikan dibandingkan dengan harapan yang dinyatakan sebagai tujuan. Dalam hal ini, fokusnya adalah pada target, standar, dan ukuran atau indikator kinerja. Namun hal ini juga berkaitan dengan masukan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan (kompetensi) yang diperlukan untuk

menghasilkan hasil yang diharapkan. Dengan mendefinisikan persyaratan masukan ini dan menilai sejauh mana tingkat kinerja yang diharapkan telah dicapai dengan menggunakan keterampilan dan kemampuan secara efektif maka kebutuhan pengembangan dapat diidentifikasi.

Perlu ditekankan kembali bahwa manajemen kinerja bukanlah suatu bentuk penilaian orang yang bersifat *top-down* dan melihat ke belakang. Manajemen kinerja juga bukan sekadar metode menghasilkan informasi untuk pengambilan keputusan mengenai gaji. Manajemen kinerja berwawasan ke depan dan berkembang. Ini memberikan kerangka kerja di mana manajer dapat membantu anggota tim mereka daripada mendikte mereka, dan efeknya akan jauh lebih besar jika dianggap sebagai proses transformasional daripada penilaian.

DAFTAR PUSTAKA

- Adler, R. W. 2022. *Strategic performance management: Accounting for organizational control*. Taylor & Francis.
- Armstrong, M. 2000. *Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines*. Kogan Page Limited, London.
- Armstrong, M., and Murlis, H. 1998. *Reward Management, 4th ed*, Kogan Page, London.
- Bates, R.A., and Holton, E.F. 1995. Computerised performance monitoring: a review of human resource issues, *Human Resource Management Review*, Winter, pp. 267,88.
- Beer, M., and Ruh, R.A. 1976. Employee growth through performance management, *Harvard Business Review*, July August, pp. 59-66.
- Bernadin, H.K., Kane, J.S., Ross, S., Spina, J.D., and Johnson, D.L. 1995. Performance appraisal design, development and implementation, in (eds) G R Ferris, S D Rosen, and D J Barnum, *Handbook of Human Resource Management*, Blackwell, Cambridge, Mass.
- Brumbach, G.B. 1988. Some ideas, issues and predictions about informance management, *Public Personnel Management*, Winter, pp. 387-402.
- Campbell, J.P. 1990. Modelling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology, in M P Dunnette and L M Hugh (eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Blackwell, Cambridge, Mass.
- Delery, J.E. and Doty, H.D. 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universality, contingency and configurational performance predictions, *Academy of Management*, 39 (4), pp. 802-835.

- Dyer, L and Reeves, T. 1995. Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?, in *The International Journal of Human Resource Management*, 6 (3), September, pp. 656-670.
- Fowler, A. 1990. Performance management: the MBO of the 90s?, *Personnel Management*, July, pp. 47-54.
- Hartle, F. 1995. *Transforming the Performance Management Process*. Kogan Page, London.
- IRS. 1996. Using human resources to achieve strategic objectives, *IRS Management Review*, July, pp. 21-32.
- Jones, T.W. 1995. Performance management in a changing context, *Human Resource Management*. Fall, pp. 425-442.
- Kane, J.S. 1996. The conceptualisation and representation of total performance effectiveness, *Human Resource Management Review*, Summer, pp. 123-145.
- MacDuffie, J.P. 1995. Human resource bundles and manufacturing performance, *Industrial Relations Review*, 48 (2), pp. 199-221.
- Philpott, L and Sheppard, L. 1992. *Managing for improved performance*, in *Strategies for Human Resource Management*. Kogan Page, London.
- Winstanley, D., and Stuart-Smith, K. 1996. Policing performance: the ethics of performance management, *Personnel Review*, 25(6), pp. 66-84.

BAB 2

PROSES MANAJEMEN KINERJA

Oleh Yane Puspito Sari

2.1 Pendahuluan

Manajemen kinerja merupakan proses perencanaan, penilaian dan evaluasi kerja. Perencanaan kerja ini dilakukan untuk menjadi acuan bagi para pegawai untuk dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Penilaian kerja diberikan kepada pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya guna mengetahui apakah mereka sudah bekerja dengan baik. Selanjutnya dilakukan evaluasi atas pekerjaan dan penilaian kerja yang sudah dilaksanakan. Evaluasi ini bertujuan untuk mengetahui apakah tujuan dan sasaran perusahaan sudah tercapai atau masih ada kendala yang harus segera diselesaikan.

Pengertian manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan dan pengendalian sumber daya yang ada guna mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Sedangkan kinerja adalah suatu pencapaian yang dilakukan oleh seorang pegawai secara kualitas maupun kuantitas dalam melakukan suatu pekerjaan. Oleh karena itu, manajemen kinerja adalah suatu proses manajerial yang dilakukan untuk menilai hasil pekerjaan pegawai apakah sudah melakukan pencapaian atas sasaran dan tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Manajemen kinerja juga meningkatkan kinerja secara berkesinambungan, meningkatkan motivasi dan komitmen kerja pegawai, mengembangkan kemampuan dan pencapaian potensi diri pegawai serta mempersiapkan kerangka kerja dan sasaran kerja.

Manajemen kinerja ini juga memberikan manfaat bagi perusahaan secara keseluruhan, yaitu untuk meningkatkan

komitmen kerja pegawai, pengembangan dan meningkatkan keterampilan pegawai serta sebagai upaya untuk mempertahankan karyawan berkualitas.

2.2 Sistem manajemen kinerja

Sistem manajemen kinerja dilakukan untuk menjaga agar kualitas kerja karyawan sesuai dengan harapan perusahaan yang akan berdampak pada produktivitas perusahaan. Tujuannya adalah menciptakan lingkungan yang baik, guna menghasilkan pekerjaan yang berkualitas sesuai dengan harapan yang sudah ditetapkan perusahaan.

Sistem manajemen kinerja merupakan proses manajemen untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan oleh manajemen, siklus ini mulai dari perencanaan, penilaian dan bahkan pemberian reward atas pencapaian yang dilakukan. Dengan tujuan untuk mengetahui apakah target dari tujuan manajemen sudah dapat dicapai. Perencanaan ini ditetapkan oleh manajemen dan diturunkan ke bawah untuk dapat dilaksanakan dengan baik sehingga akan tercapai tujuan dari perusahaan.

Setelah perencanaan dilaksanakan oleh para karyawan, selanjutnya dilakukan monitoring terhadap pelaksanaan perencanaan tersebut untuk memastikan pelaksanaan tugas masing-masing departemen/devisi sesuai dengan sasaran dan tujuan dari perusahaan. Dalam tahap ini manajemen juga memberikan umpan balik terhadap karyawan atas pekerjaan yang sudah dilakukan, untuk memperbaiki, mengoreksi dan memberikan penilaian terhadap para karyawan guna meningkatkan kinerja mereka. Selain itu manajemen juga memberikan masukan dan mengatasi hambatan atau masalah yang terjadi pada pekerjaan mereka.

Tahap selanjutnya adalah evaluasi yang dilakukan oleh manajemen dengan melibatkan personalia dan juga kepala departemen atau devisi. Evaluasi ini dilakukan secara periodik guna mendapatkan solusi secepatnya jika terjadi masalah atau hambatan bagi para pekerja. Evaluasi ini untuk

menilai apakah para pegawai sudah melakukan pekerjaan sesuai dengan sasaran dan tujuan perusahaan, sehingga apa yang sudah ditetapkan oleh perusahaan akan tercapai. Evaluasi ini juga bertujuan untuk memberikan penilaian terbaik bagi karyawan yang selanjutnya akan diberikan penghargaan atas pekerjaan yang sudah dilakukan dengan baik.

Tahap terakhir adalah pemberian penghargaan untuk pegawai sesuai dengan hasil evaluasi kinerja, bertujuan untuk meningkatkan semangat kerja pegawai agar bekerja lebih baik lagi. Pemberian penghargaan ini bisa berbentuk keuangan maupun non keuangan. Finansial bisa berbentuk bonus tahunan yang disesuaikan dengan kinerja mereka, kenaikan gaji ataupun insentif. Sedangkan pemberian penghargaan selain keuangan, dapat berupa kenaikan jabatan, hadiah ataupun tambahan fasilitas dari perusahaan. Semua ini dilakukan oleh perusahaan guna meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

2.3 Penilaian Kinerja sebagai Proses Manajemen

2.3.1 Mengukur kinerja

Mengukur kinerja ini dapat diartikan sebagai menilai kinerja. Pada sistem manajemen kinerja dikatakan bahwa dalam proses manajemen dibutuhkan tahap penilaian terhadap kinerja karyawan. Ini dilakukan untuk mengetahui apakah target karyawan tercapai, atau sasaran dan tujuan perusahaan juga dapat dilaksanakan dengan baik oleh para karyawannya. Selain itu, pengukuran kinerja juga dapat dilakukan guna mengidentifikasi masalah yang sedang terjadi guna mencari solusi atau alternatif pemecahan masalah tersebut agar masalah itu dapat segera terselesaikan dan pekerjaan dapat dilakukan dengan baik kembali untuk pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan.

Pengukuran kinerja ini juga merupakan perbandingan antara standar pekerjaan dengan pelaksanaannya. Manajemen dapat menggunakan sumber informasi dalam pelaksanaan pengukuran kinerja ini, yaitu dengan laporan

lisan, pengamatan pribadi, maupun laporan tertulis. Masing-masing sumber informasi tersebut mempunyai kelemahan dan kekuatan. Tetapi jika sumber informasi tersebut dapat dipakai secara bersamaan, akan mendapatkan informasi yang akurat.

Ukuran kinerja dibuat untuk menilai kegiatan yang dilakukan dan dapat mengidentifikasi perbaikan yang dilakukan. Dan bertujuan sebagai bukti apakah sasaran dan tujuan perusahaan sudah dijalankan sesuai dengan yang diinginkan.

2.3.2 Meningkatkan kinerja

Perencanaan kinerja akan menjadi acuan pekerjaan bagi karyawan. perencanaan ini memberikan arahan tujuan dan sasaran yang ingin di capai perusahaan dengan melalui penilaian kinerja, metode penilaian yang digunakan dan motivasi untuk berprestasi.

Hasil evaluasi ini digunakan untuk menghindari hambatan yang akan terjadi dalam pencapaian tujuan perusahaan. Evaluasi ini juga bisa digunakan sebagai acuan pengambilan keputusan untuk manajemen kinerja yang akan datang. Dalam proses manajemen kinerja organisasi terdapat hubungan antara pengukuran, perencanaan, pembinaan, dan evaluasi kinerja.



Gambar 2.1. Pengukuran Kinerja
(Sumber : Haryono, 2018)

2.4 Proses Manajemen Kinerja

Diperlukan proses manajemen kinerja dalam manajemen kinerja, dalam bukunya Haryono (2018) terdiri dari :

1. Masukan

Manajemen Kinerja membutuhkan masukan berupa sumber daya manusia, baik sebagai perorangan maupun kelompok. Sumber daya manusia dapat berbentuk pengetahuan, keterampilan dan kompetensi. Sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan dan keterampilan diharapkan dapat meningkatkan kualitas maupun hasil pekerjaan. Sedangkan kompetensi diperlukan agar sumber daya manusia mempunyai kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan sehingga dapat memberikan kinerja terbaiknya.

2. Proses

Proses yang pertama kali dilakukan adalah melakukan perencanaan untuk menentukan sasaran dan tujuan yang tepat bagi perusahaan. Serta menyusun sumber daya yang dibutuhkan dalam pencapaian sasaran dan tujuan tersebut.

Dan dilaksanakan secara transparan terhadap pihak yang berpengaruh oleh keputusan yang berkaitan dengan manajemen kinerja.

3. Keluaran

Keluaran merupakan hasil dari kinerja perusahaan. Hasil kerja yang dicapai pegawai harus dibandingkan dengan tujuan dan sasaran yang diharapkan oleh perusahaan. Bila terdapat penyimpangan akan menjadi umpan balik dalam perencanaan yang akan datang dan implementasi kinerja yang sudah dilakukan.

4. Manfaat

Manfaat dari proses manajemen kinerja ini adalah jika dampak hasil kerja bersifat positif bagi perusahaan, berdampak meningkatkan motivasi dan kinerja

perusahaan. Tetapi dampak hasil kerja bersifat negatif, akan membuat suasana kerja menjadi tidak baik.

5. Umpan balik

Umpan balik penting dinilai untuk memperlihatkan kegiatan yang kita lakukan apakah sudah sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Untuk itu perusahaan membutuhkan manajemen kinerja untuk mengukur hasil kegiatan yang dilakukan, kualitasnya, serta menentukan apa yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja agar sesuai dengan tujuan perusahaan.

2.5 Kegiatan Manajemen Kinerja

Menurut Amstrong dalam buku Haryono (2018) kegiatan utama manajemen kinerja diantaranya :

1. Kesepakatan Kerja antara pegawai dengan perusahaan tentang kriteria kinerja dan kompetensi yang dibutuhkan.
2. Memberikan penjelasan tentang harapan yang akan dicapai, dan pengukuran kinerja yang akan dilakukan serta kompetensi yang dibutuhkan.
3. Menjelaskan kegiatan pegawai untuk meningkatkan kinerja.
4. Tindakan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan serta kompetensinya yang harus dilakukan pegawai.
5. Pengawasan yang dilakukan setelah pegawai melakukan kesepakatan kinerja, peningkatan kinerja dan pengembangan pegawai.
6. Melakukan evaluasi formal meliputi kemajuan dan permasalahan kinerja yang terjadi, termasuk merevisi perjanjian kinerja, program peningkatan kinerja dan rencana pengembangan individu.

2.6 Model Manajemen Kinerja

Model manajemen kinerja diantaranya :

1. Model Integrasi.

Menurut Zainal (2014) manajemen kinerja merupakan proses manajerial yang ada pada perusahaan. Proses manajemen kinerja berupaya agar para pegawai mampu menjadi pegawai yang optimal seperti, apa yang akan diberikan kepada perusahaan, keterlibatan dalam setiap keputusan untuk menetapkan tujuan perusahaan, kesempatan mengembangkan diri melalui pelatihan, mendapatkan umpan balik dari hasil kinerjanya dan berkesempatan menerima penghargaan dan kompensasi.

2. Model Deming

Menurut Deming (1986) manajemen kinerja menggambarkan keseluruhan proses manajemen kinerja untuk melakukan perbaikan jika terdapat penyimpangan yang dilakukan agar pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan dapat berjalan dengan baik.

3. Model Torrington dan Hall

Torrington dan Hall (1991) menggambarkan proses manajemen kinerja dengan menentukan harapan dan hasil yang ingin dicapai, kemudian menentukan dukungan yang akan diberikan terhadap kinerja untuk mencapai tujuan tersebut.

4. Model Costello

Model Costello (1994) melakukan persiapan perencanaan dalam bentuk rencana kinerja dan pengembangan. Untuk meningkatkan kinerja, diberikan pembinaan pada sumber daya manusia dan dilakukan pengukuran kemajuan kinerja.

5. Model Armstrong dan Baron

Armstrong (1998) proses manajemen kinerja sebagai suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan secara sistematis agar dapat mencapai hasil yang diharapkan. Urutan manajemen kinerja digambarkan sebagai berikut:

- a. Misi perusahaan dan Tujuan Strategis
- b. Rencana dan Tujuan Bisnis
- c. Kesepakatan Kinerja
- d. Rencana Kinerja
- e. Tindakan Kerja
- f. Monitoring
- g. Umpan Balik
- h. Penilaian Kinerja

DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah, 2015, Manajemen Strategi (Teori, Konsep, Kinerja), Jakarta: Penerbit Mitra Wacana Media.
- Astuti Rahma dkk, 2021, Manajemen Kinerja, Ponorogo: Penerbit CV. Nata Karya.
- Haryono Siswoyo, 2018, Manajemen Kinerja SDM, Jakarta: Penerbit Luxima Metro Media.
- Kamaroellah Agoes, 2014, Manajemen Kinerja, Surabaya: Penerbit Buku Pustaka Radja.
- Larasati Sri, 2018, Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta: Penerbit Deepublish.
- Tsauri Sofyan, 2014, Manajemen Kinerja (*Performance Manajement*), Jember: Penerbit STAIN Jember Press.

BAB 3

PENGUKURAN KINERJA

Oleh Arief Yanto Rukmana

3.1 Pendahuluan

Pengukuran kinerja adalah praktik penting yang digunakan oleh organisasi di berbagai sektor untuk mengevaluasi dan mengelola efektivitasnya (Nugrahayu & Retnani, 2015). Melibatkan pengumpulan dan analisis data secara sistematis untuk menilai seberapa baik suatu organisasi mencapai tujuan dan sasarnya (Gabčánová, 2012). Proses ini sangat penting untuk memetakan, melacak kemajuan, membuat keputusan yang tepat, dan terus meningkatkan kinerja (C. A. Setiawan & Rosa, 2023).

Pengukuran kinerja mencakup beragam metrik (Steiss, 2019) dan indikator kinerja utama (KPI) yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik organisasi (Soemohadiwidjojo, 2017). Metrik ini dapat berkaitan dengan aspek keuangan (Borges et al., 2021), efisiensi operasional, kepuasan pelanggan, keterlibatan karyawan, dan banyak lagi (Kerzner, 2019). Pilihan metrik bergantung pada prioritas strategis organisasi dan area yang ingin dipantau secara ketat (Steiner, 2010).

Salah satu prinsip penting dalam pengukuran kinerja adalah memastikan bahwa metrik yang dipilih selaras dengan tujuan strategis organisasi (Carmona, 2019). Penyelarasan ini memastikan bahwa langkah-langkah yang dilacak memberikan kontribusi langsung terhadap tujuan umum (Kravariti & Johnston, 2020), membina hubungan yang jelas antara kegiatan sehari-hari dan misi organisasi (Singgih, 2008).

Pengukuran kinerja bukan semata-mata tentang melacak kinerja masa lalu; ini juga melibatkan peramalan tren masa depan dan mengidentifikasi bidang-bidang yang

perlu ditingkatkan (Al Dakheel et al., 2020). Dengan menganalisis data historis dan menggunakan analisis prediktif, organisasi dapat mengantisipasi tantangan, memanfaatkan peluang, dan mengalokasikan sumber daya secara efektif (Lindberg et al., 2015).

Untuk memfasilitasi pengambilan keputusan, organisasi sering kali menggunakan dasbor kinerja dan alat pelaporan. Alat-alat ini memberikan representasi visual data kinerja secara real-time, memungkinkan para pemimpin menilai status dan tren saat ini dengan cepat (Singgih, 2008). Selain itu, alat visualisasi data membantu membuat data kompleks lebih mudah dipahami dan ditindaklanjuti (Sipayung, 2009).

Pengukuran kinerja merupakan proses berulang yang melibatkan tinjauan dan penyesuaian berkala. Pemantauan berkelanjutan dan umpan balik sangat penting untuk mengidentifikasi bidang-bidang yang memerlukan perbaikan dan menyesuaikan strategi yang sesuai (Parmenter, 2015). Pendekatan berulang ini memastikan bahwa organisasi tetap tangkas dan responsif dalam lingkungan yang berubah dengan cepat (Priatna, 2016).

Pertimbangan etis berperan dalam pengukuran kinerja. Organisasi harus menjaga keakuratan data, mencegah manipulasi data, dan mendorong perilaku etis dalam mencapai target kinerja. Transparansi dan akuntabilitas adalah prinsip utama dalam menjaga standar etika (Sudiyatno & Puspitasari, 2010).

Pengukuran kinerja adalah proses multifaset yang melibatkan pemilihan metrik yang relevan, menyelaraskannya dengan tujuan strategis, menganalisis data historis dan prediktif, dan menggunakan alat seperti dasbor untuk pengambilan keputusan (Gabčanová, 2012). Ini adalah praktik dinamis dan etis yang memungkinkan organisasi meningkatkan efektivitasnya, mencapai tujuannya, dan berkembang dalam lanskap yang terus berkembang (Sudiyatno & Puspitasari, 2010).

3.2 Konsep Utama Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan komponen penting dari sistem manajemen kinerja yang efektif (Kravariti & Johnston, 2020). Untuk memahami konsep ini secara komprehensif dan lebih mendalam, penting untuk mengelaborasi konsep-konsep utama yang mendasari pengukuran kinerja (Simbolon, 2015).

Salah satu perbedaan mendasar dalam pengukuran kinerja adalah antara metrik kinerja dan Indikator Kinerja Utama (KPI). Metrik kinerja adalah ukuran terukur yang digunakan untuk melacak dan menilai berbagai aspek kinerja organisasi. Metrik ini dapat mencakup aspek keuangan, operasional, terkait pelanggan, atau terkait karyawan. Di sisi lain, Indikator Kinerja Utama, atau KPI, adalah bagian dari metrik kinerja yang memiliki arti khusus dalam mencapai tujuan organisasi. Biasanya merupakan serangkaian metrik yang dipilih dengan cermat dan selaras langsung dengan tujuan strategis dan memberikan wawasan penting terhadap kinerja organisasi (Soemohadiwidjojo, 2017).

Dalam metrik kinerja, perbedaan penting lainnya adalah antara indikator utama dan indikator tertinggal. Indikator utama adalah ukuran berwawasan ke depan yang memberikan wawasan mengenai kinerja masa depan. Membantu organisasi mengantisipasi dan merencanakan potensi tantangan atau peluang. Sebaliknya, indikator lagging adalah ukuran historis yang menilai kinerja masa lalu. Berharga untuk menilai konsekuensi tindakan di masa lalu dan dapat memandu strategi masa depan berdasarkan data historis (Rijal et al., 2023).

Aspek kualitatif dan kuantitatif dalam pengukuran kinerja juga penting untuk dipertimbangkan. Pengukuran kuantitatif melibatkan data numerik dan dapat mencakup metrik seperti pendapatan, margin keuntungan, atau tingkat retensi pelanggan (Harto et al., 2021). Metrik ini sangat objektif dan memberikan titik data yang tepat. Sebaliknya, ukuran kualitatif lebih subjektif dan melibatkan data non-numerik, seperti skor kepuasan pelanggan atau masukan

dari karyawan. Pengukuran kualitatif ini memberikan wawasan mengenai aspek-aspek kinerja yang tidak mudah diukur namun tetap penting untuk pemahaman holistik mengenai kesehatan suatu organisasi (Baali, Sasewa, et al., 2023).

Benchmarking adalah konsep kunci lainnya dalam pengukuran kinerja. Ini melibatkan perbandingan metrik kinerja atau KPI suatu organisasi dengan organisasi lain di industri atau sektor yang sama (Harto, Pramuditha, et al., 2023). Perbandingan (benchmarking) membantu mengidentifikasi area dimana suatu organisasi unggul dan area dimana perbaikan diperlukan. Ini bisa menjadi alat yang ampuh untuk menetapkan target kinerja dan mendorong perbaikan berkelanjutan (Weber & Thomas, 2005).

Konsep-konsep utama dalam pengukuran kinerja berkisar pada pemahaman perbedaan antara metrik kinerja dan KPI, menyadari pentingnya indikator utama dan indikator tertinggal, menghargai keseimbangan antara ukuran kualitatif dan kuantitatif, dan memanfaatkan tolok ukur untuk mengukur kinerja dibandingkan dengan perusahaan sejenis (Sutaguna, AR, et al., 2023). Konsep-konsep ini memberikan landasan untuk merancang sistem pengukuran kinerja yang efektif yang selaras dengan tujuan organisasi dan mendorong kesuksesan (Baali, Sembel, et al., 2023).

3.3 Merancang Ukuran Kinerja yang Efektif

Merancang ukuran kinerja yang efektif merupakan aspek penting dari manajemen kinerja (Simbolon, 2015). Hal ini melibatkan pembuatan metrik dan indikator yang secara akurat mencerminkan kemajuan organisasi menuju tujuan dan sasarannya. Untuk mencapai hal ini, beberapa prinsip dan strategi utama harus dipertimbangkan (Nugrahayu & Retnani, 2015).

Salah satu prinsip mendasar dalam merancang ukuran kinerja yang efektif adalah penggunaan kriteria SMART. SMART adalah singkatan dari Spesifik, Terukur,

Dapat Dicapai, Relevan, dan Terikat Waktu. Ukuran spesifik bersifat tepat dan terfokus pada aspek kinerja tertentu. Langkah-langkah yang terukur dapat diukur atau dinilai secara obyektif, sehingga memungkinkan adanya pelacakan dan evaluasi yang jelas. Ukuran yang dapat dicapai bersifat realistis dan dapat dicapai sesuai dengan kemampuan organisasi (Les MacLeod EdD, 2012). Langkah-langkah yang relevan terkait langsung dengan tujuan dan strategi organisasi. Tindakan yang terikat waktu mempunyai jangka waktu atau batas waktu pencapaian yang pasti, sehingga memberikan rasa urgensi dan akuntabilitas (Z. Setiawan et al., 2023).

Pendekatan lain yang berharga dalam merancang ukuran kinerja adalah Balanced Scorecard. Kerangka kerja ini mendorong perspektif holistik dengan mengkategorikan tindakan ke dalam empat bidang utama: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Setiap kategori selaras dengan aspek keberhasilan organisasi yang berbeda. Misalnya, ukuran finansial menilai profitabilitas, ukuran pelanggan mengukur kepuasan dan loyalitas, proses internal menilai efisiensi operasional, dan ukuran pembelajaran dan pertumbuhan fokus pada pengembangan dan inovasi karyawan (Waluyo et al., 2023).

Mengalirkan ukuran kinerja dari tujuan organisasi ke tujuan individu sangat penting untuk keselarasan dan akuntabilitas (Nugrahayu & Retnani, 2015). Hal ini memastikan bahwa tujuan setiap karyawan berkontribusi terhadap pencapaian target organisasi yang lebih luas. Ketika ukuran kinerja dihubungkan dengan cara ini, karyawan dapat melihat dampak langsung pekerjaan terhadap keberhasilan organisasi, menumbuhkan motivasi dan tujuan (Soemohadiwidjojo, 2017).

Penting juga untuk menyadari bahwa ukuran kinerja harus berkembang seiring dengan strategi organisasi. Ketika tujuan berubah atau beradaptasi dengan kondisi pasar, maka ukuran kinerja yang sesuai juga harus diubah. Fleksibilitas

dalam desain pengukuran memungkinkan organisasi untuk tetap responsif dan relevan dalam mengejar kesuksesan (Munte et al., 2023).

Merancang ukuran kinerja yang efektif melibatkan kepatuhan terhadap kriteria SMART, mempertimbangkan kerangka Balanced Scorecard, mengalirkan ukuran dari tujuan organisasi ke tujuan individu, dan menjaga fleksibilitas untuk beradaptasi dengan perubahan keadaan (Priatna, 2016). Prinsip-prinsip ini memastikan bahwa ukuran kinerja bermakna, selaras dengan tujuan organisasi, dan berkontribusi terhadap perbaikan dan kesuksesan berkelanjutan (Sudiyatno & Puspitasari, 2010).

3.4 Tantangan dan Kesalahan Pengukuran Kinerja

Menavigasi bidang pengukuran kinerja menghadirkan beberapa tantangan dan kendala yang harus diwaspadai oleh organisasi (Sudirjo, Rukmana, Wandan, et al., 2023) untuk mengembangkan sistem penilaian yang akurat dan andal (Chusumastuti et al., 2023). Mengidentifikasi dan mengatasi masalah ini sangat penting untuk manajemen kinerja yang efektif (Fauzan et al., 2023).

Salah satu tantangan umum adalah memastikan keakuratan dan keandalan data. Pengukuran kinerja sangat bergantung pada data, dan jika data tidak akurat, tidak lengkap, atau tidak konsisten, maka pengukuran yang dihasilkan tidak dapat diandalkan (Friedlob & Plewa Jr, 1996). Organisasi harus berinvestasi dalam pengumpulan dan sistem manajemen data yang menjaga kualitas data, melakukan audit rutin, dan memberikan pelatihan kepada staf untuk memastikan keakuratan data (Jannah et al., 2019).

Menetapkan target yang realistis dapat menjadi tantangan lain (Banding & Padliansyah, 2022). Target yang terlalu ambisius dapat menurunkan semangat karyawan, sedangkan target yang terlalu konservatif mungkin tidak memotivasi untuk berkembang. Mencapai keseimbangan yang tepat memerlukan pemahaman mendalam tentang

kemampuan organisasi dan kondisi pasar, serta pertimbangan cermat terhadap data kinerja historis (Sudiyatno & Puspitasari, 2010).

Manipulasi metrik adalah potensi jebakan yang harus diwaspadai oleh organisasi (Weber & Thomas, 2005). Dalam beberapa kasus, individu atau departemen mungkin tergoda untuk memanipulasi data kinerja untuk memenuhi target atau terlihat lebih sukses daripada yang sebenarnya (Simbolon, 2015). Membangun checks and balances, menerapkan proses pelaporan data yang transparan, dan menumbuhkan budaya integritas dapat membantu memitigasi risiko ini (Nugrahayu & Retnani, 2015).

Tantangan lainnya adalah ketergantungan yang berlebihan pada satu ukuran kinerja. Organisasi terkadang terlalu fokus pada satu metrik sehingga merugikan aspek kinerja penting lainnya (Priatna, 2016). Pendekatan holistik yang mempertimbangkan serangkaian metrik yang relevan, seperti ukuran keuangan, pelanggan, dan karyawan, sangat penting untuk memahami kinerja secara komprehensif (Sipayung, 2009).

Pertimbangan etis juga penting. Pengukuran kinerja dapat memberikan tekanan pada karyawan untuk memenuhi target, yang berpotensi mengarah pada perilaku tidak etis atau mengabaikan tanggung jawab penting (Soemohadiwidjojo, 2017). Organisasi harus memprioritaskan perilaku etis, menawarkan dukungan dan insentif yang mendorong perilaku etis di samping kinerja (Singgih, 2008).

Terdapat tantangan dalam menafsirkan data kinerja dengan benar (Parmenter, 2015). Konteks penting, dan satu metrik mungkin tidak menjelaskan keseluruhan cerita (A. Y. Rukmana, Zebua, et al., 2023). Analisis tren dan tolok ukur terhadap standar industri atau sejenisnya dapat memberikan konteks yang berharga untuk menghindari salah tafsir (Singgih, 2008).

Organisasi harus mengatasi tantangan dan kendala pengukuran kinerja dengan menjaga keakuratan data

(Wijayanto & SPi, 2013), menetapkan target yang realistis, mencegah manipulasi metrik, mengadopsi pendekatan pengukuran yang seimbang, mempertimbangkan implikasi etis, dan menafsirkan data kinerja secara kontekstual (Pratama, 2020). Mengatasi permasalahan ini memastikan bahwa pengukuran kinerja tetap menjadi alat yang dapat diandalkan untuk perbaikan organisasi dan bukan menjadi sumber frustrasi atau perilaku tidak etis (A. Y. Rukmana & Sudarmanto, 2023).

3.5 Jenis Ukuran Kinerja

Ukuran kinerja mempunyai berbagai jenis, masing-masing memiliki tujuan tertentu dalam menilai dan mengelola kinerja organisasi (Gabčánová, 2012). Jenis-jenis ini dapat dikategorikan secara luas ke dalam ukuran keuangan, operasional, pelanggan, karyawan, serta inovasi dan pembelajaran (Sule & Saeful, 2019).

Meninjau ukuran kinerja keuangan mungkin merupakan ukuran yang paling familiar bagi banyak orang (Sipayung, 2009). Metrik ini fokus pada kesehatan keuangan dan profitabilitas organisasi (Parmenter, 2015). Ukuran keuangan umum mencakup metrik seperti pendapatan, margin keuntungan, laba atas investasi (ROI), dan arus kas (Priatna, 2016). Pengukuran keuangan memberikan wawasan mengenai kemampuan organisasi dalam menghasilkan pendapatan, mengelola pengeluaran, dan mempertahankan profitabilitas (Siswanto, 2021).

Ukuran kinerja operasional menilai efisiensi dan efektivitas proses dan aktivitas inti organisasi (Lindberg et al., 2015). Metrik ini dapat mencakup ukuran produktivitas, waktu siklus, pemanfaatan sumber daya, dan kualitas proses. Langkah-langkah operasional membantu organisasi mengidentifikasi area untuk perbaikan proses dan pengurangan biaya (Harahap & Amanah, 2018).

Ukuran kinerja pelanggan mengukur keberhasilan organisasi (C. A. Setiawan & Rosa, 2023) dalam memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Indikator utama dalam

kategori ini mencakup skor kepuasan pelanggan, Net Promoter Score (NPS), dan tingkat retensi pelanggan (Steiner, 2010). Memantau metrik pelanggan memungkinkan organisasi memahami preferensi pelanggan dan menyesuaikan produk atau layanan (Kerzner, 2019).

Ukuran kinerja karyawan berfokus pada keterlibatan tenaga kerja, produktivitas, dan kepuasan. Metrik dalam kategori ini mencakup tingkat pergantian karyawan, skor keterlibatan karyawan, serta metrik pelatihan dan pengembangan (Steiss, 2019). Pengukuran karyawan sangat penting untuk menilai dan meningkatkan kesehatan internal organisasi serta kemampuannya untuk menarik dan mempertahankan talenta (A. Y. Rukmana, 2023a).

Ukuran kinerja inovasi dan pembelajaran mengevaluasi kapasitas organisasi dalam inovasi dan adaptasi. Langkah-langkah ini mencakup metrik yang terkait dengan belanja penelitian dan pengembangan (R&D), jumlah peluncuran produk baru, dan keberhasilan inisiatif inovasi. Metrik pembelajaran dapat mencakup efektivitas program pelatihan dan berbagi pengetahuan dalam organisasi (A. Rukmana & Sukanta, 2020).

Keutamaan ukuran kinerja mempunyai berbagai bentuk untuk memberikan penilaian komprehensif terhadap kinerja organisasi dalam berbagai dimensi (Lidyah et al., 2023). Ukuran finansial mencerminkan kelayakan finansial organisasi, ukuran operasional menilai efisiensi proses, ukuran pelanggan menunjukkan kepuasan pelanggan (Wahana & Rukmana, 2023), ukuran karyawan mengukur keterlibatan tenaga kerja, dan ukuran inovasi dan pembelajaran menilai kemampuan adaptasi dan inovasi (Sjioen et al., 2023). Menerapkan serangkaian ukuran kinerja yang seimbang akan membantu organisasi mengevaluasi dan meningkatkan kinerja (Khuan et al., 2023).

3.6 Pengumpulan dan Analisis Data

Pengumpulan dan analisis data merupakan komponen penting dari pengukuran dan pengelolaan kinerja yang efektif (Al Dakheel et al., 2020). Proses-proses ini melibatkan pengumpulan informasi yang relevan dan mengubahnya menjadi wawasan yang bermakna untuk mendukung pengambilan keputusan dan perbaikan berkelanjutan (Sjioen et al., 2023).

Pengumpulan data adalah langkah awal dalam perjalanan ini. Hal ini memerlukan pengumpulan data secara sistematis dari berbagai sumber, termasuk database internal, survei, observasi, dan sumber eksternal. Data yang dikumpulkan dapat mencakup berbagai informasi terkait kinerja, seperti data keuangan, umpan balik pelanggan, survei karyawan, dan metrik operasional. Kualitas dan keakuratan pengumpulan data sangat penting untuk menjamin keandalan analisis selanjutnya (Subroto et al., 2023).

Setelah data terkumpul, langkah selanjutnya adalah analisis data. Hal ini melibatkan pemeriksaan dan interpretasi data untuk memperoleh wawasan dan mengidentifikasi pola, tren, atau anomali (Parmenter, 2015). Beberapa teknik digunakan untuk analisis data, seperti statistik deskriptif, yang memberikan ringkasan karakteristik data; analisis tren, yang mengidentifikasi pola jangka panjang; dan analisis korelasi dan regresi, yang mengeksplorasi hubungan antar variabel (Dwijayani et al., 2023).

Visualisasi data adalah aspek penting lainnya dari analisis data. Representasi visual, seperti bagan, grafik, dan dasbor, menjadikan data kompleks lebih mudah diakses dan dipahami. Visualisasi membantu pengambil keputusan dengan cepat memahami tren dan variasi kinerja utama, sehingga memfasilitasi pengambilan keputusan berdasarkan data (Sono et al., 2023).

Pembandingan sering kali dimasukkan ke dalam analisis data untuk memberikan konteks. Organisasi

membandingkan data kinerja dengan tolok ukur industri atau dengan pesaingnya untuk mengukur kedudukan relatif. Pembandingan (benchmarking) membantu mengidentifikasi bidang-bidang yang memerlukan perbaikan dan memberikan informasi dalam penetapan target kinerja yang realistis (Sugiarto et al., 2023).

Analisis data juga memainkan peran penting dalam analisis prediktif. Dengan memeriksa data historis dan menerapkan teknik statistik dan pembelajaran mesin, organisasi dapat memperkirakan tren kinerja masa depan, potensi tantangan, dan peluang. Analisis prediktif membantu pengambilan keputusan proaktif dan perencanaan strategis (A. Y. Rukmana et al., 2021).

Analisis data mendukung tinjauan pengukuran kinerja. Tinjauan rutin terhadap data kinerja memungkinkan organisasi memantau kemajuan menuju tujuan, mengidentifikasi area yang memerlukan perhatian, dan membuat penyesuaian terhadap strategi dan taktik. Proses berulang ini membantu menjaga keselarasan dengan tujuan organisasi (Anizira et al., 2023).

Pengumpulan dan analisis data merupakan proses integral dalam pengukuran dan pengelolaan kinerja. Melibatkan pengumpulan, pemeriksaan, dan interpretasi data untuk mengekstraksi wawasan yang bermakna (Cravens & Oliver, 2006). Pengumpulan data yang efektif memastikan keakuratan dan relevansi data, sementara analisis data menggunakan berbagai teknik dan visualisasi untuk mengungkap tren dan pola kinerja. Proses-proses ini penting untuk pengambilan keputusan, peningkatan kinerja, dan pencapaian tujuan organisasi (Lidyah et al., 2023).

3.7 Penggunaan Pengukuran Kinerja untuk Pengambilan Keputusan

Menggunakan pengukuran kinerja untuk pengambilan keputusan merupakan aspek mendasar (Liu & Zhou, 2012) dari manajemen kinerja yang efektif dalam organisasi (Lindberg et al., 2015). Praktik ini melibatkan pemanfaatan

data dan metrik kinerja untuk menginformasikan dan memandu keputusan di berbagai tingkat, mulai dari pilihan operasional sehari-hari hingga perencanaan strategis (Hariyati et al., 2023).

Data kinerja memainkan peran penting dalam pengambilan keputusan dengan memberikan wawasan obyektif mengenai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman organisasi (Gabčanová, 2012). Pengambil keputusan dapat menilai keadaan saat ini dengan memeriksa indikator kinerja utama (KPI) dan metrik yang terkait dengan kinerja keuangan, kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, keterlibatan karyawan, dan banyak lagi (Weber & Thomas, 2005).

Salah satu cara utama pengukuran kinerja menginformasikan pengambilan keputusan adalah dengan menyelaraskan metrik kinerja dengan tujuan dan sasaran strategis organisasi (Harinie et al., 2023). Dengan memastikan bahwa metrik yang dilacak terkait langsung dengan misi organisasi dan strategi jangka panjang, para pemimpin dapat membuat pilihan berdasarkan informasi mengenai alokasi sumber daya, peningkatan proses, dan penetapan tujuan (Fahlevi et al., 2023). Penyelarasan ini memastikan bahwa keputusan-keputusan selaras dengan arah keseluruhan organisasi (Sudirjo, Rukmana, Wandan, et al., 2023).

Tinjauan kinerja dan mekanisme umpan balik merupakan alat penting dalam menggunakan pengukuran kinerja untuk pengambilan keputusan. Tinjauan rutin terhadap data kinerja memungkinkan organisasi mengidentifikasi tren, pola, dan area yang memerlukan perbaikan. Tinjauan ini memungkinkan pengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber daya secara strategis, memprioritaskan inisiatif, dan menyesuaikan strategi bila diperlukan (A. Y. Rukmana, Bakti, et al., 2023).

Selain itu, pengukuran kinerja dapat membantu mengidentifikasi bidang-bidang yang kinerjanya buruk atau tidak efisien. Para pengambil keputusan dapat menggunakan

informasi ini untuk menentukan akar permasalahan dan mengambil tindakan yang ditargetkan untuk mengatasinya (Harinie et al., 2023). Pendekatan pemecahan masalah ini berperan penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi (Akhmad Al Aidhi, 2023).

Pengukuran kinerja juga mendukung konsep perbaikan berkelanjutan (Rizal et al., 2023). Dengan melacak kinerja dari waktu ke waktu, organisasi dapat mengidentifikasi praktik terbaik dan area inovasi. Pengambil keputusan dapat menggunakan informasi ini untuk menumbuhkan budaya pembelajaran dan pertumbuhan, mendorong karyawan untuk bereksperimen dengan pendekatan baru dan berbagi wawasan (Zulkifli, 2023).

Pemanfaatan teknologi dan penggunaan pengukuran kinerja dalam pengambilan keputusan memberdayakan organisasi (Wakil et al., 2022) untuk membuat pilihan yang tepat dengan menyelaraskan metrik kinerja dengan tujuan strategis (Wahdiniawati et al., 2023), melakukan tinjauan kinerja secara berkala, mengatasi area kinerja yang buruk, dan menumbuhkan budaya perbaikan berkelanjutan (Hartatik et al., 2023). Dengan memanfaatkan data kinerja dengan cara ini, organisasi dapat meningkatkan efektivitas dan beradaptasi terhadap perubahan keadaan dengan percaya diri (Samsuddin et al., 2023).

3.8 Alat dan Software Pengukuran Kinerja



Gambar 3.1. Software Pengukuran Kinerja
(Sumber : <https://www.mas-software.com/>)

Alat dan perangkat lunak pengukuran kinerja berperan penting dalam mengelola kinerja organisasi secara efisien dan efektif (Parmenter, 2015). Alat-alat ini dirancang untuk membantu organisasi mengumpulkan, menganalisis, dan memvisualisasikan data terkait berbagai metrik kinerja dan indikator kinerja utama (KPI) (Nosková & Peráček, 2019).

Salah satu kategori alat pengukuran kinerja adalah perangkat lunak dashboard (Weber & Thomas, 2005). Dasbor memberikan representasi visual metrik kinerja utama secara real-time, memungkinkan pengambil keputusan dengan cepat memahami kondisi kinerja organisasi saat ini (Fkun et al., 2023). Dasbor ini sering kali menawarkan fitur yang dapat disesuaikan, memungkinkan pengguna memilih metrik spesifik yang ingin pantau dan melacak kemajuan menuju tujuan organisasi (Sudirjo, Rukmana, Syarifuddin, et al., 2023).

Alat visualisasi data juga merupakan bagian integral dari pengukuran kinerja. Alat-alat ini membantu mengubah data mentah menjadi bagan, grafik, dan representasi visual lainnya yang mudah dipahami (Almahdali et al., 2023). Visualisasi memungkinkan pengguna untuk mengidentifikasi tren, pola, dan anomali dalam data, sehingga memudahkan untuk mendapatkan wawasan yang dapat ditindaklanjuti dan menginformasikan pengambilan keputusan (Bakri et al., 2023).

Rangkaian perangkat lunak manajemen kinerja memberikan solusi komprehensif untuk pengukuran kinerja (Harto, Rukmana, et al., 2023). Rangkaian ini biasanya mencakup berbagai modul untuk pengumpulan, pelaporan (A. Y. Rukmana, 2023b), dan analisis data (Putri et al., 2023). Mungkin menawarkan kemampuan untuk menetapkan target, melakukan tinjauan kinerja, dan menyelaraskan metrik kinerja dengan tujuan strategis (Yudiani et al., 2023). Perangkat lunak tersebut menyederhanakan seluruh proses manajemen kinerja, meningkatkan efisiensi dan akurasi (A. Y. Rukmana, Meltareza, et al., 2023).

Alat intelijen bisnis (BI) adalah kategori penting lainnya dari perangkat lunak pengukuran kinerja (Lindberg et al., 2015). Alat BI memungkinkan organisasi menganalisis data kinerja historis, membuat laporan ad-hoc, dan memperkirakan tren masa depan (A. Y. Rukmana, 2023c). Alat-alat ini sangat serbaguna, memungkinkan pengguna menjelajahi data dari berbagai sudut dan mendapatkan pemahaman lebih dalam tentang pendorong kinerja (Sudirjo, Apriani, Rukmana, et al., 2023).

Perangkat lunak pengukuran kinerja berbasis cloud menjadi terkenal karena skalabilitas dan aksesibilitasnya. Platform ini menyimpan data kinerja di cloud, sehingga dapat diakses oleh pengguna resmi dari mana saja dengan koneksi internet. Aksesibilitas ini meningkatkan kolaborasi dan memfasilitasi pengambilan keputusan secara real-time (Hakim et al., 2023).

Alat integrasi data sangat penting bagi organisasi yang perlu mengumpulkan data kinerja dari berbagai sumber, seperti departemen atau sistem yang berbeda (Ilham et al., 2023). Alat-alat ini memungkinkan konsolidasi data yang lancar (Baali, Sasewa, et al., 2023), memastikan bahwa pengambil keputusan memiliki pandangan yang terpadu dan akurat mengenai kinerja di seluruh organisasi (Sari et al., 2023).

Alternatif lain banyak alat pengukuran kinerja yang menggabungkan kemampuan analisis tingkat lanjut, seperti analisis prediktif dan pembelajaran mesin (Rafid et al., 2023). Fitur-fitur ini dapat membantu organisasi mengidentifikasi tren (Sutaguna, Zaroni, et al., 2023) dan mengantisipasi kinerja masa depan berdasarkan data historis, sehingga semakin meningkatkan nilai pengukuran kinerja (Razali et al., 2023).

Alat dan perangkat lunak pengukuran kinerja memainkan peran penting dalam membantu organisasi menyederhanakan proses pengumpulan, analisis, dan visualisasi data (A. Y. Rukmana, Priyana, et al., 2023). Alat-alat ini memungkinkan pengambil keputusan untuk

mengakses informasi kinerja secara real-time, mengidentifikasi wawasan, dan membuat pilihan yang tepat untuk meningkatkan kinerja organisasi (Mufraini, 2006). Dengan alat pengukuran kinerja yang tepat, organisasi dapat mengelola kinerjanya secara efektif dan mendorong kesuksesan (Harto et al., 2022).

DAFTAR PUSTAKA

- Akhmad Al Aidhi, M. A. K. H. A. Y. R. 2023. Peningkatan Daya Saing Ekonomi melalui peranan Inovasi. *Jurnal Multidisiplin West Science*. <https://wnj.westsciencepress.com/index.php/jmws/article/view/229/160>
- Al Dakheel, J., Del Pero, C., Aste, N., & Leonforte, F. 2020. Smart buildings features and key performance indicators: A review. *Sustainable Cities and Society*, 61, 102328.
- Almahdali, H., Pane, E. P., Rukmana, A. Y., Nasution, A. K. P., Jannah, L. U., & Razilu, Z. 2023. *NEW TECHNOLOGIES IN TEACHING AND LEARNING*. Get Press Indonesia.
- Anizira, A., Nasution, R. A., Zarkasi, Z., & Rukmana, A. Y. 2023. Industrial Revolution Ideas 4.0 for Professional Development. *Jurnal Manajemen Riset Inovasi*, 1(4), 26–36.
- Baali, Y., Sasewa, D. R., Sjoien, A. E., Rejeki, S., Wahyuarini, T., Saputra, Y. M. D., Harlina, S., Wijaya, I. M. S., Rukmana, A. Y., & Hariyanti, N. K. D. 2023. *SISTEM INFORMASI MANAJEMEN: KONSEP DAN APLIKASI BISNIS*. Get Press Indonesia.
- Baali, Y., Sembel, H. F., Rukmana, A. Y., Apriani, A., Febrian, W. D., Haryadi, R. M., Winarti, L., Darmawati, L. E. S., Sani, I., & Saerang, A. A. 2023. *MANAJEMEN BISNIS KREATIF DAN UMKM*. Get Press Indonesia.
- Bakri, A. A., Sudarmanto, E., Fitriansyah, N. D. P. S., Rukmana, A. Y., & Utami, E. Y. 2023. Blockchain Technology and its Disruptive Potential in the Digital Economy. *West Science Journal Economic and Entrepreneurship*, 1(03), 116–123.
- Banding, M. P., & Padliansyah, R. 2022. *Sistem Informasi Manajemen: Dalam Perspektif Revolusi Industri 4.0*. Syiah Kuala University Press.

- Borges, A. F. S., Laurindo, F. J. B., Spínola, M. M., Gonçalves, R. F., & Mattos, C. A. 2021. The strategic use of artificial intelligence in the digital era: Systematic literature review and future research directions. *International Journal of Information Management*, 57, 102225.
- Carmona, M. 2019. Principles for public space design, planning to do better. *Urban Design International*, 24, 47–59.
- Chusumastuti, D., Zulfikri, A., & Rukmana, A. Y. 2023. Pengaruh Digital Marketing dan Kompetensi Wirausaha Terhadap Kinerja Pemasaran (Studi ada UMKM di Jawa Barat). *Jurnal Bisnis Dan Manajemen West Science*, 2(02), 22–32.
- Cravens, K. S., & Oliver, E. G. 2006. Employees: The key link to corporate reputation management. *Business Horizons*, 49(4), 293–302.
- Dwijayani, H., Sofyan, W., Rukmana, A. Y., & Purnamasari, E. 2023. Determinant Factors E-Satisfaction and Repurchase Intention of Investment Platform Users In Indonesia. *Jurnal Sistim Informasi Dan Teknologi*, 46–51.
- Fahlevi, R., Sitinjak, C., Tawil, M. R., Kasingku, F. J., Rukmana, A. Y., Ramadhan, A. M., Addiansyah, M. N. R., & Zebua, R. S. Y. 2023. *Psikologi Kepemimpinan*. Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Noor, A., Hodsay, Z., Tuerah, P. R., Saudin, L., Fiyul, A. Y., Rukmana, A. Y., Mesra, R., Soehardi, D. V. L., & Tanesab, J. 2023. *MANAJEMEN DAN MOTIVASI*. Get Press Indonesia.
- Fkun, E., Yusuf, M., Rukmana, A. Y., Putri, Z. F., & Harahap, M. A. K. 2023. Entrepreneurial Ecosystem: Interaction between Government Policy, Funding and Networks (Study on Entrepreneurship in West Java). *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan West Science*, 1(02), 77–88.
- Friedlob, G. T., & Plewa Jr, F. J. 1996. *Understanding return on investment*. John Wiley & Sons.

- Gabčanová, I. 2012. Human resources key performance indicators. *Journal of Competitiveness*.
- Hakim, C., Agustina, T., Rukmana, A. Y., Hendra, J., & Ramadhani, H. 2023. The Influence of Entrepreneurship Intellectual Capital in The Contribution to Economic Growth in The City of Bandung. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan West Science*, 1(02), 68–76.
- Harahap, D. A., & Amanah, D. 2018. *Pengantar Manajemen*.
- Harinie, L. T., Widiana, I. N. W., Desti, Y., Sudirjo, F., Nurendah, Y., Rukmana, A. Y., Kamariah, N., Prasetyo, B., Salam, R., & Wulandari, F. 2023. *PEMASARAN TERPADU*. Get Press Indonesia.
- Hariyati, H., Nuswantara, D. A., Hidayat, R. A., & Putikadea, I. 2023. Management accounting information system and intellectual capital: a way to increase SME's business performance. *Jurnal Siasat Bisnis*, 61–75.
- Hartatik, H., Rukmana, A. Y., Efitra, E., Mukhlis, I. R., Aksenta, A., Ratnaningrum, L. P. R. A., & Efdison, Z. 2023. *TREN TECHNOPRENEURSHIP: Strategi & Inovasi Pengembangan Bisnis Kekinian dengan Teknologi Digital*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Harto, B., Pramuditha, P., Rukmana, A. Y., Sofyan, H., Rengganawati, H., Dwijayanti, A., & Sumarni, T. 2023. Strategi Social Media Marketing Melalui Dukungan Teknologi Informasi dalam Kajian Kualitatif Pada UMKM Kota Bandung. *KOMVERSAL*, 5(2), 244–261.
- Harto, B., Rozak, A., & Rukmana, A. Y. 2021. Strategi Marketing Belah Doeren Melalui Digital Marketing Terhadap Keputusan Pembelian Dimediasi Brand Image. *ATRABIS: Jurnal Administrasi Bisnis (e-Journal)*, 7(1), 67–74. <https://doi.org/10.38204/ATRABIS.V7I1.546>

- Harto, B., Rukmana, A. Y., Subekti, R., Tahir, R., Waty, E., Situru, A. C., & Sepriano, S. 2023. *TRANSFORMASI BISNIS DI ERA DIGITAL: Teknologi Informasi dalam Mendukung Transformasi Bisnis di Era Digital*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Harto, B., Saymsu, Y. L., Rukmana, A. Y., Komalasari, R., & Dwijayanti, A. 2022. Bibliometric Analysis of Transforming Leadership Education with Artificial Intelligence. In *1st Virtual Workshop on Writing Scientific Article for International Publication Indexed SCOPUS* (pp. 385–390). Sciendo. <https://doi.org/10.2478/9788366675827-067>
- Ilham, I., Widjaja, W., Sutaguna, I. N. T., Rukmana, A. Y., & Yusuf, M. 2023. Digital Marketing's Effect On Purchase Decisions Through Customer Satisfaction. *CEMERLANG: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis*, 3(2), 185–202.
- Jannah, M., Irawati, A., & Purnomo, H. 2019. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan dan Inovasi Produk Terhadap Kinerja UMKM Batik Gedog Khas Tuban. *Eco-Entrepreneur*, 5(1), 33–48.
- Kerzner, H. 2019. *Using the project management maturity model: strategic planning for project management*. John Wiley & Sons.
- Khuan, H., Andriani, E., & Rukmana, A. Y. 2023. The Role of Technology in Fostering Innovation and Growth in Start-up Businesses. *West Science Journal Economic and Entrepreneurship*, 1(03), 124–133.
- Kravariti, F., & Johnston, K. 2020. Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75–95.
- Les MacLeod EdD, M. P. H. 2012. Making SMART goals smarter. *Physician Executive*, 38(2), 68.

- Lidyah, R., Defitri, S. Y., Sudarmanto, E., & Rukmana, A. Y. 2023. The Evolution of Accounting Information Systems Research: A Bibliometric Analysis of Key Concepts and Influential Authors. *The ES Accounting And Finance*, 1(03), 113–124.
- Lindberg, C.-F., Tan, S., Yan, J., & Starfelt, F. 2015. Key performance indicators improve industrial performance. *Energy Procedia*, 75, 1785–1790.
- Liu, Y., & Zhou, G. 2012. Key technologies and applications of internet of things. *2012 Fifth International Conference on Intelligent Computation Technology and Automation*, 197–200.
- Mufraini, M. A. 2006. *Akuntansi dan manajemen zakat*. Prenadamedia Group.
- Munte, R. N., Evianti, D., Fenanlampir, K., Widayati, T., Kennedy, P. S. J., Suryani, N., Rukmana, A. Y., Tanesab, J., Seran, D. A. N., & Yusuf, M. 2023. *EKONOMI*. Global Eksekutif Teknologi.
- Nosková, M., & Peráček, T. 2019. Termination of employment in the Slovak Republic as a key issue of HR Management. *Central European Journal of Labour Law and Personnel Management*, 2(2), 44–59.
- Nugrahayu, E. R., & Retnani, E. D. 2015. Penerapan metode balanced scorecard sebagai tolok ukur pengukuran kinerja perusahaan. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi (JIRA)*, 4(10).
- Parmenter, D. 2015. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. John Wiley & Sons.
- Pratama, R. 2020. *Pengantar manajemen*. Deepublish.
- Priatna, H. 2016. Pengukuran kinerja perusahaan dengan rasio profitabilitas. *Akurat/ Jurnal Ilmiah Akuntansi FE Unibba*, 7(2), 44–53.

- Putri, P. A. A. N., Shifa, M., Sutaguna, I. N. T., Maryoso, S., & Rukmana, A. Y. 2023. Influence Of Instagram Advertising On Millennial Purchase Intention. *International Journal of Management Research and Economics*, 1(4), 15–22.
- Rafid, M., Sutaguna, I. N. T., Rukmana, A. Y., Fauzan, R., & Yusuf, M. 2023. Social Media Application For Coffee Shop Development In Bandung City. *Al-Kharaj: Journal of Islamic Economic and Business*, 5(2).
- Razali, G., Akbarina, F., Arubusman, D. A., Rukmana, A. Y., & Yusuf, M. 2023. Loyalty and the Effects of Trust and Switching Barriers. *Jurnal Mirai Management*, 8(1), 237–248.
- Rijal, S., Sinaga, I. N., Yulianadewi, I., Masyithah, S. M., Tannady, H., Setiawan, R., Hermana, C., Hina, H. B., Arta, D. N. C., & Nurhab, M. I. 2023. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Global Eksekutif Teknologi.
- Rizal, M., Rukmana, A. Y., Permana, A. A., Fianty, M. I., Saputra, H., Saputri, F. R., Pomalingo, S., Sutomo, R., Darmawan, R., & Akbar, N. 2023. *TRANSFORMASI DIGITAL: MEMAHAMI INTERNET OF THINGS*. Get Press Indonesia.
- Rukmana, A., & Sukanta, T. 2020. Analisis Strategi Bersaing dan Strategi Bertahan pada Industri Mikro dan Kecil Panganan Keripik Kemasan di Kecamatan Coblong Kota Bandung Jawa Barat Tahun 2020 Ditengah Situasi Sulit Penyebaran Pandemi nCoV-19. *J SMA (Jurnal Sains Manajemen Dan Akuntansi)*, 12(1), 37–53. <https://doi.org/10.37151/jsma.v12i1.48>
- Rukmana, A. Y. 2023a. Achieving Access to External Finance Among Indonesian Entrepreneurs Through Financial Literacy, Financial Inclusion, Availability of Collateral, and Government Policy: A Study on Large Industrial Entrepreneurs in West Java. *The ES Accounting And Finance*, 1(02), 61–71.

- Rukmana, A. Y. 2023b. Revolusi Bisnis di Era Digital: Strategi dan Dampak Transformasi Proses Teknologi terhadap Keunggulan Kompetitif dan Pertumbuhan Organisasi. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen West Science*, 2(03), 297–305.
- Rukmana, A. Y. 2023c. Revolusi Bisnis di Era Digital: Strategi dan Dampak Transformasi Proses Teknologi terhadap Keunggulan Kompetitif dan Pertumbuhan Organisasi. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen West Science*, 2(03), 297–305.
- Rukmana, A. Y., Bakti, R., Ma'sum, H., & Sholihannnisa, L. U. 2023. Pengaruh Dukungan Orang Tua, Harga Diri, Pengakuan Peluang, dan Jejaring terhadap Niat Berwirausaha di Kalangan Mahasiswa Manajemen di Kota Bandung. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan West Science*, 1(02), 89–101.
- Rukmana, A. Y., Gunawan, H., Puspita, H., & Prasetya, R. 2021. *Pengaruh Implementasi Digital Marketing Sebagai Alternatif Strategi Pemasaran Usaha Yang Efektif*. 2.
- Rukmana, A. Y., Meltareza, R., Harto, B., Komalasari, O., & Harnani, N. 2023. Optimizing the Role of Business Incubators in Higher Education: A Review of Supporting Factors and Barriers. *West Science Business and Management*, 1(03), 169–175.
- Rukmana, A. Y., Priyana, Y., Rahayu, M., Jaelani, E., & Manik, D. E. M. 2023. Dampak Kebijakan Pemerintah Terhadap Ekosistem Kewirausahaan: Studi Kasus Inkubator Bisnis di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan West Science*, 1(03), 216–225.
- Rukmana, A. Y., & Sudarmanto, E. 2023. Transformasi Bisnis dan Manajemen: Dampak Implementasi Teknologi 5G di Era Konektivitas Cepat. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen West Science*, 2(03), 226–238.
- Rukmana, A. Y., Zebua, R. S. Y., Aryanto, D., Nur'Aini, I., Ardiansyah, W., Adhicandra, I., & Setiawan, Z. 2023. *DUNIA MULTIMEDIA: Pengenalan dan Penerapannya*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

- Samsuddin, H., Yulia, R., Suharmono, S., Rijal, S., & Rukmana, A. Y. 2023. Employee Performance And Motivation. *International Journal of Management Research and Economics*, 1(4), 39–45.
- Sari, A. R., Razali, G., Manda, D., Rukmana, A. Y., & Pitono, P. 2023. The Impact Of Work Communication And Discipline On Employee Performance. *Transformasi: Journal of Economics and Business Management*, 2(3), 9–22.
- Setiawan, C. A., & Rosa, T. 2023. The Analysis of The Effect of Return of Investment (ROI) on Stock Price and Financial Performance of a Company. *Journal of Accounting, Management, Economics, and Business (ANALYSIS)*, 1(1), 20–29.
- Setiawan, Z., Jauhar, N., Putera, D. A., Santosa, A. D., Fenanlampir, K., Sembel, H. F., Harto, B., Roza, T. A., Dermawan, A. A., & Rukmana, A. Y. 2023. *Kewirausahaan Digital*. Global Eksekutif Teknologi.
- Simbolon, F. 2015. Perbandingan sistem pengukuran kinerja perusahaan. *Binus Business Review*, 6(1), 91–100.
- Singgih, M. L. 2008. Pengukuran kinerja perusahaan dengan metode economic value added. *ITS Surabaya*.
- Sipayung, F. 2009. Balanced scorecard: pengukuran kinerja perusahaan dan sistem manajemen strategis. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 2(1), 7–14.
- Siswanto, B. 2021. *Pengantar manajemen*. Bumi Aksara.
- Sjioen, A. E., Rukmana, A. Y., & Wahyudi, I. 2023. Bisnis Berkelanjutan dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan: Studi tentang Dampak dan Strategi Implementasi. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen West Science*, 2(03), 239–248.
- Soemohadiwidjojo, A. T. 2017. *Six Sigma Metode Pengukuran Kinerja Perusahaan Berbasis Statistik*. Raih Asa Sukses.

- Sono, M. G., Assayuti, A. A., & Rukmana, A. Y. 2023. Hubungan Antara Perencanaan Strategis, Ekspansi Pasar, Keunggulan Kompetitif Terhadap Pertumbuhan Perusahaan Fashion di Jawa Barat. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen West Science*, 2(02), 81–91.
- Steiner, G. A. 2010. *Strategic planning*. Simon and Schuster.
- Steiss, A. W. 2019. *Strategic management for public and nonprofit organizations*. Routledge.
- Subroto, D. E., Wirawan, R., & Rukmana, A. Y. 2023. Implementasi Teknologi dalam Pembelajaran di Era Digital: Tantangan dan Peluang bagi Dunia Pendidikan di Indonesia. *Jurnal Pendidikan West Science*, 1(07), 473–480.
- Sudirjo, F., Apriani, A., Rukmana, A. Y., Widagdo, D., & Fkun, E. 2023. Impact of the Digital Sales Growth Of MSMEs Industry Fashion in Bandung City: Product Recommendations, Customized Promotions, Customer Reviews, and Product Ratings. *Jurnal Bisnisan: Riset Bisnis Dan Manajemen*, 5(1), 70–79.
- Sudirjo, F., Rukmana, A. Y., Syarifuddin, S., Pranata, S., & Tubagus, M. 2023. THE EFFECT OF BRAND AWARENESS AND ELECTRONIC SERVICE QUALITY ON LOYALTY OF E-COMMERCE CUSTOMERS. *Jurnal Scientia*, 12(03), 3984–3989.
- Sudirjo, F., Rukmana, A. Y., Wandan, H., & Hakim, M. L. 2023. Pengaruh Kapabilitas Pemasaran, Digital Marketing Dalam Meningkatkan Kinerja Pemasaran UMKM Di Jawa Barat. *Jurnal Bisnisan: Riset Bisnis Dan Manajemen*, 5(1), 55–69.
- Sudiyatno, B., & Puspitasari, E. 2010. Tobin's q dan altman z-score sebagai indikator pengukuran kinerja perusahaan. *Kajian Akuntansi*, 2(1), 247233.
- Sugiarto, I., Napu, F., Rukmana, A. Y., & Hastuti, P. 2023. Kesuksesan Wirausaha di Era Digital dari Perspektif Orientasi Kewirausahaan (Study Literature). *Sanskara Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 1(02), 81–96.

- Sule, E. T., & Saeful, K. 2019. *Pengantar manajemen*. Prenada Media.
- Sutaguna, I. N. T., AR, M. Y., Hariyanto, M., Razali, G., & Rukmana, A. Y. 2023. SOCIAL MEDIA MARKETING ON CAMPUS. *Journal of Management and Social Sciences*, 2(3), 150–162.
- Sutaguna, I. N. T., Zaroni, A. N., Pakki, E., Rukmana, A. Y., & Rahayu, P. P. 2023. Training on Business Planning Using Business Canvas Models. *Cakrawala: Jurnal Pengabdian Masyarakat Global*, 2(3), 34–43.
- Wahana, A. N. P. D., & Rukmana, A. Y. 2023. Unveiling the 'Pesantrenpreneur' Phenomenon: Nurturing Entrepreneurship within Islamic Boarding Schools. *West Science Journal Economic and Entrepreneurship*, 1(03), 171–180.
- Wahdiniawati, S. A., Rukmana, A. Y., Ma'sum, H., Pasaribu, J. S., Fauzan, R., Soetikno, Y. J. W., Aditya, A., & Harto, B. 2023. *ENTERPRISE INFORMATION SYSTEM*. Get Press Indonesia.
- Wakil, A., Cahyani, R. R., Harto, B., Latif, A. S., Hidayatullah, D., Simanjuntak, P., Rukmana, A. Y., & Sihombing, F. A. H. 2022. *Transformasi Digital Dalam Dunia Bisnis*. Global Eksekutif Teknologi.
- Waluyo, B. P., Mareta, Z., Rukmana, A. Y., Harto, B., Widayati, T., Haryadi, R. M., Safa'atillah, N., Soputra, J. H., Siang, R. D., & Aji, A. A. 2023. *Studi Kelayakan Bisnis*. Global Eksekutif Teknologi.
- Weber, A., & Thomas, R. 2005. Key performance indicators. *Measuring and Managing the Maintenance Function*, Ivra Corporation, Burlington.
- Wijayanto, D., & SPi, M. M. 2013. *Pengantar manajemen*. Gramedia Pustaka Utama.
- Yudiani, E., Putri, P. A. A. N., Halik, A., Rukmana, A. Y., & Aini, Z. 2023. Career Development Of The Millenial Generation. *Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 2(4), 106–115.

Zulkifli, I. S. F. N. A. Y. R. P. H. 2023. Kesuksesan Wirausaha di Era Digital dari Perspektif Orientasi Kewirausahaan (Study Literature). *Sanskara Ekonomi Dan Kewirausahaan*. <https://sj.eastasouth-institute.com/index.php/sek/article/view/87>

BAB 4

PENGEMBANGAN KARYAWAN

Oleh Fandra Dikhi Januardani

4.1 Pendahuluan

Manusia sebagai makhluk sosial dan hidup bermasyarakat, maka tidak akan luput dari keanggotaan dalam suatu organisasi. Setiap organisasi harus didukung pegawai karyawan yang kompeten dan handal, karena sumber daya manusia mempunyai peran yang penting dalam pencapaian, keunggulan dan keberhasilan organisasi ataupun perusahaan.

Organisasi merupakan bagian yang sangat penting bagi kehidupan manusia di masa yang serba bebas dan terbuka terutama dalam dunia yang berkaitan tentang ekonomi, politik, budaya bahkan iptek.

Menurut Ansah & Rita (2019), karyawan merupakan aset utama dari setiap organisasi karena mereka memainkan peran utama terhadap keberhasilan perusahaan.

Untuk itu karyawan yang handal dan berkomitmen akan meningkatkan popularitas serta kesuksesan suatu organisasi. Karyawan yang sering disebut juga sumber daya manusia merupakan suatu aset pada suatu organisasi demi tercapainya suatu tujuan organisasi. Jadi, setidaknya organisasi lebih memperhatikan atau memberikan perhatian yang lebih terhadap karyawannya.

4.2 Pengertian Pengembangan Karyawan

Pengembangan karyawan pada suatu organisasi sangat tergantung pada baik buruknya perkembangan organisasi yang bertujuan untuk mencari peningkatan. Tujuan yang dapat dicapai jika karyawan dilatih secara tepat, serta pelatihan yang baik dan tepat disetiap karyawan.

Tentang hal tersebut, untuk meningkatkan kemampuan karyawan dan dapat dipahami beberapa contoh kemampuan menurut Oemar Hamalik (2007), yaitu:

1. Kemampuan membentuk dan membina hubungan antar perorangan dalam suatu organisasi.
2. Kemampuan menyesuaikan diri dengan keseluruhan lingkungan pekerjaan.
3. Pengetahuan dan kecakapan untuk melakukan suatu pekerjaan.
4. Kebiasaan, pikiran, tindakan serta sikap dalam pekerjaan.

Dari pernyataan diatas menjelaskan bahwa pengembangan karyawan merupakan fungsi dari fungsi operasional dan fungsi manajemen personalia melalui pendidikan dan pelatihan. Jadi, karyawan dikembangkan pengetahuan, skill serta kemampuannya melalui pendidikan dan pelatihan, maka akan lebih memahami tentang teknik atau sistem terbaik untuk melaksanakan pekerjaan.

Menurut Hariandja (2002) menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan. Tetapi, dilihat dari tujuannya, pada umumnya kedua konsep tersebut dapat dibedakan. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini dan pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan dimasa yang akan datang, yang dilakukan melalui pendekatan terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja.

Jadi, diketahui bahwa setiap organisasi senantiasa akan berusaha untuk mencapai tujuan dengan efektif dan efisien. Pencapaian yang efektif dan efisien pada suatu organisasi sangatlah tergantung pada kondisi pengembangan pada karyawan. Untuk itu setiap karyawan pada suatu organisasi harus mendapatkan pendidikan dan pelatihan dengan sebaik mungkin.

Menurut Veithzal (2005) menyatakan bahwa pengembangan manajemen adalah suatu proses bagaimana manajemen mendapatkan pengalaman, keahlian dan sikap untuk menjadi atau meraih sukses sebahai pemimpin dama organisasi mereka. Karena itu, kegiatan pengembangan ditujukan membantu karyawan untuk dapat menangani jabatannya dimasa mendatang, dengan memperhatikan tugas dan kewajiban yang dihadapi sekarang.

Menurut Gouzali (2000) menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang dilakukan. Dengan adanya kegiatan ini, maka diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang digunakan oleh organisasi.

Dari beberapa pernyataan diatas disimpulkan bahwa pengembangan karyawan adalah suatu proses manajemen dan kegiatan meningkatkan kualitas karyawan (sikap, pengalaman, pengetahuan, kemampuan dan keterampilan) kepada seluruh karyawan berdasarkan kebutuhan yang harus dilakukan organisasi demi tercapainya tujuan organisasi tersebut.

4.3 Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karyawan

Tujuan pengembangan karyawan merupakan setiap individu dalam suatu organisasi memiliki pengetahuan dan keahlian demi mencapai tingkat kemampuan yang dibutuhkan untk melaksanakan suatu pekerjaan secara efektif dan efisien.

Menurut Simamora (2006) untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi guna meningkatkan kemampuan, produktivitas dan kesejahteraan.

maka perlu kita pahami tentang beberapa tujuan pengembangan karyawan, yaitu:

1. Memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan.
2. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan perkembangan dan kemajuan teknologi.
3. Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar memiliki kompetensi dalam pekerjaan.
4. Membantu memecahkan masalah operasional.
5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi, ini merupakan cara untuk menarik, menahan dan memotivasi karyawan.
6. Mengorientasikan seluruh karyawan baik yang baru ataupun yang lama terhadap organisasi.
7. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Perlu kita pahami dari pernyataan diatas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karyawan memfokuskan pada pengembangan modal intelektual serta promosi pembelajaran organisasi, tim serta individu. Selanjutnya juga, dengan adanya pengembangan program karyawan dapat meningkatkan kompensasi secara tidak langsung.

Menurut Gouzali (2000) mengemukakan bahwa pada pengembangan karyawan terdapat manfaat yang perlu diketahui, yaitu:

1. Organisasi akan memiliki kemampuan menyesuaikan diri dengan kebutuhan sekarang.
2. Organisasi akan memiliki sumber daya manusia yang selalu yakin dalam melaksanakan pekerjaan.
3. Organisasi akan mampu menjawab tantangan perkembangan keadaan dimasa yang akan datang.
4. Program organisasi akan tidak pernah ketinggalan dari para pesaing.
5. Organisasi dapat meningkatkan prestasi pegawai secara individu maupun kelompok.
6. Mekanisme organisasi lebih fleksibel dan tidak kaku dalam menggunakan teknologi terbaru.

7. Biaya produksi yang telah dikeluarkan lebih efisien.
8. Organisasi dapat mempersiapkan para karyawan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Jadi hal diatas menunjukkan bahwa pengembangan merupakan suatu usaha dan upaya *repositioning* yang mendasar pada transformasi peran karyawan (kemampuan, cara kerja serta cara berpikir) untuk dapat melaksanakan proses tersebut, maka organisasi perlu mempersiapkan karyawan yang mampu bersaing di masa yang akan datang..

4.4 Jenis-jenis dan Metode Pengembangan Karyawan

Menurut Nurhayati (2018) ,enyatakan bahwa pengembangan dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

1. **Pengembangan secara formal**, yaitu karyawan yang ditugaskan oleh perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau pelatihan, baik yang dilakukan oleh perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga pendidikan atau pelatihan.
2. **Pengembangan secara informal**, yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari beberapa buku atau literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatan.

Intinya, pengembangan karyawan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja serta memperbaiki kepuasan kerja bagi karyawan itu sendiri. Menurut Decenzo & Robbins (1999) ada dua kategori metode pengembangan karyawan, yaitu:

1. **Metode Praktis (*On The Job Training*)**, merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan, karena karyawan dilatih terkait pekerjaan baru dengan suervisi langsung seorang pelatih berpengalaman. Teknik ini memiliki beberapa macam praktek yang digunakan, antara lain:

- a. Rotasi jabatan
 - b. Latihan instruksi pekerjaan
 - c. Magang
 - d. *Coaching*
 - e. Penugasan sementara
2. **Teknik Presentasi Informasi dan Metode Simulasi (*Off The Job Training*)**, merupakan suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi seperti pada keadaan sebenarnya. Dan pendekatan ini karyawan atau peserta latih menerima representasi tiruan. Tujuan dari teknik presentasi informasi adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep ataupun keterampilan kepada para peserta. Teknik ini memiliki beberapa metode, antara lain:
- a. Metode studi kasus
 - b. Kuliah
 - c. Studi sendiri
 - d. Program komputer
 - e. Komperensi
 - f. Presentasi

Setiap kategori memiliki sasaran pengajaran, kurikulum, sikap, konsep, pengetahuan bahkan keterampilan utama yang berbeda-beda. Pada pemilihan teknik tertentu untuk digunakan pada program pengembangan.

4.5 Proses Pengembangan Karyawan

Pengembangan karyawan dapat tercapai tujuannya, maka harus mendasarkan pada prosedur yang sesuai dengan kebutuhan karyawan.

Menurut Priyono dan Marnis (2008) menyatakan ada beberapa langkah pada pengembangan karyawan, yaitu:

1. Penentuan Kebutuhan

Penentuan kebutuhan dilakukan untuk mengetahui kebutuhan yang dilakukan pada program pengembangan, karena berkaitan dengan dana. Dua hal

yang perlu diidentifikasi dalam penentuan kebutuhan: masalah yang dihadapi saat ini dan berbagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul di masa yang akan datang.

Untuk mengidentifikasi kebutuhan tersebut ada tiga pihak yang terlibat:

- a. Satuan organisasi yang mengelola sumber daya manusia (SDM).
- b. Manajer berbagai satuan.
- c. Pegawai yang bersangkutan.

Dari informasi kebutuhan dari ketiga pihak tersebut, selanjutnya akan dibahas bersama bagian pelatihan dan pengembangan karyawan.

2. Penentuan Sasaran

Sasaran yang ingin dicapai berdasarkan analisis kebutuhan dapat bersifat keterampilan teknis dalam melaksanakan suatu pekerjaan (*technical skill*) atau untuk meningkatkan kecakapan memimpin (*managerial skill*) dan konsep keterampilan (*conceptual skill*).

3. Penetapan Isi Program

Program pengembangan harus jelas, mendukung, dan materi yang akan diberikan demi tercapainya tujuan serta dituangkan dalam kurikulum pelatihan. Kurikulum yang diterapkan secara sistematis termasuk jam pertemuan, metode, dan sistem evaluasi.

4. Identifikasi Prinsip-prinsip Belajar

Program pengembangan karyawan harus memperhatikan prinsip belajar. Ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan, yaitu:

- a. Partisipatif. Metode pembelajaran yang bersifat langsung melakukan sendiri (teori praktek).
- b. Repetitif. Perbuatan yang selalu diulang, agar yang dipelajari selalu diingat.
- c. Relevansi. Pengalaman yang dimiliki.
- d. Umpan Balik. Untuk mengetahui peserta didik telah menguasai materi dan mencapai tujuan belajar.

5. Pelaksanaan Program

Pelaksanaan atau penyelenggaraan program pengembangan bersifat sangat situasional. Maksudnya adalah dengan memperhitungkan kepentingan organisasi dan kebutuhan peserta, penerapan prinsip belajar dapat berbeda dalam aksentual dan intensitas, yang pada gilirannya tercermin pada penggunaan teknik dalam proses pembelajaran.

Ada beberapa metode yang digunakan dalam pelaksanaan program pengembangan, yaitu:

- a. *On The Job*. Merupakan teknik pelatihan yang dimana para peserta dilatih langsung ditempat kerja. Demi meningkatkan kemampuan peserta dalam mengerjakan tugas-tugasnya yang menjadi tanggungjawabnya pada saat ini.

Ada beberapa tahap pada pelatihan dalam jabatan, yaitu:

- 1) Peserta pelatihan memperoleh informasi tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dan hasil yang diharapkan, semua dikaitkan dengan relevansi pelatihan dengan meningkatkan kemampuan peserta.
 - 2) Pelatih menyampaikan cara yang terbaik terkait melaksanakan pekerjaan tertentu untuk dicontohkan ke peserta.
 - 3) Peserta pelatihan dapat mempraktekkan tentang semua yang sudah disampaikan oleh pelatih.
 - 4) Karyawan menunjukkan kemampuan bekerja yang sudah dipelajari secara mandiri.
- b. *Vestibule*. Merupakan teknik pelatihan untuk meningkatkan keterampilan terutama yang bersifat teknikal dilokasi kerja, dengan tanpa mengganggu pekerjaan didalam organisasi tersebut. Inidapat diartikan bahwa organisasi harus menyediakan lokasi dan fasilitas untuk berlatih, sehingga tidak mengganggu pekerjaan sehari-hari.

- c. *Apprenticeship*. Teknik pelatihan untuk karyawan yang membutuhkan keterampilan yang tinggi. Program ini juga mengkombinasikan antara *on the job training* dengan pengalaman, sistem magang ini mengambil empat jenis kegiatan, yaitu:
- 1) Seorang karyawan saling belajar dari pegawai lain yang lebih memiliki pengalaman.
 - 2) *Coaching* dalam hal seorang pemimpin mengajarkan cara kerja yang benar kepada bawahannya dilokasi kerja.
 - 3) Menjadikan karyawan yang dilatih sebagai asisten.
 - 4) Memberi tugas dan tanggung jawab ke karyawan tertentu untuk duduk dalam kepanitiaan, sehingga yang bersangkutan mendapatkan pengalaman yang lebih.
- d. *Classroom Methods*. Teknik pelatiha yang dirancang dalam bentuk pembelajaran didalam kelas dengan menggunakan metode diskusi. Aktivitan pembelajaran pada teknik ini berjalan sepihak dengan instruktur yang aktif memberikan informasi atau pengetahuan ke peserta. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi teknik ini, antara lain:
- 1) Peserta. Semakin banyak jumlah peserta dalam satu ruangan maka semakin kurang efektif.
 - 2) Bahan Belajar. Jika instruktur tidak menyediakan bahan belajar, maka akan menyebabkan peserta kesulitan mengikuti aktivitas pembelajaran.
 - 3) Instruktur. Harus benar-benar mampu dan menguasai bahan dan kelas dengan baik serta berbagai keahlian lainnya.

6. Penilaian Pelaksanaan Program

Suatu pelaksanaan program yang dikatakan berhasil, jika kemampuan peserta meningkat dalam melaksanakan tugas dan terjadi perubahan perilaku (sikap, disiplin dan etos kerja).

4.6 Kendala dan Kelemahan Pengembangan Karyawan

Adapun kendala dan kelemahan pada pengembangan karyawan dapat menjadi kegagalan sebuah pelatihan. Menurut Hasibuan (2007) menyatakan bahwa ada beberapa kendala yang sering dihadapi pada pengembangan karyawan, antara lain:

1. Peserta. Memiliki latar belakang yang berbeda-beda atau heterogen (pendidikan, pengalaman, dan usia), akan menyulitkan dan menghambat pelaksanaan pengembangan terkait persepsi, daya nalar dan daya tangkap.
2. Pelatih atau Instruktur. Yang memiliki keahlian dan cakap mentransfer pengetahuan ke peserta sulit didapat. Akibatnya, sasaran pencapaian tidak sesuai harapan.
3. Fasilitas. Sarana dan prasarana pengembangan yang dibutuhkan kurang atau tidak baik.
4. Kurikulum. Yang ditetapkan dan diajarkan kurang serasi, bahkan tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan.
5. Dana. Keterbatasan ketersediaan dana, sehingga sering dilakukan secara terpaksa, bahkan pelatih maupun sarannya kurang memenuhi persyaratan yang akan dibutuhkan.

Menurut Simamora (2006) menyatakan bahwa suatu pemahaman terhadap masalah potensial harus dijelaskan selama pelatihan, kelemahan-kelemahan tersebut adalah:

1. Pelatihan dan pengembangan dianggap sebagai obat untuk penyakit-penyakit yang ada diorganisasi.
2. Peserta tidak termotivasi untuk memusatkan perhatian dan komitmennya.
3. Menganggap sebuah teknik dapat menerapkan disemua kelompok, dalam semua situasi dengan keberhasilan yang sama.
4. Kinerja peserta tidak dievaluasi setelah selesai dan kembali kepekerjaannya.

5. Informasi terkait biaya – manfaat untuk evaluasi program tidak terkumpul.
6. Kurangnya dukungan manajemen.
7. Peran utama dari pimpinan tidak ada.
8. Pelatihan tidak akan pernah cukup kuat untuk menghasilkan perbaikan kinerja yang dapat diverifikasi.
9. Sedikit ataupun tidak ada persiapan untuk tindak lanjut.

DAFTAR PUSTAKA

- Adrian, S. W., Nurhayati, I. S. 2018. *Pengaruh Terpaan Iklan Youtube Ramayana Ramadan 2017 Versi Bahagiannya adalah Bahagiaku Terhadap Citra Merek. E-Proceeding of Management*. Vol.3, No.2, Hal. 1474-1480
- De.Cenzo, David A., Stephen P. Robbins. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- Gouzali, Saydam. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management): Suatu Pendekatan Mikro (Dalam Tanya Jawab)*. Jakarta: Djambatan
- Hamalik, Oemar. 2007. *Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu*. Jakarta: Sinar Grafika Offset
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2002. *Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo
- Hasibuan, Malayu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Priyono & Marnis. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher
- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN

BAB 5

UMPAN BALIK DAN KONSELING

Oleh Suparmi

5.1 Pendahuluan

Pelaksanaan kinerja dalam proses pencapaian tujuan organisasi perlu dimonitor dan dikendalikan, untuk dapat mengetahui secara lebih dini apabila terjadi penyimpangan dari rencana. Untuk keperluan tersebut, diperlukan adanya umpan balik dari proses pelaksanaan sehingga pemimpin dapat membuat pertimbangan agar tujuan organisasi tetap dapat dicapai pada waktunya.

Umpan balik pada awalnya bersifat *top-down*, di mana atasan menyampaikan penilaiannya atas kinerja bawahan sehingga diharapkan bawahan dapat memperbaiki kinerjanya seperti diharapkan atasan. Namun, kemudian berkembang pengertian bahwa umpan balik dapat datang dari semua arah, baik dari atas, dari samping maupun dari bawah (Sutrisno, 2010).

Umpan balik dapat didefinisikan sebagai informasi tentang perilaku masa lalu, disampaikan sekarang, yang mungkin memengaruhi perilaku di waktu yang akan datang. Umpan balik menjadi tanggung jawab manajer dan pekerja karena keduanya memperoleh manfaat dari komunikasi yang jelas dan sedang berlangsung

Umpan balik pada tingkat organisasi berkenaan dengan monitoring apakah terjadi deviasi antara rencana dengan pelaksanaan dan memprediksi pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Apabila terjadi deviasi, perlu ditetapkan tindakan yang harus dilakukan untuk mengoreksinya sehingga tujuan tetap dapat dicapai.

Umpan balik pada tingkat individu dan kelompok dimaksudkan untuk mengetahui seberapa jauh kemampuan individu atau kelompok tersebut dalam menyelesaikan

tugasnya. Apabila kinerjanya di bawah standar yang telah ditentukan dapat dilakukan koreksi terhadap perilaku pekerja atas dengan meningkatkan kemampuan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan.

5.2 Fungsi Umpan Balik

Umpan balik melakukan dua fungsi bagi penerimanya, yaitu fungsi instruksional dan fungsi motivasional. Umpan balik bersifat *instruksional* apabila mengklarifikasi atau memperjelas peran atau mengajarkan perilaku baru. Misalkan seorang manajer memberikan teguran kepada bawahan yang tidak dapat memenuhi target pekerjaan yang diberikan kepadanya. Manajer memberikan petunjuk kepada bawahan tentang bagaimana memperbaiki kinerjanya. Manajer dapat memberikan *coaching* kepada karyawannya dan apabila diperlukan mengirimkan untuk mengikuti pelatihan yang sesuai dengan kebutuhannya.

Umpan balik bersifat memotivasi apabila digunakan sebagai alat untuk memberikan *reward* atau menjanjikan *reward*. Fungsi umpan balik dapat meningkat secara signifikan dengan menyandingkan tujuan spesifik yang menantang dengan umpan balik spesifik.

Apabila karyawan balik positif dihargai, akan meningkatkan motivasi karyawan untuk lebih berprestasi. Memberi dan menerima umpan balik dalam pekerjaan sudah merupakan gagasan biasa sekarang ini. Semakin banyak umpan balik diterima anggota organisasi semakin baik. Pada dasarnya umpan balik berjalan secara otomatis. Pemimpin hanya perlu memotivasi untuk memberikannya.

5.2.1 Sumber Umpan Balik

Secara otomatis pekerja akan mendapatkan umpan balik dari rekan sekerja, supervisor, bawahan dan orang dari luar organisasi seperti pelanggan atau pemasok. Di samping itu, tugas yang dilakukan pekerja sering kali merupakan sumber umpan balik yang objektif. Tugas yang memerlukan keterampilan seperti pemrograman komputer atau

pendaratan pesawat memberikan umpan baik secara tetap seberapa baik atau seberapa buruk pekerjaan tersebut dilakukan.

5.2.2 Penerimaan Umpan Balik

Terdapat tiga aspek dari penerima umpan balik yang memerlukan perhatian. Untuk menjadi efektif, setiap penerima umpan balik perlu jelas tentang rintangan yang dihadapi agar dapat ditentukan arah yang tepat. Aspek penerima umpan balik yaitu:

1. Karakteristik Penerima

Karakteristik kepribadian seperti *self-esteem* dan *self-efficacy* dapat membantu atau merintangi kesiapan seseorang untuk menerima umpan balik. Mereka memiliki *self-esteem* dan *self-efficacy* rendah biasanya tidak secara efektif mencari umpan balik dan akan cenderung mengonfirmasi masalahnya.

2. Persepsi penerima

Umpan balik dapat memberikan tanda *positif* atau *negatif*. Pada umumnya, orang cenderung memersepsikan dan mengingat umpan balik positif lebih akurat daripada umpan balik negatif. Akan tetapi, umpan balik dengan tanda negatif dapat mempunyai dampak motivasi positif. Mereka yang menerima umpan balik positif kelihatannya kurang termotivasi untuk melakukan dengan lebih baik.

3. Evaluasi kognitif penerima

Atas penerimaan umpan baik, orang secara kognitif mengevaluasi faktor seperti akurasinya, kredibilitas sumber kejujuran sistem, harapan atas *reward* dan standar yang masuk akal.

5.2.3 Hasil perilaku umpan balik

Umpan balik berhubungan erat dengan proses penerapan tujuan, menyangkut hasil perilaku yang sama, yaitu berupa: arah, usaha, dan ketekunan. Kemungkinan hasil keempat umpan balik adalah timbulnya resistensi. Untuk itu, perlu dilakukan sosialisasi sebelumnya agar

penerima umpan balik tidak berperilaku negatif apabila umpan balik yang diterima kurang menyenangkan.

5.3 Umpan Balik Nontradisional

Secara horizontal umpan balik berasal dari atasan kepada bawahan, atau bersifat *top-down*. Atasan memberikan penilaian kepada bawahan sehingga dapat dipergunakan bawahan untuk memperbaiki kinerjanya. Perkembangan pendekatan nontradisional yang menunjukkan bahwa umpan balik bukan hanya dari atas ke bawah dan adanya beberapa sumber umpan balik. Terdapat enam alasan bagi tumbuhnya umpan balik nontradisional, yaitu sebagai berikut(Noe, Hollenbeck and Barry Gerhart, 2011).

1. Sistem penilaian kinerja tradisional menciptakan ketidakpuasan yang sangat luas di kalangan pekerja.
2. Struktur organisasi berbasis tim menggantikan struktur hierarki tradisional. Kecenderungan ini memerlukan manajer yang mempunyai *interpersonal skills* baik dan yang paling baik apabila dievaluasi oleh anggota tim.
3. *Multiple-rater system* atau sistem penilai jamak dinilai membuat umpan balik sah atau valid daripada umpan balik bersumber tunggal.
4. Teknologi jaringan komputer canggih sangat memfasilitasi pemakaian *multiple-rater system*.
5. Umpan balik dari bawah ke atas berhubungan baik dengan kecenderungan manajemen partisipatif dan pemberdayaan pekerja.
6. Rekan kerja dan bawahan dinyatakan mengetahui lebih banyak tentang kekuatan dan keterbatasan manajer daripada pemimpin tertinggi.

5.3.1 Umpan balik ke atas

Umpan balik ke atas memberikan kesempatan kepada bawahan memberi umpan balik tentang gaya dan kinerja manajer, bawahan mengevaluasi atasannya. Umpan balik dari bawahan merupakan masukan berupa pandangan, penilaian atau saran yang diberikan oleh bawahan kepada atasan.

Dengan demikian manajer dapat melakukan koreksi diri dalam menangani pekerjaan.

5.3.2 Evaluasi Dua Arah

Evaluasi dua arah merupakan terminologi untuk mengatakan bahwa evaluasi dan umpan balik dapat mengalir dalam dua arah, tidak hanya dari manajer ke pekerja (cara tradisional), tetapi juga dari pekerja ke manajer. Dengan demikian manajer mengevaluasi kinerja pekerja dan pekerja mengevaluasi manajer.

Pekerja manajer adalah membantu pekerja melaksanakan pekerjaannya sehingga manajer perlu umpan balik tentang bagaimana bawahannya melakukan pekerjaannya. Untuk memberi dukungan lebih baik dan memperbaiki kinerja staf, mereka perlu tahu apa yang harus berubah.

5.3.3 Sistem Peningkatan Efektivitas

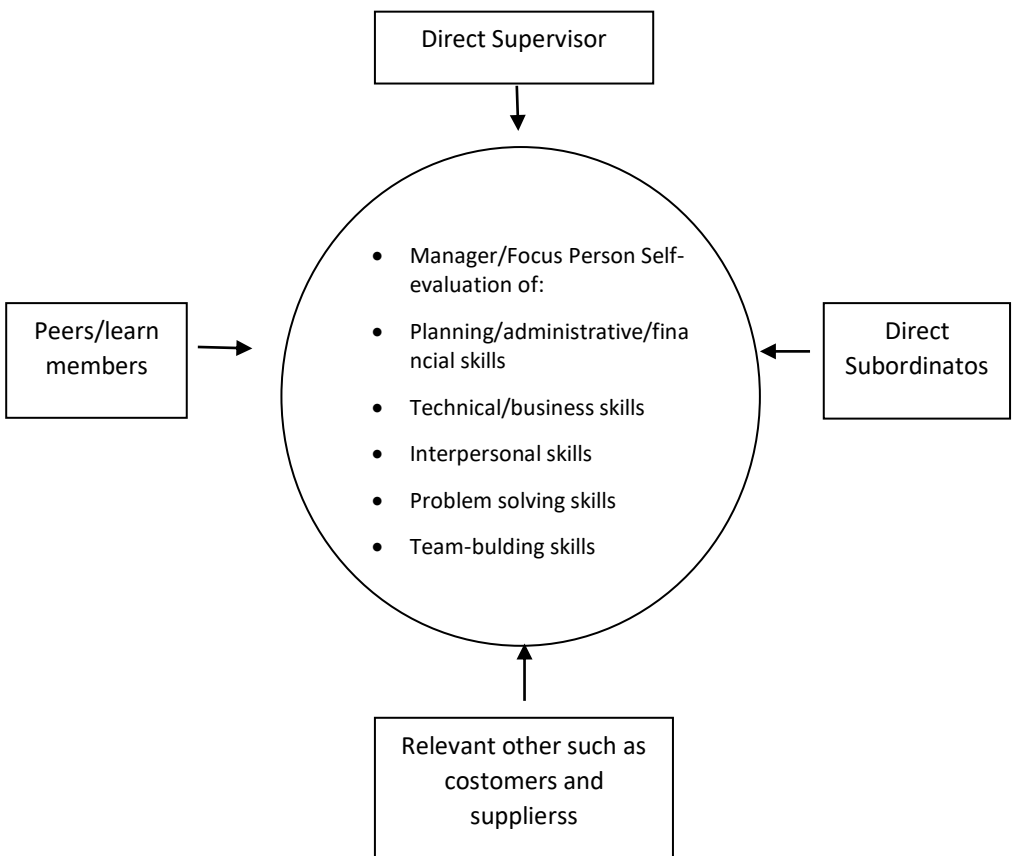
Sistem peningkatan efektivitas merupakan suatu sistem yang menyesuaikan realitas perbedaan dengan kebutuhan individual. Sistem ini membantu pekerja merasa turut memiliki proses karena mereka mendesain bersama manajer. Cara seperti ini menakutkan orang yang menginginkan standar, suatu pendekatan yang menggunakan satu ukuran yang dianggap cocok untuk semua.

5.3.4 Menggunakan Akal Sehat

Terkadang kita lupa bahwa tujuan kita adalah memperbaiki produktivitas, tetapi kita sendiri menciptakan hambatan untuk mencapai tujuan tersebut. Sementara itu, untuk maksud tersebut pekerja harus memahami tujuan organisasi, divisi, unit kerjanya, dan bagaimana memberikan kontribusi sebaiknya untuk mencapai tujuan tersebut.

5.3.5 Umpan Balik 360 Derajat

Suatu konsep yang memberikan manajer umpan balik dari berbagai tingkat dan kategori rekan kerja yang berbeda bukan merupakan hal baru. Konsep umpan balik 360 derajat memberikan kesempatan kepada individu untuk membandingkan kinerja yang dirasakan mereka sendiri dengan informasi kinerja berdasar perilaku spesifik dari manajernya, bawahan, dan rekan kerja. Bahkan orang luar dilibatkan dalam umpan balik 360 derajat.



Gambar 5.1. Umpan balik 360 Derajat(Wibowo, 2011)

5.3 Umpan Balik Yang Baik

Umpan balik dimaksudkan sebagai masukan untuk memperbaiki kinerja yang akan datang, sehingga harus diberikan dalam bentuk dan cara yang baik. Umpan balik yang disampaikan dengan benar akan memberikan dampak positif.

Wibowo (2011) memberikan beberapa catatan untuk membuat umpan balik yang baik seperti berikut:

1. Menghubungkan umpan balik pada tujuan kinerja yang ada dan harapan yang jelas.
2. Memberikan umpan balik secara spesifik, terikat pada perilaku yang dapat diamati atau hasil yang dapat diukur.
3. Menghubungkan umpan balik pada bidang yang menjadi hasil utama.
4. Memberikan umpan balik sesegara mungkin.
5. Memberikan umpan balik positif untuk perbaikan proses kinerja, bukan hanya hasil akhir.
6. Memfokuskan umpan balik pada kinerja dan bukan kepribadian.
7. Mendasarkan umpan balik pada informasi yang akurat dan kredibel.

5.3.1 Monitoring Umpan Balik

Wibowo (2011) menyatakan bahwa umpan balik harus selalu dimonitor agar tetap dalam jalur yang tepat dengan cara berikut:

1. Menggunakan kalender
Tuliskan inisial pekerja setiap memberikan umpan balik pada pekerja. Pada hari Selasa dilakukan pengecekan hasil mingguan. Apabila kehilangan salah satu, pastikan berikan umpan balik sebelum akhir minggu. Namun, jangan memberikan komplimen sekadar untuk mengejar kuota. Gagasan di belakangnya adalah membiasakan diri memberi umpan balik pada pekerja secara reguler dan tulus.

2. *Brown bag lunch*

Seminggu sekali lakukan makan siang bersama pekerja. Gunakan kesempatan ini untuk menangkap kejadian yang baru dan mendapatkan perspektif pekerja tentang bagaimana segala sesuatu berjalan.

3. Umpan balik setiap hari

Berikan umpan balik paling tidak kepada seorang pekerja setiap hari. Umpanbalik ini harus positif atau konstruktif dan harus tulus serta tidak memaksa.

4. Sekap vokal terhadap pekerjaan baik

Pada dasarnya orang suka dipuji sehingga tidak berguna memberi pujian kosong. Namun, apabila memberi pujian adalah pantas, karyawan dipuji di depan umum dengan umpan balik positif.

5.3.2 pelajaran bagi manajer

Terdapat beberapa pelajaran yang dapat ditarik dari penelitian tentang umpan balik (Sedarmayanti, 2017) yaitu sebagai berikut:

1. Penerimaan umpan balik tidak boleh diperlakukan sebagai sesuatu yang "*given*". sering disalahpersepsikan atau ditolak, terutama dalam situasi antarbudaya.
2. Manajer dapat meningkatkan kredibilitas mereka sebagai sumber umpan balik dengan mengembangkan keahliannya dan menciptakan iklim kepercayaan.
3. Umpan balik negatif biasanya disalahpersepsikan atau ditolak.
4. Umpan balik yang terlalu sering mengikis rasa kontrol pribadi dan inisiatif, tetapi umpan balik jarang terjadi di kebanyakan organisasi.
5. Umpan balik masih perlu disesuaikan dengan penerima umpan balik.
6. *Average* dan *below average performer* memerlukan ekstrinsik reward atas kinerjanya sedangkan *high performer* merespons umpan balik yang meningkatkan perasaannya atas kompetensi dan kontrol pribadi.

5.3.3 Kesalahan

Penggunaan umpan balik yang dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja kadangkala tidak tercapai karena kesalahan dalam menggunakan umpan balik, dalam bentuk seperti berikut ini:

1. Umpan balik digunakan untuk menghukum, membuat malu, atau menjatuhkan pekerja.
Bagi penerima umpan balik melihatnya tidak relevan untuk pekerjaanya.
2. Informasi umpan balik diterima terlalu lambat untuk melakukan perbaikan.
3. Penerima umpan balik percaya bahwa hal tersebut berada di luar kontrolnya.
4. Pekerja mengeluh terlalu banyak membuang waktu untuk mengumpulkan dan mencatat data umpan balik.
5. Penerima umpan balik mengeluh karena umpan balik menjadi kompleks atau sulit dimengerti.

5.4 Reaksi Terhadap Umpan Balik

Umpan balik biasanya memberi beberapa berita baik dan juga beberapa berita buruk. Kebanyakan orang ingin mengetahui kelemahannya, tetapi mereka tidak selalu berusaha memperbaikinya. Masalahnya adalah bahwa mereka tidak ingin berubah dengan hasil yang kelihatan buruk. Perubahan hanya akan mudah ketika anda berhasil mengombinasikan komitmen tingkat tinggi dengan tingkat kesulitan rendah(Wibowo, 2011).

Banyak orang menerima umpan balik mampu mengubah umpan balik itu menjadi perubahanyang dapat diukur. Akan tetapi, sebagian lain yang menerima umpan balik tidak berubah. Hal ini membuat frustrasi tidak hanya mereka yang menerima umpan balik, tetapi juga pada mereka yang memberikan umpan balik. Apabila anda menerima umpan balik, tetapi tidak berubah menjadi lebih baik, anda akan dirasakan lebih negatif daripada apabila anda tidak menerima umpan balik.

DAFTAR PUSTAKA

- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R. and Barry Gerhart, P.M.W. 2011. 'Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing, Buku 1'.
- Sedarmayanti. 2017. *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sutrisno, E., Fatoni, A. and Nawawi, H. 2010. 'Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)', *Kencana Prenada Media Group. Jakarta* [Preprint].
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja, Jakarta : Rajawali Pers*.

BAB 6

MANAJEMEN KINERJA BERBASIS KOMPETENSI

Oleh Lulu Ulfa Sholihannisa

6.1 Pendahuluan

Kinerja merupakan suatu unsur yang erat kaitannya dengan sumber daya manusia. Kinerja seorang karyawan perusahaan merupakan hasil kerja karyawan yang dilakukan selama ia bekerja. Kinerja sering diumpakan sebagai performa seorang karyawan dalam bekerja. Baik buruknya kinerja seorang karyawan tergantung pada upaya apa yang telah ia lakukan dalam bekerja untuk mencapai tujuan kerja sehingga ia dapat meraih performa yang baik dalam bekerja.

Agar seorang karyawan perusahaan mendapatkan performa yang baik dalam bekerja, maka perlu pengelolaan kinerja pada perusahaan yang disebut dengan "manajemen kinerja".

Manajemen kinerja muncul untuk menciptakan pengelolaan kerja sumber daya manusia agar tercipta lingkungan kerja yang optimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan maksimal. Bukan hanya tercapainya tujuan perusahaan sebagai *achievement* namun penghargaan bagi karyawan pun dapat diperoleh melalui performa kerja.

Manajemen kinerja juga diciptakan untuk membangun hubungan antara karyawan atau pegawai dengan atasan (pimpinan). Ada suatu istilah mengungkapkan bahwa hubungan yang baik, berasal dari komunikasi yang baik. Jadi terciptanya suatu hubungan antara karyawan dengan pimpinannya bermula dari bagaimana ia melakukan hubungan komunikasi. Dengan demikian manajemen kinerja adalah bagian dari manajemen organisasi untuk membuat

hubungan dan komunikasi yang efektif (Fauzi & Hidayat NA, 2020).

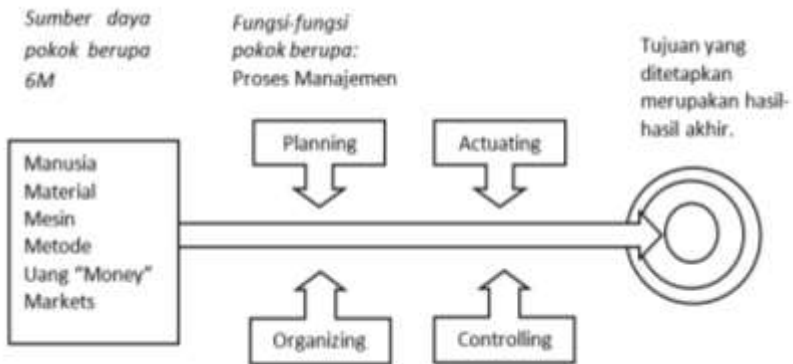
6.2 Manajemen Kinerja

6.2.1 Konsep Manajemen Kinerja

Perusahaan-perusahaan dan organisasi-organisasi di Indonesia pada saat ini sudah banyak menerapkan manajemen kinerja untuk mengetahui performa para pegawainya. Sejarah manajemen kinerja sendiri mempunyai beragam sumber yang berbeda-beda. Manajemen kinerja atau *performance appraisal* pada tahun 1887, pernah dilakukan oleh komisi layanan sipil Federal Amerika serikat yang menerapkan sistem penilaian prestasi formal untuk menilai kualitas pegawai agen federasi. Pada abad ke-19 di Inggris membentuk Komisi kerajaan untuk mengevaluasi pelayanan publik. begitupun juga di Indonesia sudah dilakukan dari zaman penjajahan Belanda yang dilakukan oleh para pejabat Belanda untuk melakukan pengawasan ketenagakerjaan pada masa Romusa. Pada zaman Orde Baru, Pemerintah Republik Indonesia mengeluarkan Surat Keputusan No. 10 Tahun 1979 tentang Penilaian kinerja Pelayanan Publik, yang mengatur sistem penilaian kinerja karyawan yang disebut dengan Daftar Penilaian kinerja Pegawai (DP3) (Fauzan, et al., 2023, p. 178).

Manajemen kinerja digunakan untuk melakukan pengelolaan terhadap sumber daya manusia. Manajemen kinerja juga berasal dari 2 suku kata manajemen dan kinerja. Manajemen yang dalam keilmuannya mempunyai enam konsep yang disebut dengan "*tools of management*", yaitu *man, money, material machine, metode, dan market*. "*Man*" yaitu manusia merupakan sumber daya utama dalam manajemen yang akan menjadi pelaku dan pengelola sumber daya itu sendiri. Oleh karena itu, manusia sebagai pengelola dan pelaku sumber daya, harus menjadi SDM yang berkualitas. Sehingga untuk menjadi SDM yang berkualitas, manusia itu sendiri harus mempunyai komtensi-kompetensi yang dapat memberikan manfaat dan dapat melakukan

perubahan ke arah yang lebih baik dan lebih maju lagi. Gambaran konsep manajemen yang sering dijadikan acuan dalam ilmu manajemen adalah sebagai berikut:



Gambar 6.1. Konsep dan Fungsi Manajemen

Sumber : (Sholihannisa, 2017, p. 56)

Manajemen menurut R. Terry merupakan suatu proses unik dan khas yang terdiri dari berbagai tindakan perencanaan, pengorganisasian, serta penggerakan dan pengendalian yang dilakukan guna menentukan arah serta mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya melalui pemanfaatan SDM dan Sumber daya lainnya (Sinambela & Sinambela, 2019, p. 7).

Dengan demikian, manajemen kinerja dapat diartikan sebagai suatu ilmu yang memadukan antara seni dan proses manajemen yang unik dalam mewujudkan visi dan misi organisasi secara fleksibel namun tetap representatif dengan memanfaatkan SDM yang ada pada organisasi secara maksimal, sesuai dengan kompetensi SDM tersebut.

6.2.2 Fungsi dan Peran Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja yang merupakan sentral dalam membangun suatu organisasi perusahaan agar mampu bersaing dengan memanfaatkan sumber daya manusia mempunyai fungsi dan peran tersendiri. Fungsi dan peran tersebut adalah sebagai berikut:

1. Manajemen organisasi (baik perusahaan swasta, instansi pemerintah, dan perusahaan nasional) harus menerapkan bentuk multi komunikasi. Yaitu organisasi (perusahaan) tidak menghindari berbagai informasi, dapat menerima informasi, namun tetap melakukan filter terhadap informasi yang masuk.
2. Manajemen kinerja tidak hanya berfokus pada pengembangan kinerja karyawan perusahaan, namun lebih dari itu. Manajemen kinerja juga perlu memperhatikan sistem imbalan melalui provisi, umpan balik kinerja, penghargaan, dan identifikasi pengembangan karir pegawai (Rumawas, 2021).
3. Lembaga penjaminan mutu juga dibutuhkan dalam suatu organisasi. Oleh sebab itu dalam manajemen kinerja, organisasi perusahaan perlu menyediakan anggaran khusus untuk hal tersebut.
4. Adanya jadwal kerja atau *time schedule* yang jelas, layak, serta realistis sesuai dengan waktu kerja. Beban waktu kerja yang berlebihan akan memberikan dampak yang tidak baik, baik kepada sumber daya manusia itu sendiri dan juga terhadap perusahaan. Apalagi, jika *time schedule* tersebut tidak barengi dengan imbalan kerja baik secara penghargaan maupun uang lembur. Secara kesehatan pun, akan mempengaruhi terhadap kejiwaan pegawai. Dalam tubuh yang sehat terdapat jiwa yang sehat.

6.3 Sistem Manajemen Kinerja

Inti dari manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana mengelola kinerja suatu SDM dalam mencapai tujuan suatu organisasi. Sistem manajemen kinerja atau *performance management system* bukan hanya sekedar konsep, namun merupakan suatu hal yang dapat diaplikasikan pada organisasi atau perusahaan untuk dapat mengendalikan SDM dan meningkatkan kualitas kerja SDM. Penggunaan sistem manajemen kinerja ini dapat memberikan manfaat bagi organisasi maupun perusahaan melalui prestasi kerja pegawai, baik secara individu maupun

tim atau kelompok. Selain itu, dengan adanya sistem manajemen kinerja, pegawai atau karyawan akan termotivasi, akan terangsang minat kerja untuk terus melakukan pengembangan diri sebagai SDM dengan hasil prestasi pegawai yang akan diperoleh, oleh masing-masing pegawai yaitu melalui umpan balik dari kinerja yang sudah dilakukan. Setiap pegawai turut serta dalam pengembangan diri, seperti *workshop* dan seminar dengan difasilitasi oleh organisasi atau perusahaan, dengan harapan dari pengembangan tersebut dapat meningkatkan kemajuan organisasi maupun perusahaan. Pemberian imbalan sebagai bentuk penghargaan kepada pegawai maupun karyawan, dapat dilakukan oleh perusahaan dengan harapan bentuk imbalan tersebut dapat meningkatkan ketercapaian tujuan perusahaan. Hal tersebut akan memberikan dampak yang positif kepada setiap pegawai maupun karyawan pada perusahaan tersebut dan meningkatkan semangat kerja karyawan.

Sistem manajemen kinerja yang dikutip dari Alwi (2021) dalam (Fauzi & Hidayat NA, 2020) mempunyai tiga aspek utama dalam organisasi, antara lain:

1. Analisis jabatan yang menguraikan tugas-tugas dalam jabatan. Analisis ini memberikan informasi yang dimanfaatkan untuk menjelaskan tentang kinerja
2. Standar kinerja. Standar kinerja ini dapat digunakan untuk memperoleh informasi balikan mengenai kinerja
3. Sistem manajemen kinerja berfungsi sebagai pengukuran kinerja karyawan.

6.4 Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi

6.4.1 Definisi Kompetensi dalam Manajemen Kinerja

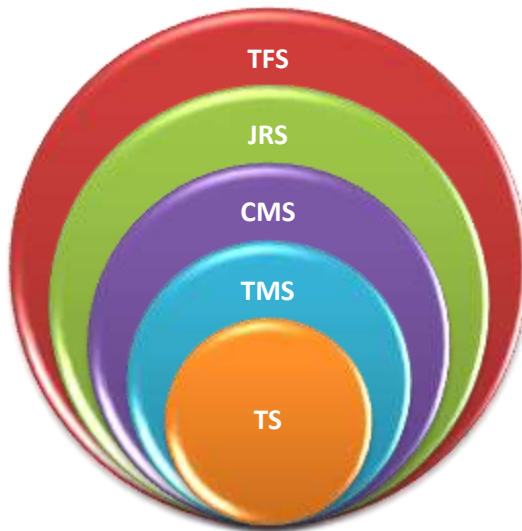
Kompetensi merupakan *skill* atau keahlian yang harus dimiliki oleh seseorang dalam hal ini adalah karyawan perusahaan atau pegawai dalam suatu organisasi atau instansi. Perusahaan dapat berjalan dengan baik apabila mempunyai sumber daya manusia yang kompeten sesuai dengan bidangnya masing-masing. Spencer dan Spencer

(1993) menjelaskan kompetensi adalah *an underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation* (Stripeikis, -). Yaitu karakteristik yang mendasari individu yang secara kausal terkait dengan kriteria yang direferensikan kinerja yang efektif atau unggul dalam suatu pekerjaan atau situasi. Adapun Kupper dan Palthe (1995) menyebutkan bahwa *competencies as ability of a student/ worker enabling him to accomplish tasks adequately, to find solution and to realize them in work situation. Theses qualifications* (Damingun, 2017). Yaitu kompetensi sebagai kemampuan seorang siswa / pekerja yang memungkinkannya untuk menyelesaikan tugas secara memadai, untuk menemukan solusi dan untuk mewujudkannya dalam situasi kerja. Kualifikasi tesis harus dinyatakan dalam hal pengetahuan, keterampilan, dan sikap.

Wagner dalam Widarto yang dikutip oleh (Sholihannisa, 2017) menjelaskan bahwa manusia era abad 21 mempunyai delapan kompetensi, yaitu *skill* komunikasi, cara berpikir kritis dan kreatif, mempunyai kemampuan dalam literasi *digital* atau informasi, mempunyai *skill inquiry* atau *reasoning* yaitu mampu menggunakan logika dan penalarannya untuk perusahaan secara sadar. Berikutnya adalah kemampuan interpersonal, kemampuan literasi multikultural, kemampuan memecahkan masalah, dan penguasaan teknologi. Selain delapan kompetensi tersebut, seorang karyawan perusahaan, harus mempunyai kompetensi organisasi, kompetensi perilaku, dan kompetensi yang lebih spesifik terkait bidang pekerjaannya.

Kompetensi dalam kaitannya dengan kinerja mempunyai lima dimensi kompetensi yang mempengaruhi hubungan antara kompetensi itu sendiri dengan kinerja, yang meliputi (1) *task skill*, yaitu keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar kerja; (2) *task management skill*, yaitu kemampuan untuk mengelola serangkaian tugas berbeda yang muncul saat bekerja; (3) *contingency management skill*, yaitu kemampuan

pengambilan tindakan cepat apabila muncul suatu masalah dalam pekerjaan; (4) *job role environment skill*, yaitu kemampuan untuk melakukan kolaborasi dan memelihara lingkungan kerja; (5) *transfer skill*, yaitu kemampuan dalam beradaptasi dengan lingkungan baru (Moeheriono, 2012). kelima dimensi kompetensi tersebut dapat diilustrasikan seperti pada gambar dibawah ini:



Gambar 6.2. Dimensi Kompetensi
Sumber : ilustrasi gambar

Keterangan gambar ilustrasi dimensi kompetensi diatas adalah sebagai berikut :

1. TS = *task skill*
2. TMS = *task management skill*
3. CMS = *contigency management skill*
4. JRS = *job role environment skill*
5. TS = *transfer skill*

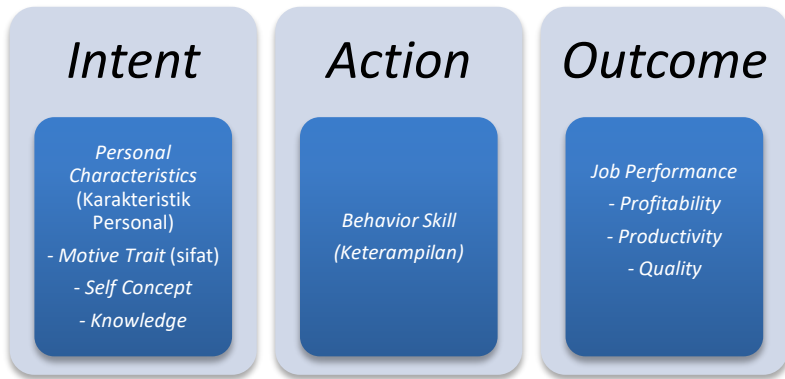
Zwell M yang dikutip Wibowo dalam Ruchendi (2019) mengungkapkan bahwa seorang karyawan perusahaan

dalam kapasitasnya sebagai sumber daya manusia harus mempunyai kompetensi sebagai berikut:

1. *Task achievement* adalah salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh karyawan karena berkaitan dengan kinerjanya sebagai karyawan. Seperti mempunyai orientasi pada hasil yang dicapai, dapat mengatur dan mengelola kinerja, berinisiatif dan memberikan pengaruh kinerja yang baik, kepedulian terhadap kualitas kerja.
2. *Relationship* merupakan salah satu kategori kompetensi yang harus dimiliki karyawan dalam membangun komunikasi baik dengan rekan kerja, atasan, maupun bawahan sehingga dapat bekerja dengan baik dan menumbuhkan kinerja yang baik pula.
3. *Personal atribut* merupakan kompetensi yang meliputi integritas seseorang sebagai karyawan perusahaan maupun pegawai organisasi, selain itu juga dalam *personal atribut* seorang karyawan harus jujur, siap melakukan pengembangan diri.
4. *Managerial*. Dalam bidang manajemen, kompetensi *managerial* harus dimiliki oleh SDM perusahaan dan organisasi, karena *managerial* merupakan kompetensi yang berkaitan dengan pengelolaan, pengadministrasian, pengawasan, sampai ke pengembangan orang yang berada di perusahaan atau organisasi tersebut sebagai SDM.
5. *Leadership*. Kompetensi ini berhubungan dengan bagaimana seseorang dapat memimpin organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan serta visi dan misi organisasi.

Kompetensi dalam hubungannya dengan kinerja, mempunyai hubungan sebab akibat seperti perangai seseorang atau karakteristik, serta *motive trait* atau sifat, konsep diri, dan pengetahuan. Sedangkan aksinya adalah keterampilan itu sendiri sebagai kompetensi dan *behavior skill* personal yang menghasilkan performa kerja. Hal

tersebut sesuai dengan pendapat Spencer dan Spencer yang dikutip oleh Palan (2007) sebagai berikut:



Gambar 6.3. Alur Hubungan Kompetensi dan Kinerja
(Sumber : Spencer & Spencer dalam Palan 2007)

Berdasarkan bagan diatas, dapat diketahui, pengetahuan adalah input utama dalam menentukan karakteristik personal sebagai kompetensi seseorang dalam menghasilkan kinerja.

6.4.2 Proses Perolehan Kompetensi

Kompetensi dalam kaitannya dengan kinerja membutuhkan proses perolehan yang dapat mengembangkan kompetensi itu sendiri sehingga dapat mempengaruhi hasil kinerja yang efektif.

Proses perolehan kompetensi itu sendiri disebut dengan *competency aquisition process* menurut Surya Dharma (2002) yang dikutip oleh Tsauri (2014) adalah sebagai berikut:

1. Pengakuan (*recognition*). Rekognisi merupakan bentuk pengakuan terbuka dan pujian atas perilaku atau prestasi karyawan atau pegawai dalam perusahaan maupun organisasi. Rekognisi ini ditujukan untuk mengekspresikan suatu penghargaan, memberikan motivasi, dan memperkuat perilaku karyawan yang diharapkan sesuai dengan visi misi perusahaan dan

organisasi. Rekognisi juga merupakan bentuk umpan balik yang positif untuk setiap karyawan perusahaan atau pegawai organisasi maupun instansi dalam pencapaian tugas yang telah diamanahi.

2. Pemahaman (*Understanding*). Pemahaman dalam manajemen kinerja atau disebut dengan *performance of understanding* berupa pemahaman dalam tugas dan kegiatan yang menunjukkan pada pengembangan pemahaman bahwa pentingnya pengetahuan dan kompetensi kinerja.
3. Pengkajian (*Assesment*). Pengkajian ini ditujukan untuk mengetahui kompetensi pegawai atau karyawan dan dapat menimbulkan motivasi dari kompetensi tersebut sehingga karyawan akan memahami bahwa adanya hubungan antara kinerja yang aktual dengan kinerja yang ideal.
4. Umpan balik (*Feed back*). Proses umpan balik ini merupakan suatu latihan dimana karyawan atau pegawai mempraktekan kompetensi dengan mendapatkan umpan balik sebagai hasil dari pelaksanaan tugas dan pekerjaan tertentu.
5. Permohonan kerja (*Job Application*). Pada proses ini, karyawan atau pegawai benar-benar dituntut menggunakan kompetensinya pada bidang pekerjaannya atau dalam kehidupan nyata.

6.4.3 Jenis Kompetensi Berdasarkan Tingkat Jabatan

Kemampuan kompetensi dalam manajemen kinerja dapat dibedakan berdasarkan level atau tingkat kedudukan karyawan itu sendiri (Tsauri, 2014). Jenis-jenis tersebut adalah sebagai berikut:

1. Tingkat Eksekutif. Kompetensi yang harus dimiliki untuk level eksekutif adalah sebagai berikut:
 - a. *Strategic thinking*. Berpikir strategis merupakan proses berpikir panjang (*long-term thinking*) untuk mencapai tim yang sukses pada perusahaan. Kemampuan ini juga dapat digunakan untuk

melakukan analisis, memahami gambaran besar tim atau proyek, mengantisipasi tantangan dan peluang potensial, dan membuat keputusan berdasarkan informasi yang selaras dengan tujuan jangka panjang.

- b. *Change leadership*. Kepemimpinan yg dapat membawa perubahan bukan pada operasionalisasi seperti pada manajemen perubahan namun lebih kepada orang-orang yang berada dibawah kepeimpinan pemimpinnya. Seperti bagaimana membangun komunikasi mengenai visi dan strategi dengan cara mentransformasikannya kepada *stakeholder* perusahaan.
 - c. *Relationship management*. Manajemen hubungan adalah kompetensi yang merupakan keterampilan yang dapat meningkatkan hubungan kerja dan jaringan kerja dengan organisasi lain atau perusahaan lain, baik dalam dan luar negeri.
2. Tingkat manajer. Kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang manajer adalah sebagai berikut:
 - a. *Flexibility* atau keluwesan yaitu kemampuan yang dapat melakukan perubahan struktural dan proses kegiatan manajerial.
 - b. *Interpersonal understanding* atau saling pengertian antar pribadi yaitu kemampuan yang muncul untuk memahami norma, nilai, karakter, serta tipe manusia yg berada pada organisasi dan perusahaan.
 - c. *Empowering* yaitu kemampuan untuk memberdayakan, menerima serta memberi informasi, memberi dan menerima ide-ide dan opini dari bawahan, mampu mendelegasikan tanggung jawab, serta memberikan bentuk penghargaan dan apresiasi (*reward*) kepada bawahan dengan tujuan untuk meningkatkan kerja.
3. Tingkat pegawai. Kompetensi yang harus dimiliki oleh karyawan atau pegawai, umumnya harus memiliki:

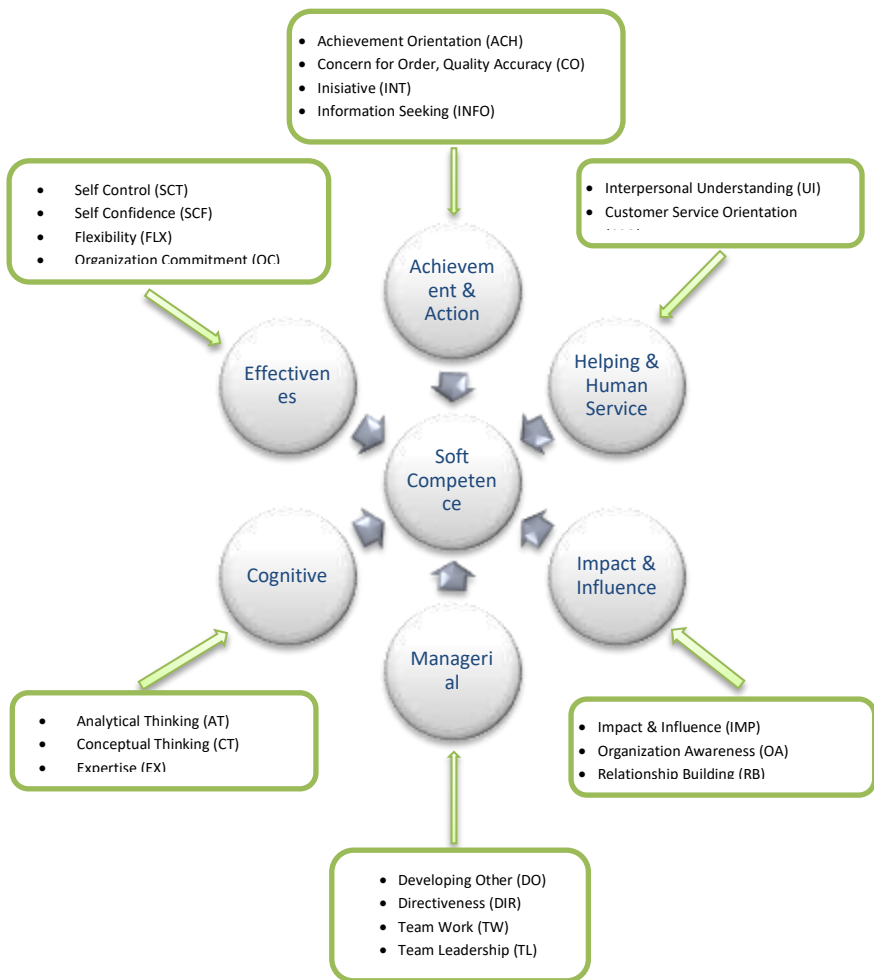
- a. Fleksibilitas dalam melihat perubahan yang dapat dijadikan suatu tantangan untuk perubahan lebih baik dibandingkan menjadikannya sebagai ancaman.
- b. Mencari dan menggunakan berita untuk perbaikan kerja.
- c. Motivasi untuk belajar, siap menerima *pressure* (tekanan kerja), mampu berkolaborasi dalam pelayanan kerja.

6.5 Hubungan Kompetensi dengan Kinerja

Pada era digitalisasi saat ini, kompetensi merupakan salah satu aspek yang mempengaruhi kinerja karyawan atau pegawai selain motivasi, budaya, lingkungan organisasi, maupun faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri. Efektifnya suatu organisasi yang dikatakan sukses adalah organisasi yang mempunyai pegawai efektif dan sukses dengan menghasilkan kinerja yang unggul karena didukung oleh kompetensi pegawai maupun karyawan.

Kompetensi juga digunakan untuk penentuan penempatan karyawan dimulai proses seleksi, perencanaan kerja karyawan, evaluasi kinerja, sampai kepada pengembangan sumber daya manusia itu sendiri. Karyawan adalah aset perusahaan, maka karyawan itu harus dikelola, dikembangkan, dilatih, serta diasah kompetensinya. Hal tersebut sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Beer dan Spector (2004) dalam Djunaid (2023) yaitu setiap pekerja dinilai sebagai aset bagi suatu organisasi yang saling mempengaruhi untuk menghasilkan kompensasi. Sedangkan Donald dalam Artiyany yang dikutip oleh Mukhtar, dkk. (2021) memperkenalkan bahwa teori jendela (*Window Theory*) mencakup bahwa setiap pengembangan diri yang dimiliki manusia diamati atau dilihat dari empat sisi yang berbentuk jendela yaitu pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), keahlian (*expert*) dan sikap (*attitude*).

Dengan demikian kompetensi dan kinerja mempunyai hubungan yang sangat erat antar keduanya. Pada konteks ini, spencer dan spencer (Tsauri, 2014) menggambarkan hubungan kompetensi dan kinerja dengan sebuah peta hubungan sebagai berikut:



Gambar 6.4. Peta Hubungan Kompetensi dengan Kinerja
Sumber : (Tsauri, 2014)

Gambar diatas menjelaskan mengenai peta hubungan kompetensi dengan kinerja dan sebagai kamus kompetensi yang menjadi rujukan kompetensi karyawan untuk mencapai kinerja yang unggul sehingga menjadi bagian SDM yang unggul baik di perusahaan maupun di organisasi. Karena pada era ini, karyawan maupun pegawai tidak lagi dipekerjakan seumur hidup, namun terikat dengan aturan-aturan dan ketentuan perusahaan sesuai dengan ketetapan dan peraturan pemerintah mengenai aturan karyawan perusahaan mengenai hak dan kewajiban, serta tingkat usia karyawan dan yang menjadi salah satu penentu pekerjaan karyawan itu sendiri adalah kesesuaian keahlian dan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan itu sendiri, sehingga perlu adanya pengembangan kompetensi untuk menghindari kecelakaan kerja dan mengurangi angka pemutusan kerja sepihak.

DAFTAR PUSTAKA

- Damingun. 2017. Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi. *JEM Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 11, 245 - 252. Diambil kembali dari <https://journals.umkt.ac.id/index.php/JEM/article/view/34>
- Djumaid, A. 2023. Efektivitas Tingkat Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Pasar Makassar Raya. *JUMABI : Jurnal Manajemen, Akuntansi dan Bisnis*, 1-8. doi:10.56314
- Fauzan, R., Setiawan, R., Aprizal, Putro, S. E., Mayasari, N., Mashadi, . . . Bagea, A. (2023). *Manajemen Perubahan*. Padang: Global Ekskutf Teknologi.
- Fauzi, A., & Hidayat NA, R. 2020. *Manajemen Kinerja*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mukhtar , A., Herenal , T. D., & Mutmainnah, I. 2021. Hubungan Kompetensi Terhadap Kinerja. *NMaR: Nobel Management Review*, 282-290. Diambil kembali dari <https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/NMaR/article/view/1952/1121>
- Palan, R. 2007. *Competency Management, Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: PPM.
- Ruchendi, H. 2019. Pengaruh Kompetensi Kinerja Terhadap Kinerja Anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Subang. *JIA Fakultas Ilmu Administrasi (FIA) UNSUB*, 11-19.
- Rumawas, W. 2021. *Manajemen Kinerja*. Manado: Unsrat Press.

- Sholihannisa, L. U. 2017. Manajemen Pembelajaran Work-Based Learning dalam Meningkatkan Prestasi Belajar Mahasiswa pada Mata Kuliah Applied Computer di Politeknik LP3I Bandung. *Jurnal Tematik*, 4(1), 54-67. doi:10.38204
- Sinambela, P. P., & Sinambela, D. 2019. *Manajemen Kinerja: Pengelolaan, Pengukuran, dan Implikasi Kinerja*. Depok: Rajawali Pers.
- Stripeikis, O. (-). <https://elearning.uni-foundation.eu/node/320/take>. Diambil kembali dari <https://uni-foundation.eu/>: <https://elearning.uni-foundation.eu/node/320/take>
- Tsauri, S. 2014. *Manajemen Kinerja (Performance Manajemen)*. Jember: STAIN Jember Press.

BAB 7

MANAJEMEN KINERJA DI TENGAH PERUBAHAN LEMBAGA

Oleh Winda Amelia

7.1 Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja merupakan serangkaian kegiatan yang berkaitan dengan pemeriksaan kinerja, pengembangan kompetensi dan pemberian penghargaan dalam suatu lembaga. Namun menurut Armstrong, manajemen kinerja adalah pendekatan teratur dan terpadu untuk mencapai kesuksesan yang terus menerus dalam suatu lembaga dengan meningkatkan kinerja pegawai dan meningkatkan keterampilan kelompok dan perorangan peserta. Konsep lain dari manajemen kinerja adalah:

1. Manajemen kinerja adalah suatu kegiatan atau acara yang digagas dan dilaksanakan oleh manajer sebuah perusahaan untuk mengarahkan dan mengendalikan kinerja pegawai.
2. Manajemen kinerja adalah kegiatan manajemen yang meliputi perencanaan, pengembangan, pelaksanaan atau pengendalian dan evaluasi hasil.
3. Manajemen kinerja adalah manajemen yang diawali dengan penetapan tujuan atau visi, yaitu dalam bentuk apa dan bagaimana cara menjangkau mereka nantinya.

Menurut Udekusuma manajemen kinerja adalah suatu kegiatan manajemen yang bertujuan untuk menghubungkan tujuan lembaga dengan tujuan perorangan sehingga tercapai tujuan perorangan dan perusahaan. Sementara menurut pendapat Bintaro dan Daryanto pegawai tidak hanya sekedar mencapai tujuan individu saja, namun juga berperan dalam mencapai tujuan lembaga agar lebih termotivasi dan puas.

Berdasarkan penjabaran di atas, dapat disimpulkan bahwasanya manajemen kinerja merupakan serangkaian kegiatan yang dimulai dengan perencanaan kinerja, penilaian kinerja, evaluasi kinerja dan pemantauan dalam bentuk hadiah dan pemberian hukuman. Urutan tindakan ini harus dilakukan terus menerus. Tahapan manajemen kinerja merupakan langkah-langkah yang dilakukan untuk memastikan tujuan lembaga tercapai secara konsisten secara baik dan efisien.

Manajemen kinerja berfokus pada kinerja suatu lembaga, bagian, tenaga kerja atau bahkan proses produksi suatu barang atau jasa, dan area lainnya. Menurut pendapat Williams, ada empat fase paling penting dalam penerapan manajemen kinerja. Fase tersebut bertransformasi kearah rangkaian manajemen kinerja yang saling berhubungan dan saling mendukung:

1. Fase pertama: pengendalian/perencanaan. Langkah pertama adalah mendefinisikan dasar-dasar perilaku kerja dan mengukur kinerja. Instruksi khusus kemudian diberikan.
2. Fase Kedua: Manajemen/Dukungan. Langkah kedua adalah menerapkan pengendalian pada runutan kejadian sebuah lembaga. Tahap ini berpusat pada pengelolaan, support, dan panduan runutan kejadian agar tetap pada alurnya. Alur yang dimaksud disini adalah tipe dan runutan kerja sesuai prosedur yang diterapkan dalam lembaga.
3. Fase ketiga: Pengecekan/penilaian Fase ketiga terdiri dari fase evaluasi. Penilaian dilakukan melalui retrospektif/pengecekan kinerja. Setelah itu kinerja akan diberi penilaian atau diukur. Langkah ini membutuhkan data atau catatan yang berkaitan dengan item yang dinilai. Penilai harus adil dan netral untuk memperoleh hasil evaluasi yang sah atau sesungguhnya.
4. Fase Empat: Pengembangan/Penghargaan. Fase ini berfokus kepada peningkatan dan penghargaan. Hasil evaluasi menjadi pedoman untuk memutuskan tindakan

selanjutnya. Keputusan dapat berupa tindakan pemeriksaan, penghargaan/hukuman, kelanjutan aktivitas atau langkah yang ada, dan penetapan biaya yang dikeluarkan.

Menurut Bantaro dan Daryanto manajemen kinerja memiliki empat tujuan yaitu:

1. Tujuan strategis. Hubungkan kegiatan pegawai dengan tujuan lembaga. Ketika menerapkan strategi, perlu untuk mengetahui hasil yang diinginkan, sikap, karakteri pribadi yang diperlukan untuk implementasi strategi, dan mengembangkan sistem pengukuran kinerja personel dan umpan balik.
2. Untuk keperluan berkas administratif. Menggunakan data manajemen kinerja yang ada, khususnya penilaian kinerja karyawan yang terbaru, untuk keputusan manajemen, penetapan gaji, pemasaran, PHK atau pemberhentian kerja, dan banyak lagi.
3. Tujuan pembangunan. Kesempatan untuk mengembangkan keterampilan pegawai yang sukses di departemennya, untuk melatih pekerjaan yang kurang lebih sesuai.
4. Tujuan khusus. Mencapai perbaikan berkelanjutan, meningkatkan motivasi dan keterlibatan pegawai, memungkinkan pengembangan keterampilan, meningkatkan kepuasan kerja dan mencapai peluang individu yang bermanfaat bagi perorangan dan lembaga.

Menurut Bantaro dan Daryanto, secara umum tujuan dari manajemen kinerja adalah untuk:

1. Memenuhi kebutuhan lembaga yang menginginkan kualitas kerja yang tinggi.
2. Meningkatkan kemampuan sistem lembaga atau perusahaan agar efektif, sederhana dan berkualitas bagus.
3. Membantu pegawai mengembangkan ilmu pengetahuan, skill dan etika kerja, serta kepribadian.

Praktik manajemen kinerja dapat mencakup: menetapkan tujuan, memilih dan menempatkan personel pegawai dan manajer, penilaian terhadap kinerja karyawan, kompensasi, training dan pengembangan, dan manajemen karier dari pegawai.

Manajemen kinerja bisa dipelajari dengan menggunakan beberapa metode, seperti: Manajemen Kualitas Total atau disebut juga Total Quality management, transformasi, respon lembaga yang cepat dan peningkatan lembaga. Untuk mengatur setiap proses yang ada dalam lembaga bisnis saat ini, lembaga cenderung menerapkan Manajemen Kualitas Total sebagai paradigma manajemen baru.

Manajemen Kualitas Total merupakan konsep manajemen yang berfokus pada upaya bersama seluruh manajer dan pegawai untuk mencapai kepuasan pelanggan melalui perbaikan terus-menerus di berbagai bidang. Manajemen Kualitas Total merupakan pandangan yang dapat digunakan untuk menciptakan strategi lembaga untuk mencapai kinerja lembaga yang lebih baik.

Manajemen Kualitas Total merupakan salah satu alat manajemen perubahan yang berisikan tantangan yang harus bisa dihadapi oleh setiap lembaga dalam lingkungan bisnis yang berpikiran maju dan global. Manajemen Kualitas Total membawa tujuan strategis pada kualitas, yang menginginkan pendekatan terpadu yang membantu lembaga memproduksi dan mengembangkan produk.

Menurut Suhartono dasar-dasar Manajemen Kualitas Total adalah:

1. Regulasi sistem. Manajemen Kualitas Total adalah pendekatan sistematis terhadap kualitas dengan perbaikan yang bertahap. Banyak kegiatan perbaikan yang fokus pada permasalahan khusus yang dianalisa secara statistik, diwakilkan kepada bawahan, atau diberi slogan pada waktu tertentu dalam sehari. Selain itu, Manajemen Kualitas Total digunakan sebagai strategi

- pengembangan lembaga, yang hakikatnya merupakan komitmen untuk mengubah cara berpikir suatu lembaga.
2. Fokus pada pelanggan. Manajemen Kualitas Total berfokus pada pelanggan, bukan beban kerja atau biaya. Manajemen Kualitas Total memilih kualitas sebagai definisinya, yang awalnya berkaitan dengan spesifikasi produksi, persyaratan layanan, atau pengukuran produktivitas. Saat ini, pendekatan Manajemen Kualitas Total yang lebih holistik melibatkan penerapan kepuasan pelanggan dengan mencoba memuaskan kebutuhan pelanggan selama proses bisnis.
 3. Komitmen jangka panjang. Dalam Manajemen Kualitas Total, persaingan kualitas merupakan kompetisi yang bersifat maraton, tidak hanya bersifat sementara dan jangka pendek. Di sebagian besar lembaga, kualitas sejati tidak dapat dicapai tanpa perubahan mendasar dalam budaya lembaga dan praktik bisnis. Manajemen Kualitas Total memperhatikan kinerja bawahan, perusahaan menghabiskan banyak waktunya untuk menilai pengelolaan sumber daya manusia dan memotivasi pegawai untuk mencapai hasil terbaik. Selain itu, Manajemen Kualitas Total mempromosikan monitoring berkelanjutan, umpan balik, penguatan berkelanjutan, dan pembaruan nilai-nilai dan proses, yang juga penting bagi keberhasilan lembaga bisnis.
 4. Mencegah masalah. Manajemen Kualitas Total adalah strategi lebih aktif yang tidak bersifat bertahan dan tidak hanya memperbaiki hasil yang buruk. Manajemen Kualitas Total melibatkan identifikasi masalah aktual dan potensial untuk menghilangkan kinerja buruk. Manajemen Kualitas Total juga memerlukan bantuan program dan praktik SDM untuk mendorong pegawai berpartisipasi dalam identifikasi masalah dan melaporkan hasilnya kepada manajemen.
 5. Kualitas sebagai pekerjaan semua orang. Dalam Manajemen Kualitas Total, semua orang, bukan para ahli, bertanggung jawab atas kualitas. Semua mempengaruhi

kualitas dan melindungi pelanggan dari kualitas produk atau jasa yang buruk. Manajemen Kualitas Total mencakup seluruh lembaga mulai dari manajemen puncak hingga perilaku pegawai di bawahnya. Komitmen lembaga tingkat tinggi dari manajemen puncak sangat penting bagi keberhasilan Manajemen Kualitas Total dan harus didukung oleh keterlibatan anggota lembaga di semua tingkatan. Kerja sama tim juga penting untuk mempererat dukungan dan kerjasama untuk menyediakan produk/layanan berkualitas kepada pelanggan.

Manajemen kinerja baru berdasarkan Manajemen Kualitas Total memberikan hasil terbaik bagi pegawai, tim, dan lembaga. Menurut Suhartono, ciri-ciri New Performance Management berbasis Manajemen Kualitas Total adalah:

1. Berdasarkan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Harapan manajemen kinerja terkait dengan rencana bisnis lembaga. Cara kerja pegawai yang awalnya terpusat pada detail pekerjaan yang begitu saja, kini berubah menjadi detail pekerjaan yang bertujuan kedepan. Detail pekerjaan yang dinamis berfokus pada pemenuhan kebutuhan dan harapan pelanggan luar dan dalam yang selalu berubah sesuai dengan kondisi dan perubahan jaman.
2. Fokus pada kelompok dan perorangan. Untuk menyukkseskan pemberdayaan pegawai, MKB tidak mempekerjakan orang-orang dalam sistem hierarki yang terfragmentasi, melainkan mereka harus berfungsi sebagai anggota tim, anggota fungsi dan bagian dari suatu proses, yang semuanya mengarah pada tujuan lembaga yang sama. Praktik manajemen termasuk kepada manajemen kinerja yang searah dengan aturan pendidikan, pelatihan, dan pengembangan pegawai yang bertujuan untuk meningkatkan kerja tim.
3. Untuk keperluan koreksi tersebut. Ekspektasi kinerja dalam tujuan perbaikan tidak disajikan sebagai tujuan

standar atau tujuan MBO (manajemen berdasarkan tujuan). Tujuan pengembangan dikomunikasikan untuk mencapai kriteria: dapat diukur dan diamati, memimpin dan mempengaruhi individu dan kelompok, dan secara signifikan mempengaruhi proses untuk lebih memenuhi harapan pelanggan. Ekspektasi kinerja membantu orang dan tim memahami bahwa mereka tidak dapat mengandalkan satu standar saja. Mereka didorong untuk berpartisipasi aktif dalam pekerjaan perbaikan yang lebih kompleks. Ketika individu atau tim telah memenuhi kebutuhan pelanggan di satu area, lebih banyak perhatian diberikan ke area kinerja lainnya. Harapan pelanggan tidak bersifat statis, melainkan berubah sesuai dengan lingkungan yang selalu berubah.

4. Berorientasi pada kualitas kinerja dan kepuasan pelanggan. Ekspektasi kinerja fokus pada kualitas dan kepuasan pelanggan. Setiap orang harus berinvestasi pada kualitas dan melindungi pelanggan dari kualitas produk atau layanan yang buruk. Budaya kualitas yang sempurna mengharuskan individu dan tim terus-menerus fokus pada pengembangan mereka sendiri. Kualitas mencerminkan perhatian terhadap detail atau pemikiran teliti yang digunakan untuk menyelesaikan suatu perintah atau kegiatan. Kualitas mencerminkan perhatian terhadap detail atau kinerja suatu tugas atau aktivitas. Kualitas total dan pelayanan pelanggan yang prima merupakan cara penerapan manajemen kinerja.
5. Umpan balik kinerja berasal dari berbagai sumber. Umpan balik kinerja diharapkan dari pelanggan yang dilayani oleh pegawai atau tim. Pelanggan terdiri dari pelanggan eksternal (pelanggan, komunitas dan pemangku kepentingan eksternal lainnya) dan pelanggan internal (pegawai, manajer, dan pemegang saham). Pegawai dan manajer memainkan peran penting dalam manajemen kinerja ketika mereka memberikan umpan balik kinerja kepada diri mereka sendiri serta kepada individu atau kelompok lain.

6. Kesatuan kolektif yang saling menguntungkan. MKB berfokus pada beberapa sistem terpusat yang terdiri dari perorangan, kelompok, langkah dan bagian usaha. Unsur-unsur manajemen kinerja merupakan satu bagian yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Dalam melakukan evaluasi kinerja, evaluasi kinerja harus dikaitkan dengan elemen manajemen kinerja lainnya. Selain itu, lembaga memperkuat peran individu dalam unit kolektif yang saling bergantung yang terdiri dari kelompok, kegiatan atau proses.
7. Berorientasi masa depan. Ke depan, MKB mendorong pegawai untuk berpartisipasi secara aktif. Setiap pegawai atau tim, manajer dan pengawas, mengenali dan mengevaluasi: keinginan pelanggan, tujuan perbaikan yang terus menerus, dan keterampilan yang diperlukan untuk perubahan yang lebih baik secara berkelanjutan.

7.2 Perubahan Lembaga

Menurut Robbins yang dikutip dalam Rahardian perubahan lembaga berarti memindahkan suatu lembaga dari kondisi sekarang menuju ke kondisi mendatang dengan cara yang diinginkan untuk meningkatkan efisiensi. Sedangkan Robbin dan Conter menyatakan bahwa perubahan lembaga adalah setiap perubahan yang melibatkan orang, struktur, atau teknologi yang digunakan.

Dengan berjalannya waktu serta berkembangnya ilmu teknologi dan cepatnya perolehan informasi, lembaga akan selalu mengalami perubahan, baik dari faktor luar maupun dalam. Lembaga harus terbiasa dengan pengaruh luar dan dalam agar dapat bertahan. Perubahan lembaga diperlukan untuk memastikan daya saing jangka pendek dan keberlanjutan jangka panjang, yang merupakan tantangan manajemen. Kecanggihan teknologi, pasar yang umum, dan jumlah modal yang berubah dengan pesat membuat manajemen terus berupaya mengurangi biaya dan meningkatkan kemampuan.

Menurut Kanter, Stein dan Jick dalam Sayidah, manajemen perubahan merupakan tanggung jawab terakhir manajemen karena berbagai perubahan berkelanjutan yang terjadi di perusahaan. Sedangkan Luscher dan Lewis menyatakan bahwa mengubah batasan lembaga, sama dengan mengubah struktur lembaga untuk merevisi proses pengambilan keputusan.

Menurut Nugroho dalam Sayidah, hal pertama yang harus dilakukan ketika melakukan perubahan adalah memahami apa arti perubahan tersebut. Perubahan bentuk kesadaran tersebut dapat berupa cara pandang akan perlunya pengembangan lembaga, kesadaran akan pesat dan cepatnya pertumbuhan perusahaan, perasaan gagal dalam membangun sebuah lembaga, perubahan bentuk, jenis dan seringnya persaingan, perundang-undangan yang sering berubah dan peraturan pemerintah, kebijakan, perubahan sosial dan perubahan politik di negara tempat lembaga beroperasi. Perubahan tersebut meliputi perubahan dalam lembaga diantaranya visi dan misi, rencana strategis, struktur organisasi, sistem, prosedur dan perubahan dari luar lembaga yang meliputi imej produk, peraturan pemerintah, keadaan wilayah.

Acap kali sebuah manajemen sulit melakukan perubahan karena terbiasa hanya dengan melihat lembaga dari segi jabatan dan fungsional. Perubahan tersebut hanya dilihat sebagai usaha untuk mengganggu bagan sebuah lembaga dan mengubah uraian tugas.

Faktanya, dan sering disalahpahami, bahwa lembaga itu seperti makhluk hidup. Seperti halnya makhluk hidup, lembaga adalah organisme yang terdiri dari empat elemen, yaitu: material, kecerdasan, emosional, dan keagamaan. Melakukan perubahan pada satu unsur dan mengabaikan tiga unsur lainnya hanya akan berimbas kepada perubahan sementara dan tidak akan bertahan lama. Kekuatan lama akan segera menghasilkan medan gravitasi yang kuat untuk menarik lembaga kembali ke poros yang lama. Unsur- unsur tersebut merupakan sebuah bentuk pertemuan gabungan

dari orang-orang yang ada di dalam lembaga tersebut. Pada tataran unsur material atau bahan baku, sumber daya strategis perusahaan, terutama investasi yang besar, seringkali terdapat kendala. Saat terjadi perubahan, seringkali diperlukan perspektif baru. Kegagalan mengubah perspektif seringkali menyebabkan kegagalan lembaga.

Unsur spiritual ini juga tergambar dalam struktur, sistem dan proses lembaga. Saling ketergantungan antara unsur-unsur tersebut memerlukan perubahan secara simultan di beberapa tempat dalam waktu yang bersamaan. Untuk menciptakan lembaga yang lebih terpadu dengan harapan bisa meningkatkan arus informasi, tanpa mengubah sistem insentif lama sedemikian rupa sehingga pencapaian individu akan lebih unggul. Unsur emosional lebih mengacu pada konsep diri dan hubungan antar sosial yang telah berkembang dan tidak diperlukan saat bekerja dengan orang baru. Sumber energi mengubah lokasi. Unsur ini seringkali membutuhkan waktu yang paling lama untuk berubah dibandingkan unsur yang lainnya.

Salah satu alasan terpentingnya adalah unsur ini sering kali disembunyikan dan tidak diperhatikan hingga kehabisan waktu. Perubahan lembaga merupakan unsur utama dalam teori lembaga, manajemen dan akuntansi. Di dalam kamus Cambridge, perubahan diartikan dengan proses dimana perusahaan atau lembaga besar mengubah operasi atau tujuannya, misalnya untuk mengembangkan dan menghadapi situasi atau pasar baru. Entitas bergerak dari satu negara ke negara lain, dari satu zona waktu tertentu ke zona waktu lainnya. Secara ontologis, konsep perubahan mengacu pada karakteristik yang ditetapkan bagi perusahaan yang melakukan perubahan.

Suatu entitas itu dapat berupa lembaga, individu, atau pikiran mempunyai karakteristik yang terdefinisi dengan baik di titik A yang berubah pada saat entitas tersebut menjadi sesuatu yang lain, misalnya B. Suatu lembaga berubah ketika tatanan dan fungsinya berubah, atau sistem manajemennya. berubah ketika kriteria biaya dan target

diubah dari satu titik mesin ke titik mesin lainnya. Quatrone dan Hopper serta Michel Beer berpendapat bahwa perubahan melakukan tindakan yang berbeda dari yang sudah ada. Sedangkan Winardi dalam Sayidah mengatakan bahwa perubahan lembaga berarti mengubah lembaga dari situasi dan kondisi saat ini ke situasi dan kondisi yang diinginkan dan ke situasi dan kondisi masa depan, sehingga dapat meningkatkan efektivitas lembaga tersebut.

Dengan pendapat yang sama, Anne Maria berpendapat bahwa perubahan lembaga adalah relembaga komponen-komponen lembaga untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi lembaga. Mengingat harusnya terjadi perubahan dalam lingkungan kerja yang bergerak cepat, maka sudah saatnya lembaga tidak menunda adanya perubahan, karena menunda berarti sama dengan mengarahkan lembaga menuju proses kegagalan. Namun perlu diingat bahwa tidak semua perubahan yang terjadi akan membawa lembaga kepada kondisi yang lebih baik, sehingga Anda harus berusaha mengubah perubahan tersebut ke arah yang lebih baik dari kondisi sebelumnya. Pendapat serupa juga diungkapkan pakar manajemen perpustakaan JO.

Bryson menyatakan bahwa ketika satu atau lebih elemen perpustakaan berubah, hal itu disebut perubahan lembaga. Pendapat Bryson menunjukkan bahwa salah satu unsur perubahan lembaga dapat dikatakan adalah perubahan dalam lembaga. Terdapat perbedaan pemahaman tentang perubahan lembaga karena perbedaan asumsi latar belakang tentang sifat perubahan.

Palmer dan Dunford mengidentifikasi adanya empat pendekatan untuk mengkarakterisasi perubahan lembaga sebagai berikut:

1. Pertama, perubahan lembaga yang ditandai dengan cara berpikir yang dominan, yang harus digantikan dengan isu tengah yang baru. Misalnya, pandangan berubah kepada perspektif perencanaan sistem yang berorientasi pada teknologi.

2. Kedua, perubahan lembaga terjadi ketika penolakan terhadap perubahan didominasi oleh penerimaan kritis terhadap perubahan. Asumsinya adalah bahwa perubahan dapat dan harus dikelola, serta tidak perlu memperhatikan dampak sosial yang lebih luas dari program perubahan tersebut.
3. Ketiga, perubahan lembaga harus berhubungan dengan konteks, waktu, proses historis atau sejarah, dan hubungan antara proses perubahan dan kinerja.
4. Keempat, perubahan lembaga ditandai dengan asumsi epistemologis dan ontologis. Lembaga dianggap sebagai suatu hal atau proses yang memusatkan perhatian pada keseluruhan elemen, lembaga atau proses suatu lembaga. Definisi lain mengungkapkan perubahan sebagai suatu kondisi nyata yang terjadi pada masa lalu, masa kini, dan di masa mendatang.

7.3 Manajemen kinerja di tengah Perubahan Lembaga

Menurut Shabrina, lembaga perlu mengetahui keadaan dan kondisi perkembangan informasi serta teknologi untuk mencapai tujuan umum lembaga. Perubahan merupakan kegiatan yang dilakukan untuk menyesuaikan diri dengan kondisi dan situasi lingkungan dan meningkatkan kinerja lembaga. Lembaga atau organisasi yang tidak sanggup beradaptasi biasanya akan dianggap lemah dalam perkembangannya dan tidak mampu serta tidak mau berkompetisi dengan perusahaan lain, karena kualitas dan kuantitas atau jumlah lembaganya tidak meningkat.

Berdasarkan pendapat dari M.N. dan kawan-kawan manajemen perubahan menekankan pentingnya membangun lembaga untuk berubah dan mengembangkan strategi untuk menciptakan manajemen perubahan yang sukses sehingga lembaga dapat bertahan dalam persaingan yang ketat saat ini. Artinya pengelolaan SDM sangat penting bagi daya saing lembaga.

Menurut Ekechi perubahan kinerja pegawai dalam suatu lembaga bergantung pada strategi yang digunakan lembaga tersebut. Lembaga memerlukan strategi yang lebih baik untuk melaksanakan perubahan ke arah yang lebih baik agar mereka dapat bertahan. Sedangkan menurut pendapat Errida dan Lotfi ada beberapa bentuk kegiatan, seperti merumuskan visi bersama yang kongkrit dan kritis adalah langkah pertama dalam sebuah proses perubahan.

Seperti yang dikatakan Watung dan kawan-kawan, kerumitan suatu lembaga hari ke hari semakin meningkat, sehingga perlu adanya budaya lembaga yang mengarahkan pegawai untuk memimpin lembaga sesuai dengan perubahan yang ditetapkan dalam visi dan misi lembaga. Menurut pendapat Sinaga dan kawan-kawan, budaya lembaga merupakan fungsi perubahan teknologi yang berpusat pada lingkungan kerja pegawai. Menciptakan dan memelihara budaya lembaga menuntut pegawai untuk menjadi bagian dari lembaga. Sehingga dapat memberikan pengaruh yang baik terhadap kinerja pegawai.

Menurut Kahoro dan Rugamir sebuah organisasi berusaha untuk menciptakan sistem teknologi yang merespons perubahan lingkungan pasar. Saat ini, terdapat banyak pilihan di dunia terhadap teknologi yang ada dibandingkan dengan penggunaan teknologi yang jauh lebih maju. Sedangkan menurut Ekechi, perubahan teknologi terfokus pada lingkungan dan suasana kerja pegawai, menciptakan dan menjaga suatu lembaga, dengan pendapat bahwa pegawai adalah bagian paling utama dari sebuah perusahaan. Perubahan teknologi penting bagi kinerja pegawai karena penggunaannya meningkat di tingkat lembaga. Dikemukakan oleh Sinaga bahwa pegawai merasa dihargai sehingga dapat leluasa berekspresi dan menciptakan energi positif serta mempengaruhi kinerja pegawai tersebut.

Pemimpin sebuah lembaga harus mampu memunculkan suasana yang aman dan nyaman bagi seluruh pegawainya. Pegawai harus diikuti sertakan sehingga mereka

dapat mengembangkan peran dan fungsi mereka terhadap manajemen perubahan. Sinaga berpendapat bahwa seorang pemimpin yang mempunyai kekuasaan dapat meningkatkan kinerja pegawai, dibuktikan dengan rasa hormat dan kepercayaan pegawai terhadap manajer yang berintegritas dengan visi yang jelas sehingga meningkatkan semangat kerja pegawai. Ogohi Daniel juga mengemukakan pendapat mereka bahwa kekurangan staf dapat diatasi dengan baik jika didukung oleh sistem kepemimpinan yang efektif, cara komunikasi yang baik, motivasi, pengembangan pegawai, tim independen dan budaya lembaga.

Ekechi mengatakan bahwa pendekatan sistematis dan terorganisir yang diterapkan dalam struktur lembaga dapat menentukan perubahan lembaga dari keadaan tertentu ke keadaan masa depan sesuai dengan tujuan. Seperti yang dikatakan oleh Kahoro dan Rugami bahwa jika ingin melaksanakan perubahan lembaga, setiap lembaga harus memiliki strategi komunikasi karena ketidakpastian berdampak negatif terhadap perubahan lembaga. Sedangkan menurut Siswanto dan Haryati kesediaan pegawai dalam menghadapi perubahan merupakan hal yang penting untuk diperhatikan dalam suatu lembaga karena merupakan proses perubahan.

Menurut pendapat Khosa dan kawan-kawan, pada umumnya pegawai mengalami stres dan rendah diri ketika lembaga tempat mereka bekerja mengalami perubahan lembaga seperti restrukturisasi atau pergantian anggota, bisa dalam bentuk penambahan atau pengurangan karyawan, merger dan perampangan. Meskipun tujuan perubahan lembaga adalah perubahan menuju kemajuan dan pertumbuhan, namun pegawai tidak menerima perubahan tersebut. Shabrina berpendapat bahwa perubahan lembaga merupakan faktor yang harus diperhatikan lembaga karena dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Berdasarkan pendapat Sinaga, manajemen kinerja adalah suatu rangkaian kegiatan umum yang dilaksanakan untuk memperbaiki kinerja suatu lembaga. Meningkatkan

kinerja adalah salah satu faktor utama dalam mencapai tujuan lembaga secara keseluruhan. Kontribusi pegawai terhadap lembaga dapat menentukan kinerja lembaga itu sendiri, sehingga menghasilkan sesuatu yang negatif atau positif.

Archibong dan Ibrahim mengatakan bahwa lembaga menginginkan perubahan positif untuk meningkatkan kinerja pegawai. Ketika suatu lembaga memberikan perhatian kepada suatu perusahaan maka menimbulkan hutang bagi perusahaan, sehingga pegawai membayarnya kembali dengan baik dengan meningkatkan kinerjanya, menurut Fachriansyah.

DAFTAR PUSTAKA

- Aduku, D. J., Alabi, J. O., & Orugun, J. J. 2021. 'An Exploration of Organizational Change and Employees' Performance in Nigeria. *Economic Insights – Trends and Challenges*, Available at: <https://doi.org/10.51865/eitc.2021.02.03>
- Archibong, U., & Ibrahim, U. A. 2021. 'Assessing the impact of change management on employee performance.' *International Journal of Research in Business and Social*. Available at: <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i4.1246>
- Bintaro & Daryanto. 2017. 'Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan.' Yogyakarta: G Media.
- Ekechi, F. O. 2020. 'Effect of Change Management on Employee's Performance in Nigeria Universities.' *European Journal of Business and Management*. Available at: <https://doi.org/10.7176/ejbm/12-20-05>
- Errida, A., & Lotfi, B. 2021. 'The determinants of organizational change management success: Literature review and case study.' *International Journal of Engineering Business Management*. Available at: <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
- Fachriansyah, R., Yuliati, U., & ... 2021. 'The Effect of Organizational Support Perception, Organizational Change, and Organizational Culture on Employee Performance of PT. Pegadaian Malang During COVID-19.' *Jurnal Manajemen Bisnis*. Available at: <https://ejournal.umm.ac.id/index.php/jamanika/article/view/18214>
- Kahoro, C. W., & Rugami, J. M. 2018. 'Change Management and Performance of Kenya Ferry Services in Mombasa County, Kenya.' *International Journal of Science and Research*. Available at: <https://doi.org/10.21275/ART20181239>

- Kwizera, M., Osunsan, O. K., Abiria, P., Florence, I., Augustine, W., & Innocent, B. 2019. 'Effect of Organizational Change on Employee Performance among selected Commercial Banks in Bujumbura, Burundi.' *East African Scholars Journal of Economics, Business and Management*. Available at: <http://www.easpublisher.com/easjebm/>
- Ogohi Daniel, C. 2019. 'Effect of Organizational Change on Employee Job Performance.' *Asian Journal of Business and Management*, 07(01), 2321–2802. Available at: www.ajouronline.com
- Sayidah, N. 2012. 'Perubahan Organisasional dalam Analisis Diskursus.' *Jurnal Ilmiah Akuntansi & Humanika Jinah* Vol 2 no.1 Singaraja Desember 2012 ISSN 2089-3310.
- Shabrina, S. 2021. 'Hubungan antara Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Kinerja Karyawan pada PT Pancaputra Mitratama Mandiri.' *Jurnal Ilmu Manajemen*. Available at: <https://doi.org/10.26740/jim.v9n1.p140-153>
- Sinaga, H. G., Asmawi, M., Madhakomala, R., & Suratman, A. 2018. 'Effect of Change in Management, Organizational Culture and Transformational Leadership on Employee Performance PT. AdhyaTirta Batam (PT. ATB).' *International Review of Management and Marketing*. Available at: <https://ideas.repec.org/a/eco/journ3/2018-06-3.html>
- Suhartono, I. 2010. 'Manajemen Kinerja Pada Perusahaan Bisnis dari Manajemen Kinerja Tradisional ke Manajemen Baru.' *Jurnal Among Makarti*, Vol.3 No.5 Juli.
- Watung, A. K. S., Tewal, B., & Trang, I. 2022. 'Impact of Organizational Change, Organizational Culture, Discipline, and Work Conflict on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable.' *Journal of*. Available at: <http://economics.academicjournal.io/index.php/economics/article/view/392%0A>

BAB 8

MANAJEMEN KINERJA DALAM PERUSAHAAN MULTINASIONAL

Oleh Arifuddin

8.1 Pendahuluan

Dalam era globalisasi yang semakin maju, perusahaan multinasional telah menjadi kekuatan utama dalam perekonomian dunia. Perusahaan-perusahaan ini, yang memiliki operasi dan anak perusahaan di berbagai negara, menghadapi tantangan yang unik dan kompleks dalam mengelola kinerja organisasi mereka. Manajemen kinerja, sebagai pendekatan holistik untuk mengarahkan, mengukur, dan meningkatkan kinerja karyawan serta organisasi, menjadi kunci penting dalam menjawab tantangan ini.

Perusahaan multinasional beroperasi dalam lingkungan bisnis yang beragam, melibatkan budaya, bahasa, hukum, regulasi, dan kondisi pasar yang bervariasi. Keberhasilan perusahaan dalam mengelola kinerja di tengah kompleksitas ini akan berdampak langsung pada kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuan bisnisnya secara efisien dan efektif (Wartini, 2015). Oleh karena itu, manajemen kinerja dalam konteks perusahaan multinasional bukan hanya sekadar praktik operasional, tetapi juga merupakan elemen strategis yang dapat memberikan keunggulan kompetitif.

Tantangan pertama yang dihadapi oleh perusahaan multinasional adalah kesulitan dalam memantau dan mengelola kinerja karyawan yang terdistribusi di seluruh dunia. Jarak geografis, perbedaan waktu, dan perbedaan budaya dapat menghambat komunikasi yang efektif, umpan balik yang cepat, dan pemantauan kinerja yang akurat. Oleh karena itu, perusahaan multinasional perlu mengembangkan

sistem manajemen kinerja yang mampu mengatasi kendala ini dan memberikan pandangan holistik tentang kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kemudian, ada tantangan dalam menetapkan tujuan kinerja global yang konsisten namun tetap relevan dengan realitas lokal. Perbedaan pasar, persaingan, dan harapan konsumen antar negara dapat memengaruhi cara perusahaan menilai kinerja dan menetapkan target pencapaian. Oleh karena itu, perusahaan multinasional perlu mengembangkan pendekatan yang fleksibel untuk menyesuaikan tujuan dan indikator kinerja dengan realitas setempat tanpa mengabaikan tujuan keseluruhan perusahaan.

Selain itu, aspek budaya juga merupakan elemen penting dalam manajemen kinerja perusahaan multinasional. Setiap negara memiliki norma, nilai, dan harapan yang berbeda terkait kinerja dan penghargaan karyawan. Mengenali dan menghormati keragaman budaya ini adalah kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan memotivasi, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada produktivitas dan kinerja karyawan.

Dalam konteks inilah pentingnya manajemen kinerja dalam perusahaan multinasional semakin ditekankan. Dalam latar belakang yang penuh dengan kompleksitas dan dinamika ini, perusahaan multinasional perlu mengembangkan pendekatan yang holistik, berfokus pada pencapaian tujuan bisnis sekaligus menghargai keragaman dan keunikan dari setiap pasar dan lingkungan kerja. Manajemen kinerja yang efektif akan membantu perusahaan multinasional memaksimalkan potensi karyawan, meningkatkan kinerja organisasi, dan tetap kompetitif dalam kancah bisnis global yang semakin kompetitif.

8.2 Pengenalan Manajemen Kinerja dalam Perusahaan Multinasional

Manajemen kinerja merujuk pada proses yang dilakukan oleh organisasi untuk merencanakan, mengukur, memonitor, mengevaluasi, dan meningkatkan kinerja karyawan serta organisasi secara keseluruhan. Tujuannya adalah untuk mencapai hasil terbaik dan mencapai tujuan organisasi dengan efisien dan efektif. Manajemen kinerja melibatkan serangkaian langkah yang berfokus pada mengarahkan dan mengelola kontribusi karyawan agar sejalan dengan tujuan dan strategi perusahaan (Tsauri, 2014).

Beberapa konsep kunci dalam pengertian manajemen kinerja menurut (Tsauri, 2014) meliputi:

1. **Perencanaan Kinerja:** Ini melibatkan penetapan tujuan, target, dan standar yang diharapkan dari karyawan dan tim dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Perencanaan ini harus jelas, terukur, dan relevan dengan strategi bisnis perusahaan.
2. **Pengukuran Kinerja:** Pengukuran dilakukan untuk mengukur sejauh mana karyawan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ini melibatkan penggunaan metrik, indikator kinerja, dan data yang relevan untuk menilai pencapaian dan produktivitas.
3. **Pemberian Umpan Balik:** Umpan balik yang jujur dan konstruktif diberikan kepada karyawan mengenai kinerja mereka. Ini membantu karyawan memahami bagaimana mereka berkinerja dan memberikan peluang untuk perbaikan dan pengembangan.
4. **Evaluasi Kinerja:** Evaluasi melibatkan analisis hasil kinerja karyawan berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan. Ini adalah saat untuk membandingkan pencapaian aktual dengan target yang diharapkan dan mengidentifikasi kekuatan serta area yang perlu diperbaiki.
5. **Pengembangan Kinerja:** Setelah evaluasi, langkah selanjutnya adalah merencanakan tindakan perbaikan

dan pengembangan. Ini bisa melibatkan pelatihan, pengembangan keterampilan, atau penyesuaian tujuan kinerja untuk periode selanjutnya.

6. **Reward dan Pengakuan:** Pengakuan atas pencapaian yang baik dan penghargaan bagi karyawan yang berkinerja tinggi adalah bagian penting dari manajemen kinerja. Ini memberikan insentif bagi karyawan untuk terus berkinerja dengan baik.
7. **Peningkatan Berkelanjutan:** Manajemen kinerja adalah proses berkelanjutan. Organisasi terus memonitor kinerja, mengevaluasi hasil, dan melakukan perubahan yang diperlukan untuk memastikan pencapaian tujuan secara berkesinambungan.

Manajemen kinerja bertujuan untuk menciptakan lingkungan yang memotivasi karyawan, mendorong kolaborasi, dan mencapai hasil yang optimal. Ini juga berfungsi sebagai alat untuk mengidentifikasi dan mengatasi masalah kinerja serta mengembangkan potensi individu dan kelompok dalam organisasi.

Manajemen kinerja memiliki peranan yang sangat penting dalam konteks perusahaan multinasional. Mengelola kinerja di lingkungan yang melibatkan berbagai negara, budaya, bahasa, dan regulasi memerlukan pendekatan yang lebih kompleks dan terkoordinasi. Berikut adalah beberapa alasan mengapa manajemen kinerja sangat penting dalam perusahaan multinasional (Ruky, 2002a):

1. **Koordinasi Global:** Dalam perusahaan multinasional, departemen dan tim sering tersebar di berbagai wilayah. Manajemen kinerja membantu dalam mengoordinasikan upaya karyawan di seluruh dunia dengan cara yang konsisten dan sesuai dengan tujuan keseluruhan perusahaan.
2. **Pencapaian Tujuan Bisnis:** Manajemen kinerja membantu memastikan bahwa tujuan bisnis global perusahaan tetap menjadi fokus utama di semua

tingkatan dan lokasi. Hal ini mengarah pada pencapaian hasil yang sejalan dengan strategi perusahaan.

3. **Konsistensi dan Standar:** Manajemen kinerja membantu dalam menetapkan standar kinerja yang konsisten di seluruh perusahaan multinasional. Ini membantu dalam memastikan bahwa semua unit bisnis mengikuti praktik terbaik dan merujuk pada kriteria yang serupa.
4. **Pengukuran Kinerja yang Akurat:** Manajemen kinerja membantu dalam mengukur kinerja dengan menggunakan metrik dan indikator yang konsisten di seluruh perusahaan. Ini memungkinkan perbandingan kinerja antarunit bisnis dan lokasi yang berbeda.
5. **Pengelolaan Risiko:** Dengan mengelola kinerja dengan cermat, perusahaan multinasional dapat mengidentifikasi risiko dan masalah kinerja lebih awal, sehingga memungkinkan untuk intervensi cepat dan perbaikan yang diperlukan.
6. **Penyesuaian dengan Lingkungan Lokal:** Meskipun perusahaan multinasional memiliki tujuan global, penyesuaian dengan lingkungan lokal penting untuk kesuksesan. Manajemen kinerja memungkinkan untuk menetapkan tujuan dan indikator kinerja yang relevan dengan setiap pasar dan budaya.
7. **Pemahaman Budaya dan Diversitas:** Manajemen kinerja membantu dalam menghormati dan memahami perbedaan budaya di antara lokasi perusahaan. Ini menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.
8. **Pengembangan Karyawan:** Dalam lingkungan multinasional, pengembangan karyawan menjadi lebih kompleks karena perbedaan budaya dan kebutuhan pelatihan yang beragam. Manajemen kinerja memungkinkan perusahaan untuk merencanakan dan menyediakan pelatihan yang sesuai dengan setiap konteks lokal.

9. **Kemampuan Bersaing:** Manajemen kinerja yang baik membantu perusahaan multinasional tetap kompetitif dalam pasar global. Dengan memaksimalkan potensi karyawan dan mengidentifikasi peluang perbaikan, perusahaan dapat menghasilkan produk dan layanan yang lebih baik.
10. **Respons Terhadap Perubahan:** Lingkungan bisnis global sering kali berubah dengan cepat. Manajemen kinerja yang kuat memungkinkan perusahaan untuk merespons perubahan pasar dan lingkungan dengan lebih efisien.

Dalam keseluruhan, manajemen kinerja dalam perusahaan multinasional bukan hanya tentang mengelola kinerja individu, tetapi juga tentang mengelola keseluruhan sistem untuk mencapai tujuan bisnis secara efektif di tengah keragaman dan kompleksitas global.

Perusahaan multinasional (MNC) adalah jenis perusahaan yang memiliki operasi bisnis di lebih dari satu negara (Kartikasari et al., 2017). MNC memiliki anak perusahaan, cabang, atau unit bisnis di berbagai lokasi di seluruh dunia. Mereka terlibat dalam berbagai aktivitas bisnis seperti produksi, distribusi, penjualan, dan pemasaran di berbagai pasar internasional. Perusahaan multinasional sering kali memiliki pengaruh global yang signifikan dalam ekonomi dan bisnis dunia.

Ciri-ciri khas dari perusahaan multinasional menurut (Kartikasari et al., 2017) meliputi:

1. **Kehadiran Internasional:** Salah satu ciri utama perusahaan multinasional adalah kehadiran di beberapa negara. Mereka memiliki unit bisnis yang beroperasi secara mandiri di berbagai lokasi, termasuk di luar negara asalnya.
2. **Operasi dan Pasar yang Diversifikasi:** Perusahaan multinasional terlibat dalam berbagai jenis operasi bisnis di berbagai pasar. Mereka mungkin terlibat dalam

- produksi, distribusi, dan penjualan produk atau layanan yang berbeda di berbagai negara.
3. **Koordinasi dan Pengelolaan Global:** MNC harus memiliki kemampuan untuk mengoordinasikan dan mengelola operasi di berbagai negara. Ini termasuk koordinasi produksi, manajemen rantai pasokan, strategi pemasaran global, dan aliran informasi yang efektif di antara unit bisnis.
 4. **Transfer Teknologi dan Pengetahuan:** Perusahaan multinasional sering kali mentransfer teknologi, pengetahuan, dan praktik bisnis terbaik antarunit bisnis dan lokasi. Ini memungkinkan peningkatan efisiensi dan inovasi di seluruh perusahaan.
 5. **Keuntungan dari Ekonomi Skala dan Lingkungan:** Perusahaan multinasional dapat memanfaatkan ekonomi skala dengan menggabungkan produksi atau distribusi di berbagai negara. Mereka juga dapat memanfaatkan perbedaan lingkungan bisnis, seperti kebijakan perpajakan atau regulasi yang lebih menguntungkan.
 6. **Diversifikasi Risiko:** Dengan beroperasi di berbagai negara, MNC dapat mengurangi risiko terkait dengan fluktuasi pasar, perubahan ekonomi, atau masalah politik di satu lokasi tertentu.
 7. **Kebijakan Manajemen Global:** Perusahaan multinasional biasanya memiliki kebijakan manajemen yang mencerminkan pendekatan global. Ini termasuk praktik rekrutmen, pelatihan, dan manajemen karyawan yang seragam di seluruh perusahaan.
 8. **Reaksi terhadap Kondisi Lokal:** Meskipun ada pendekatan global, MNC juga harus merespons kondisi lokal di masing-masing negara. Mereka sering harus menyesuaikan strategi pemasaran, produk, atau layanan mereka dengan preferensi dan budaya setempat.
 9. **Keterlibatan dalam Ekonomi Global:** Perusahaan multinasional memainkan peran penting dalam ekonomi global. Mereka dapat memberikan investasi langsung, menciptakan lapangan kerja, dan memberikan

kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi di berbagai negara.

10. **Kompleksitas Manajemen:** Mengelola perusahaan multinasional lebih kompleks dibandingkan dengan bisnis lokal. Perbedaan budaya, hukum, regulasi, dan mata uang memerlukan tingkat manajemen yang lebih tinggi dan pendekatan yang lebih adaptif.

Perusahaan multinasional menjadi entitas yang memainkan peran penting dalam globalisasi ekonomi dan dapat memiliki dampak yang signifikan pada perekonomian dan pasar internasional.

Manajemen kinerja di perusahaan multinasional menghadapi tantangan-tantangan yang unik dan kompleks karena lingkungan bisnis yang terdistribusi di berbagai negara dengan budaya, hukum, dan kondisi pasar yang berbeda. Berikut adalah beberapa tantangan khusus yang dihadapi dalam manajemen kinerja di perusahaan multinasional (Kartikasari et al., 2017):

1. **Keterlibatan Jarak Jauh:** Salah satu tantangan utama adalah mengelola kinerja karyawan yang terletak di berbagai negara. Jarak geografis dan perbedaan waktu dapat menghambat komunikasi dan umpan balik yang efektif antara manajer dan karyawan.
2. **Perbedaan Budaya dan Bahasa:** Perbedaan budaya dan bahasa dapat memengaruhi cara karyawan memahami dan merespons praktik manajemen kinerja. Cara pemberian umpan balik, evaluasi kinerja, dan penghargaan dapat sangat bervariasi antar negara.
3. **Perbedaan Hukum dan Regulasi:** Setiap negara memiliki peraturan dan regulasi yang berbeda terkait tenaga kerja, gaji, keamanan kerja, dan hal lainnya. Mengelola kinerja dengan mematuhi regulasi yang berbeda ini bisa menjadi tantangan.
4. **Keterlibatan dalam Proses Manajemen Kinerja:** Manajer di berbagai negara mungkin memiliki pemahaman yang berbeda tentang pentingnya

manajemen kinerja dan cara melakukannya. Konsistensi dalam pendekatan dan praktik dapat menjadi sulit.

5. **Kebijakan Penghargaan dan Kompensasi:** Menentukan kebijakan kompensasi dan penghargaan yang adil dan sejalan dengan kondisi lokal serta global bisa rumit. Perbedaan biaya hidup dan standar gaji antar negara memerlukan pendekatan yang cermat.
6. **Penilaian Kinerja yang Objektif:** Menerapkan penilaian kinerja yang objektif di seluruh perusahaan multinasional dapat sulit karena adanya perbedaan budaya dan pendekatan manajemen.
7. **Teknologi dan Infrastruktur:** Tingkat teknologi dan infrastruktur yang berbeda di berbagai negara dapat memengaruhi cara manajemen kinerja dilakukan. Di beberapa tempat, akses ke teknologi mungkin terbatas, memengaruhi pelaksanaan pengukuran dan pelaporan kinerja.
8. **Kesulitan dalam Penerapan Standar Global:** Mencoba menerapkan standar manajemen kinerja global yang konsisten di seluruh perusahaan bisa rumit. Standar ini harus relevan dengan setiap konteks lokal sambil tetap sejalan dengan tujuan global.
9. **Kesulitan dalam Identifikasi Potensi dan Pengembangan:** Identifikasi dan pengembangan potensi karyawan di seluruh perusahaan multinasional bisa menjadi tantangan karena perbedaan dalam pendidikan, pelatihan, dan budaya pengembangan.
10. **Keseimbangan Antara Global dan Lokal:** Menemukan keseimbangan antara strategi global dan kebutuhan lokal adalah tantangan yang nyata. Mencapai kesatuan dalam tujuan bisnis dengan mempertimbangkan perbedaan pasar dan budaya dapat menuntut.

Keseluruhan, manajemen kinerja dalam perusahaan multinasional memerlukan pendekatan yang fleksibel, adaptif, dan sensitif terhadap perbedaan budaya serta kondisi bisnis di berbagai negara. Koordinasi yang baik,

komunikasi yang efektif, dan kemampuan untuk menghadapi perubahan menjadi sangat penting dalam mengatasi tantangan-tantangan ini.

8.3 Renacan dan Tujuan Kinerja Global

Penetapan tujuan kinerja global adalah proses menetapkan target dan indikator kinerja yang relevan dengan strategi bisnis dan tujuan keseluruhan perusahaan di tingkat global (Soemohadiwidjojo, 2015). Langkah ini merupakan bagian penting dari manajemen kinerja dalam perusahaan multinasional, karena tujuan kinerja global harus mampu memandu upaya di semua unit bisnis dan lokasi di seluruh dunia. Berikut adalah beberapa langkah dan faktor yang terlibat dalam penetapan tujuan kinerja global menurut (Soemohadiwidjojo, 2015):

1. **Pemahaman Strategi Bisnis Global:** Sebelum menetapkan tujuan kinerja global, perlu dipahami dengan baik strategi bisnis global perusahaan. Tujuan kinerja harus sesuai dan mendukung tujuan dan visi perusahaan dalam skala global.
2. **Definisi Tujuan yang Jelas:** Tujuan kinerja global harus spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART). Hal ini memungkinkan tujuan untuk menjadi fokus yang jelas dan mengukur kemajuan dengan efektif.
3. **Keterlibatan Manajemen Tertinggi:** Proses penetapan tujuan kinerja global memerlukan keterlibatan manajemen eksekutif dan pemimpin tingkat tinggi perusahaan. Ini penting untuk memastikan konsistensi dan dukungan pada tingkat tertinggi.
4. **Konsultasi dengan Unit Bisnis:** Meskipun tujuan global ditetapkan di tingkat korporat, penting untuk melibatkan manajer dan tim di unit bisnis masing-masing. Ini memastikan bahwa tujuan tersebut dapat diaplikasikan dengan baik di tingkat lokal.
5. **Pertimbangan Lingkungan Lokal:** Saat menetapkan tujuan kinerja global, perlu mempertimbangkan kondisi

- dan karakteristik pasar lokal di setiap negara. Tujuan tersebut harus relevan dengan kondisi setempat.
6. **Integrasi dengan Rencana Strategis:** Tujuan kinerja global harus terintegrasi dengan rencana strategis perusahaan. Mereka harus mendukung pencapaian visi jangka panjang dan tujuan bisnis perusahaan.
 7. **Penetapan Indikator Kinerja:** Indikator kinerja spesifik perlu ditentukan untuk mengukur kemajuan terhadap tujuan. Indikator ini harus terukur, terbukti dapat dihitung, dan mampu memberikan wawasan yang berguna.
 8. **Fleksibilitas dan Adaptabilitas:** Sementara tujuan kinerja global harus spesifik, mereka juga perlu cukup fleksibel untuk dapat menyesuaikan dengan perubahan pasar atau keadaan yang tidak terduga.
 9. **Komunikasi yang Jelas:** Setelah tujuan kinerja global ditetapkan, komunikasikan dengan jelas kepada seluruh organisasi. Semua karyawan perlu memahami tujuan tersebut dan tahu bagaimana kontribusi mereka berkontribusi pada pencapaiannya.
 10. **Pemantauan dan Penilaian Berkelanjutan:** Setelah tujuan kinerja global ditetapkan, mereka harus dipantau dan dievaluasi secara berkala. Jika perlu, tujuan tersebut dapat disesuaikan berdasarkan hasil evaluasi.

Penetapan tujuan kinerja global adalah langkah penting yang membantu mengarahkan upaya bisnis di seluruh perusahaan multinasional ke arah yang sama, memastikan konsistensi, dan mendorong pencapaian tujuan bisnis yang lebih luas.

Pengembangan rencana kinerja adalah proses merancang langkah-langkah strategis dan taktis yang akan diambil untuk mencapai tujuan kinerja yang telah ditetapkan. Rencana kinerja merupakan panduan yang menguraikan bagaimana tujuan akan dicapai, melalui apa, dan dengan apa yang diukur. Ini melibatkan pemikiran strategis, alokasi sumber daya, dan pengaturan langkah-

langkah konkret yang akan diambil dalam rentang waktu tertentu. Berikut adalah langkah-langkah dan komponen penting dalam pengembangan rencana kinerja menurut (Soemohadiwidjojo, 2015):

1. **Analisis Situasi:** Memahami situasi saat ini dan lingkungan di mana perusahaan beroperasi sangat penting. Ini melibatkan peninjauan data kinerja sebelumnya, evaluasi tren pasar, analisis pesaing, dan faktor-faktor lain yang memengaruhi kinerja.
2. **Definisi Tujuan dan Sasaran:** Berdasarkan hasil analisis, tetapkan tujuan kinerja yang spesifik, terukur, dan realistis. Sasaran harus mencerminkan visi jangka panjang perusahaan dan sesuai dengan tujuan kinerja global yang telah ditetapkan.
3. **Penetapan Strategi:** Identifikasi strategi-strategi yang akan diadopsi untuk mencapai tujuan kinerja. Ini bisa meliputi pengembangan produk baru, ekspansi pasar, peningkatan efisiensi operasional, dan lain-lain.
4. **Perencanaan Taktis:** Merinci langkah-langkah taktis yang akan diambil untuk menerapkan strategi. Ini mungkin termasuk alokasi sumber daya, pelatihan karyawan, perbaikan proses, kampanye pemasaran, dan lain-lain.
5. **Penetapan Jangka Waktu:** Tetapkan batas waktu yang realistis untuk mencapai tujuan kinerja. Ini membantu dalam mengukur kemajuan dan memberikan kerangka waktu yang jelas bagi tim untuk bekerja.
6. **Alokasi Sumber Daya:** Rencana kinerja harus mencantumkan alokasi sumber daya yang diperlukan, seperti anggaran, tenaga kerja, peralatan, dan teknologi yang dibutuhkan.
7. **Penetapan Indikator Kinerja:** Tentukan indikator kinerja yang akan digunakan untuk mengukur kemajuan terhadap tujuan. Ini dapat berupa angka penjualan, efisiensi operasional, tingkat kepuasan pelanggan, dan lain-lain.

8. **Tim dan Tanggung Jawab:** Tentukan siapa yang bertanggung jawab atas setiap langkah dalam rencana kinerja. Berikan tanggung jawab yang jelas kepada tim atau individu yang relevan.
9. **Monitoring dan Pengukuran:** Rencana kinerja perlu mencakup bagaimana kemajuan akan dipantau dan diukur. Tetapkan frekuensi evaluasi dan cara melacak pencapaian tujuan.
10. **Kemampuan Adaptasi:** Lingkungan bisnis dapat berubah dengan cepat. Rencana kinerja harus fleksibel dan mampu beradaptasi dengan perubahan pasar atau kondisi yang tidak terduga.
11. **Komunikasi:** Komunikasikan rencana kinerja kepada seluruh organisasi. Ini memastikan semua orang memahami tujuan, strategi, dan bagaimana mereka berkontribusi.

Pengembangan rencana kinerja adalah alat penting untuk mengarahkan usaha perusahaan menuju tujuan kinerja yang diinginkan. Rencana ini membantu dalam mengelola sumber daya dengan efektif, mengukur kemajuan, dan memberikan arah yang jelas bagi seluruh organisasi dalam mencapai tujuan.

8.4 Pengukuran dan Penilaian Kinerja Multinasional

Identifikasi kriteria pengukuran adalah proses menentukan parameter atau indikator yang akan digunakan untuk mengukur kinerja suatu aspek atau area dalam organisasi (Oktavia et al., 2020). Kriteria pengukuran menguraikan standar atau metrik yang akan digunakan untuk menilai pencapaian tujuan atau hasil. Identifikasi kriteria pengukuran menjadi sangat penting dalam konteks manajemen kinerja, karena ini membantu dalam memastikan bahwa pengukuran kinerja dilakukan dengan obyektif dan dapat diukur dengan baik. Berikut adalah langkah-langkah

dan elemen yang terlibat dalam identifikasi kriteria pengukuran menurut (Oktavia et al., 2020):

1. **Tujuan yang Jelas:** Sebelum mengidentifikasi kriteria pengukuran, tujuan yang ingin dicapai harus didefinisikan dengan jelas. Tujuan ini mungkin berkaitan dengan produktivitas, efisiensi operasional, kepuasan pelanggan, inovasi, atau area lainnya.
2. **Definisi Indikator:** Setelah tujuan ditetapkan, tentukan indikator-indikator kunci yang akan digunakan untuk mengukur pencapaian tujuan. Indikator ini harus memiliki hubungan langsung dengan tujuan dan dapat memberikan wawasan yang relevan.
3. **Kuantifikasi:** Indikator harus dapat diukur dalam bentuk angka atau data yang dapat dihitung. Ini memungkinkan untuk mengukur kemajuan dan pencapaian dengan objektif.
4. **Relevansi:** Pastikan bahwa indikator yang dipilih relevan dengan tujuan yang ingin dicapai. Indikator yang relevan akan memberikan pemahaman yang lebih baik tentang sejauh mana tujuan telah dicapai.
5. **Objektivitas:** Kriteria pengukuran haruslah obyektif dan dapat diukur dengan cara yang konsisten di berbagai situasi. Ini membantu menghindari interpretasi yang ambigu.
6. **Realistis:** Kriteria pengukuran harus realistis dan dapat dicapai. Mereka harus mencerminkan kondisi nyata dan mempertimbangkan faktor-faktor yang memengaruhi pencapaian tujuan.
7. **Terukur:** Indikator yang dipilih harus dapat diukur dengan akurat dan dapat diverifikasi. Ini memastikan bahwa hasil pengukuran dapat dibandingkan dan dievaluasi.
8. **Tepat Waktu:** Pastikan bahwa indikator dapat diukur dalam waktu yang sesuai dengan tujuan. Beberapa indikator mungkin perlu diukur secara teratur, sedangkan yang lain mungkin hanya perlu diukur dalam periode tertentu.

9. **Fokus pada Hasil:** Kriteria pengukuran harus berfokus pada hasil yang ingin dicapai, bukan hanya pada aktivitas atau proses. Ini membantu dalam mengukur dampak nyata dari upaya yang dilakukan.
10. **Komunikasi:** Setelah kriteria pengukuran diidentifikasi, pastikan bahwa mereka dikomunikasikan dengan jelas kepada semua yang terlibat dalam proses. Semua pihak harus memahami bagaimana kriteria ini akan diterapkan.

Identifikasi kriteria pengukuran adalah langkah awal dalam mengukur kinerja dengan akurat dan berfokus pada pencapaian tujuan organisasi. Kriteria yang baik membantu dalam mengarahkan upaya menuju hasil yang diinginkan dan memberikan panduan yang jelas untuk pengukuran kinerja yang efektif.

Metode evaluasi kinerja adalah cara-cara yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan menganalisis kinerja individu, tim, atau organisasi terhadap tujuan yang telah ditetapkan. Metode ini membantu dalam mengidentifikasi kekuatan, area yang perlu diperbaiki, serta memberikan umpan balik yang berguna untuk pengembangan lebih lanjut. Berbagai metode evaluasi kinerja dapat digunakan, tergantung pada konteks organisasi dan tujuan yang ingin dicapai. Berikut adalah beberapa metode evaluasi kinerja yang umum digunakan menurut (Oktavia et al., 2020):

1. **Penilaian oleh Atasan:** Metode ini melibatkan penilaian kinerja oleh atasan langsung. Atasan memberikan umpan balik dan evaluasi terhadap kinerja karyawan berdasarkan observasi dan pengalaman mereka dalam bekerja bersama.
2. **Evaluasi 360 Derajat:** Dalam metode ini, umpan balik diperoleh dari berbagai sumber, termasuk atasan, rekan kerja, bawahan, dan bahkan pelanggan. Pendekatan ini memberikan pandangan yang lebih komprehensif tentang kinerja seseorang.

3. **Penilaian Diri:** Karyawan menilai kinerja mereka sendiri dengan membandingkannya dengan tujuan yang telah ditetapkan. Ini memungkinkan refleksi pribadi dan mengidentifikasi area untuk pengembangan.
4. **Metode Skala Penilaian:** Metode ini melibatkan penggunaan skala penilaian untuk menilai kinerja. Contohnya adalah skala dari 1 hingga 5, di mana angka yang lebih tinggi menunjukkan kinerja yang lebih baik.
5. **Penilaian Berdasarkan Indikator Kinerja:** Karyawan dinilai berdasarkan indikator kinerja spesifik yang telah ditetapkan sebelumnya. Indikator ini harus terukur dan relevan dengan tujuan kinerja.
6. **Metode Kinerja Terbaik (Best Practices):** Karyawan dinilai berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan berdasarkan praktik terbaik di industri atau organisasi.
7. **Metode Berbasis Proyek:** Kinerja dievaluasi berdasarkan kontribusi individu atau tim dalam proyek atau tugas khusus. Ini membantu dalam mengukur kinerja dalam konteks pekerjaan tertentu.
8. **Metode Berbasis Kompetensi:** Penilaian dilakukan berdasarkan kriteria kompetensi yang telah ditetapkan. Ini melibatkan penilaian keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang relevan.
9. **Evaluasi Hasil Kuantitatif:** Kinerja dinilai berdasarkan hasil kuantitatif yang dapat diukur, seperti penjualan, produksi, tingkat kepuasan pelanggan, dan sejenisnya.
10. **Evaluasi Kualitatif:** Kinerja dinilai berdasarkan aspek-aspek kualitatif, seperti kreativitas, kerjasama tim, inisiatif, dan lain-lain.
11. **Metode Berbasis Pengembangan:** Selain menilai kinerja saat ini, metode ini juga berfokus pada potensi dan pengembangan karyawan untuk masa depan.
12. **Evaluasi Berdasarkan Tujuan:** Kinerja dinilai berdasarkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pemilihan metode evaluasi kinerja harus sesuai dengan konteks organisasi, tujuan evaluasi, dan jenis pekerjaan yang dievaluasi. Kombinasi beberapa metode juga dapat memberikan pandangan yang lebih lengkap tentang kinerja individu atau tim. Setiap metode memiliki kelebihan dan keterbatasan sendiri, dan perusahaan harus memilih yang paling sesuai untuk kebutuhan mereka.

8.5 Pengelolaan Kinerja dan Umpan balik

Pemberian umpan balik (feedback) dan pelatihan adalah dua komponen penting dalam manajemen kinerja yang berkontribusi pada pengembangan individu, peningkatan keterampilan, dan peningkatan kinerja di tempat kerja (Ruky, 2002b). Berikut penjelasan tentang keduanya:

1. Pemberian Umpan Balik (*Feedback*): Umpan balik adalah proses memberikan informasi tentang kinerja seseorang dengan tujuan untuk memberikan wawasan, pengenalan kelebihan dan kelemahan, serta memberikan arah untuk perbaikan. Pemberian umpan balik dilakukan oleh atasan, rekan kerja, atau bahkan diri sendiri (penilaian diri). Berikut adalah poin penting tentang pemberian umpan balik:
 - a. Objektivitas: Umpan balik harus obyektif dan berdasarkan fakta, bukan opini atau asumsi. Hal ini membantu dalam memberikan umpan balik yang konstruktif dan dapat diterima.
 - b. Spesifik: Umpan balik harus spesifik dan terkait dengan perilaku atau hasil tertentu. Ini membantu penerima umpan balik untuk memahami area yang perlu diperbaiki.
 - c. Konstruktif: Umpan balik sebaiknya disajikan secara konstruktif, fokus pada perbaikan, dan membantu individu untuk tumbuh dan berkembang.
 - d. Waktu yang Sesuai: Umpan balik sebaiknya diberikan secara berkala dan tidak hanya dalam

waktu tertentu. Ini memungkinkan individu untuk terus meningkatkan kinerjanya.

- e. Penerimaan Umpan Balik: Penerima umpan balik sebaiknya terbuka untuk menerima umpan balik tanpa merasa terancam atau defensif. Ini memungkinkan mereka untuk memanfaatkan umpan balik untuk pengembangan diri.
2. Pelatihan: Pelatihan adalah proses penyediaan keterampilan baru, pengetahuan, atau pengalaman yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja individu dalam pekerjaan mereka. Pelatihan dapat berupa pelatihan formal, pelatihan online, lokakarya, atau pembelajaran di tempat kerja. Berikut adalah beberapa poin penting tentang pelatihan:
 - a. Penentuan Kebutuhan Pelatihan: Sebelum memberikan pelatihan, perlu diidentifikasi kebutuhan keterampilan dan pengetahuan yang perlu ditingkatkan oleh individu atau tim.
 - b. Rancangan Pelatihan: Pelatihan harus dirancang dengan matang dan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Ini mencakup pengembangan materi pelatihan, metode pengajaran, dan pengukuran hasil.
 - c. Interaktif dan Praktis: Pelatihan sebaiknya interaktif dan praktis, memungkinkan peserta untuk berlatih keterampilan yang baru dipelajari dan menerapkannya dalam konteks nyata.
 - d. Pengukuran Hasil: Setelah pelatihan selesai, hasilnya perlu diukur untuk mengevaluasi efektivitas pelatihan. Ini dapat melibatkan penilaian kinerja sebelum dan setelah pelatihan atau umpan balik dari peserta.
 - e. Pengembangan Berkelanjutan: Pelatihan harus dilihat sebagai bagian dari pengembangan berkelanjutan. Pelatihan periodik dan peluang belajar baru membantu individu tetap relevan dan kompeten di lingkungan yang terus berkembang.

Pemberian umpan balik dan pelatihan adalah alat penting dalam membantu individu mencapai potensi maksimalnya dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Dengan pemberian umpan balik yang konstruktif dan pelatihan yang relevan, perusahaan dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan karyawan dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Perbaikan kinerja berkelanjutan adalah upaya terus-menerus untuk meningkatkan hasil, proses, dan kinerja secara umum di tempat kerja. Tujuan utama dari perbaikan kinerja berkelanjutan adalah menciptakan lingkungan yang adaptif, efisien, dan inovatif yang dapat terus berkembang seiring waktu. Ini melibatkan identifikasi masalah atau peluang untuk perbaikan, implementasi tindakan yang relevan, serta pemantauan dan penilaian terus-menerus terhadap hasil. Berikut adalah poin-poin penting tentang perbaikan kinerja berkelanjutan menurut (Ruky, 2002b):

1. **Identifikasi Masalah dan Peluang:** Langkah pertama adalah mengidentifikasi masalah yang mempengaruhi kinerja atau peluang yang dapat ditingkatkan. Ini melibatkan pengumpulan data, analisis tren, umpan balik dari karyawan atau pelanggan, dan pengamatan langsung.
2. **Penetapan Tujuan Perbaikan:** Berdasarkan identifikasi masalah atau peluang, tentukan tujuan yang ingin dicapai dalam perbaikan kinerja. Tujuan ini harus spesifik, terukur, dan relevan dengan masalah yang dihadapi.
3. **Rencana Aksi:** Rancang rencana tindakan yang akan diambil untuk mencapai tujuan perbaikan. Ini mencakup langkah-langkah spesifik, alokasi sumber daya, jadwal pelaksanaan, dan tanggung jawab individu atau tim.
4. **Implementasi:** Lakukan implementasi rencana tindakan dengan hati-hati dan sesuai dengan jadwal yang ditetapkan. Pastikan semua langkah dijalankan sesuai rencana dan semua pihak yang terlibat memahami peran mereka.

5. **Pemantauan dan Pengukuran:** Selama dan setelah implementasi, lakukan pemantauan terhadap kemajuan dan hasil. Gunakan indikator kinerja yang relevan untuk mengukur perubahan yang terjadi.
6. **Analisis Hasil:** Saat mengamati hasil, lakukan analisis untuk mengidentifikasi apakah tujuan perbaikan telah dicapai dan sejauh mana perbaikan tersebut berdampak pada kinerja keseluruhan.
7. **Umpan Balik dan Revisi:** Berdasarkan analisis hasil, berikan umpan balik kepada individu atau tim yang terlibat dalam perbaikan. Jika perlu, lakukan revisi pada rencana tindakan atau tujuan untuk mencapai hasil yang lebih baik.
8. **Siklus Berkelanjutan:** Proses perbaikan kinerja berkelanjutan adalah siklus yang terus-menerus. Setelah satu siklus selesai, langkah-langkah yang telah diambil menjadi landasan untuk siklus perbaikan berikutnya.
9. **Keterlibatan Karyawan:** Melibatkan karyawan dalam proses perbaikan kinerja sangat penting. Mereka sering memiliki wawasan dan gagasan berharga tentang masalah yang ada dan solusi yang mungkin.
10. **Kultur Organisasi:** Perbaikan kinerja berkelanjutan terjadi lebih baik dalam budaya organisasi yang mendorong pembelajaran, inovasi, dan respons cepat terhadap perubahan.

Perbaikan kinerja berkelanjutan tidak hanya membantu organisasi mengatasi masalah dan memanfaatkan peluang, tetapi juga membantu menciptakan budaya yang terfokus pada pembelajaran dan peningkatan berkelanjutan. Dengan mempraktikkan perbaikan kinerja secara terus-menerus, organisasi dapat menjadi lebih efektif, efisien, dan kompetitif dalam pasar yang terus berubah.

8.6 Tantangan dan Peluang dalam Manajemen Kinerja Multinasional

Manajemen kinerja dalam konteks perusahaan multinasional menghadapi tantangan unik karena adanya kompleksitas dari operasi yang tersebar di berbagai negara dan budaya yang berbeda. Namun, di tengah tantangan ini, juga terdapat peluang untuk mengoptimalkan kinerja organisasi secara global. Berikut adalah beberapa tantangan dan peluang yang umum dihadapi dalam manajemen kinerja multinasional menurut (Hartono, 2020):

Tantangan dalam Manajemen Kinerja Multinasional

1. **Perbedaan Budaya dan Bahasa:** Perbedaan budaya dan bahasa dapat menyulitkan komunikasi, pemberian umpan balik, dan interpretasi hasil kinerja. Budaya yang berbeda dapat memengaruhi cara orang memahami tujuan dan praktik manajemen.
2. **Koordinasi Jarak Jauh:** Mengelola kinerja karyawan yang terletak di berbagai lokasi geografis memerlukan koordinasi yang lebih kompleks dan komunikasi yang efektif. Perbedaan waktu dan jarak bisa memperlambat respons dan umpan balik.
3. **Perbedaan Hukum dan Regulasi:** Setiap negara memiliki regulasi yang berbeda terkait tenaga kerja, gaji, dan hal-hal lainnya. Menavigasi perbedaan ini dalam manajemen kinerja bisa menjadi rumit.
4. **Kebijakan Penghargaan dan Kompensasi:** Menentukan kebijakan penghargaan dan kompensasi yang adil di berbagai negara dengan biaya hidup yang berbeda bisa menjadi tantangan. Keseimbangan antara konsistensi global dan keadilan lokal sulit dicapai.
5. **Penilaian Kinerja yang Objektif:** Memastikan penilaian kinerja yang adil dan objektif di seluruh organisasi multinasional bisa rumit karena perbedaan budaya dan pandangan tentang kinerja yang efektif.

Peluang dalam Manajemen Kinerja Multinasional

1. **Pembelajaran Lintas-Budaya:** Keragaman budaya dan lokasi membuka peluang untuk pembelajaran lintas-budaya. Karyawan dapat berbagi praktik terbaik dan wawasan yang dapat memperkaya organisasi.
2. **Kreativitas dan Inovasi:** Perbedaan budaya dapat membawa perspektif baru dan ide inovatif yang mungkin tidak muncul dalam lingkungan yang homogen. Ini bisa mendukung pencapaian tujuan bisnis yang lebih kreatif.
3. **Kemampuan Global:** Manajemen kinerja multinasional memberikan kesempatan untuk mengembangkan karyawan yang mampu bekerja dalam lingkungan global yang beragam. Ini dapat meningkatkan kemampuan adaptasi dan fleksibilitas karyawan.
4. **Peningkatan Keterampilan Antarbudaya:** Manajemen kinerja multinasional memungkinkan pengembangan keterampilan antarbudaya yang sangat berharga dalam dunia bisnis yang semakin global.
5. **Integrasi Teknologi:** Teknologi dapat menjadi penghubung yang efektif dalam manajemen kinerja multinasional, mengatasi tantangan jarak geografis dan memfasilitasi komunikasi dan kolaborasi.
6. **Diversifikasi:** Beroperasi di berbagai negara dapat memberikan diversifikasi dalam hal risiko dan pendapatan, yang dapat menguntungkan perusahaan.
7. **Peningkatan Pengaruh Global:** Melalui manajemen kinerja yang efektif, perusahaan multinasional dapat meningkatkan pengaruhnya di pasar global dan menjadi pemimpin dalam berbagai industri.

Manajemen kinerja multinasional, meskipun menantang, juga membawa peluang besar bagi perusahaan untuk mendiversifikasi, belajar dari budaya yang berbeda, dan menciptakan lingkungan yang responsif dan inovatif di era globalisasi.

Manajemen kinerja multinasional menawarkan sejumlah tantangan yang kompleks namun juga membuka peluang yang berharga. Dalam lingkungan global yang penuh dengan perbedaan budaya, lokasi, dan regulasi, perusahaan-perusahaan multinasional dihadapkan pada sejumlah dinamika yang harus mereka kelola dengan cermat. Tantangan ini meliputi perbedaan budaya, koordinasi jarak jauh, perbedaan hukum dan regulasi, penghargaan dan kompensasi, serta kesulitan dalam menjalankan penilaian kinerja yang objektif.

Namun, dalam menghadapi tantangan ini, juga terdapat peluang berharga yang dapat dimanfaatkan untuk keuntungan organisasi. Keragaman budaya dan geografis dapat merangsang pembelajaran lintas-budaya, inovasi, dan kemampuan global. Manajemen kinerja multinasional juga mendorong pengembangan keterampilan antarbudaya, memungkinkan integrasi teknologi, dan memberikan kesempatan untuk beroperasi di berbagai pasar, yang semuanya dapat meningkatkan posisi kompetitif perusahaan.

Dalam menjalankan manajemen kinerja multinasional, penting bagi organisasi untuk mengadopsi pendekatan yang bijaksana dan inklusif. Menavigasi perbedaan budaya dengan kepekaan dan rasa hormat dapat menghindari konflik dan membangun kolaborasi yang harmonis. Mengelola keterlibatan karyawan dari berbagai latar belakang dan menyediakan pelatihan yang relevan adalah kunci dalam menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang.

Dalam kesimpulannya, manajemen kinerja multinasional adalah langkah yang menantang namun sangat bermanfaat bagi perusahaan yang ingin berkembang di pasar global. Dengan pemahaman yang mendalam tentang budaya, pengelolaan diversitas, dan pendekatan yang adaptif, perusahaan dapat menghadapi tantangan ini dengan keyakinan dan mengoptimalkan peluang untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Hartono, H. 2020. *Talent Management Perusahaan Multinasional Menuju Era New Normal: Tantangan dan Peluang*. 7(2), 62–69.
- Kartikasari, N. D., Hidayat, K., & Yulianto, E. 2017. *Pengaruh corporate social responsibility (CSR) terhadap citra perusahaan multinasional (Survei pada konsumen unilever di Indonesia mengenai program “project sunlight” PT Unilever Indonesia Tbk.)*.
- Oktavia, N., Marimin, M., & Arkeman, Y. 2020. Strategi Peningkatan Kinerja Operasional Bongkar Muat Peti Kemas: Studi Kasus di PT Jakarta International Container Terminal. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen (JABM)*, 6(2), 344–344.
- Ruky, A. S. 2002a. *Sistem manajemen kinerja*. Gramedia Pustaka Utama.
- Soemohadiwidjojo, A. T. 2015. *Panduan Praktis Menyusun KPI. Raih Asa Sukses*.
- Tsauri, S. 2014. *Manajemen kinerja performance management*.
- Wartini, S. 2015. Strategi manajemen konflik sebagai upaya meningkatkan kinerja teamwork tenaga kependidikan. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 6(1), 64–73.

BAB 9

ETIKA DAN KEADILAN DALAM MANAJEMEN KINERJA

Oleh Sutopo

Etika dalam manajemen kinerja adalah tentang kepatuhan terhadap serangkaian prinsip dan nilai moral yang berfungsi sebagai pedoman untuk mengevaluasi dan meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan Keadilan dalam manajemen kinerja adalah Keadilan dalam konteks secara luas mengacu pada “prosedural keadilan”, yaitu apakah karyawan memandang bahwa elemen utama manajemen kinerja dirancang dengan baik dan berfungsi secara adil.

9.1 Hakikat Etika dalam Manajemen Kinerja

Landasan etika ini memandu cara organisasi melakukan penilaian kinerja dan menggarisbawahi pentingnya melakukan penilaian kinerja secara transparan, tidak memihak, dan penuh hormat. Manajemen kinerja yang etis menjunjung tinggi martabat dan hak setiap individu dalam organisasi. Hal ini mengakui bahwa setiap karyawan adalah kontributor unik, berhak mendapatkan perlakuan yang adil dan merata selama proses evaluasi. Artinya, manajemen kinerja etis tidak hanya berfokus pada hasil atau metrik kuantitatif, namun mencakup perspektif yang lebih luas. Sistem manajemen kinerja yang baik secara etis mengakui bahwa evaluasi kinerja mempunyai implikasi yang luas lebih dari sekadar skor numerik. Hal ini menggali lebih dalam, dengan mempertimbangkan dampak yang lebih luas dari evaluasi ini terhadap kesejahteraan karyawan dan budaya organisasi secara keseluruhan. Hal ini bertujuan untuk menumbuhkan lingkungan di mana karyawan merasa

dihargai, termotivasi, dan diperlakukan secara adil dan penuh hormat.

9.2 Peran Etika dalam Manajemen Kinerja

Etika memainkan peran penting dalam membentuk bagaimana pendekatan manajemen kinerja berfungsi. Berikut ini bagaimana etika mempengaruhi berbagai aspek evaluasi kinerja:

1. Keadilan dan Kesetaraan

Manajemen kinerja yang etis berakar pada prinsip-prinsip keadilan dan kesetaraan. Artinya, setiap karyawan harus diperlakukan tanpa bias atau pilih kasih selama proses evaluasi. Hal ini memastikan bahwa tidak ada individu yang menghadapi diskriminasi berdasarkan gender, usia, etnis, atau hubungan pribadi. Sebaliknya, evaluasi hanya didasarkan pada prestasi dan kinerja karyawan.

2. Transparansi

Transparansi adalah landasan manajemen kinerja yang etis. Hal ini melibatkan komunikasi yang terbuka dan transparan antara karyawan dan manajemen mengenai ekspektasi kinerja, kriteria evaluasi, dan konsekuensi yang terkait dengan hasil kinerja. Ketika organisasi transparan dalam mengkomunikasikan kinerjanya, karyawan mengembangkan kepercayaan dalam prosesnya. Mereka memahami apa yang diharapkan dari mereka, bagaimana mereka akan dinilai, dan potensi hasil kinerja mereka.

3. Pengembangan Karyawan

Manajemen kinerja yang etis mengutamakan pengembangan dan pertumbuhan karyawan. Ini bukan hanya tentang menilai kinerja masa lalu; namun juga tentang mengidentifikasi bidang-bidang yang dapat ditingkatkan oleh karyawan dan memberikan mereka dukungan dan sumber daya untuk melakukan hal tersebut. Umpan balik yang konstruktif adalah komponen kunci dari manajemen kinerja yang etis. Daripada hanya

berfokus pada kesalahan masa lalu, hal ini mendorong pendekatan berwawasan ke depan yang membantu karyawan mencapai potensi penuh mereka.

4. Akuntabilitas

Evaluasi etis membuat karyawan dan manajer bertanggung jawab atas peran mereka dalam proses manajemen kinerja. Akuntabilitas ini menumbuhkan rasa tanggung jawab dan komitmen terhadap misi dan nilai-nilai organisasi. Karyawan bertanggung jawab untuk memenuhi ekspektasi kinerja dan berupaya mencapai perbaikan berkelanjutan. Manajer bertanggung jawab untuk melakukan evaluasi secara adil dan memberikan panduan serta sumber daya yang diperlukan untuk pengembangan karyawan.

5. Privasi dan Kerahasiaan

Menghormati privasi karyawan dan menjaga kerahasiaan informasi terkait kinerja mereka merupakan pertimbangan etis yang penting. Artinya, data kinerja dan umpan balik ditangani dengan hati-hati dan bijaksana. Informasi hanya dibagikan kepada individu yang mempunyai kebutuhan sah untuk mengetahuinya dan tidak digunakan untuk tujuan pribadi atau tanpa izin.

Secara keseluruhan, etika dalam manajemen kinerja adalah landasan etika yang mendasari seluruh proses evaluasi kinerja. Hal ini memastikan bahwa evaluasi dilakukan secara adil, transparan, dan fokus pada pengembangan dan akuntabilitas karyawan dengan tetap menghormati privasi dan kerahasiaan. Ketika organisasi menerapkan prinsip-prinsip etika ini, mereka menciptakan lingkungan di mana karyawan dapat berkembang, kepercayaan dibangun, dan manajemen kinerja menjadi katalisator pertumbuhan dan kesuksesan.

Etika dalam manajemen kinerja memainkan peran penting dalam memastikan evaluasi karyawan yang adil, transparan, dan penuh hormat. Ini memandu proses, menekankan keadilan, kesetaraan, dan akuntabilitas.

Manajemen kinerja yang etis memastikan bahwa evaluasi dilakukan tanpa bias atau diskriminasi, sehingga menciptakan lingkungan di mana karyawan dapat berkembang dan berkembang. Menjunjung tinggi prinsip moral dalam menilai dan meningkatkan kinerja pegawai

9.3 Masalah dan Dilema Etis dalam Manajemen Kinerja

Menavigasi lanskap etika manajemen kinerja sering kali menghadirkan tantangan. Beberapa masalah etika yang umum meliputi:

1. Bias dan Diskriminasi

Salah satu tantangan etika paling signifikan dalam manajemen kinerja adalah adanya bias dan diskriminasi. Hal ini terjadi ketika prasangka yang tidak disadari atau bahkan disadari mempengaruhi cara karyawan dievaluasi. Hal ini dapat mengakibatkan perlakuan tidak adil berdasarkan jenis kelamin, usia, etnis, atau karakteristik pribadi lainnya. Misalnya, jika seorang manajer secara tidak sadar menyukai karyawan yang memiliki latar belakang atau minat yang sama, hal ini dapat menyebabkan evaluasi yang bias di mana individu yang berhak diabaikan, dan orang lain menerima keuntungan yang tidak semestinya. Manajemen kinerja yang etis berupaya mengidentifikasi dan menghilangkan bias evaluasi untuk memastikan perlakuan karyawan yang adil dan merata.

2. Subjektivitas

Subjektivitas mengacu pada penggunaan opini dan penilaian pribadi daripada kriteria objektif dalam evaluasi kinerja. Ketika evaluasi sangat bergantung pada penilaian subyektif, evaluasi tersebut bisa menjadi tidak konsisten dan tidak adil. Misalnya, jika seorang manajer mengevaluasi kinerja seorang karyawan terutama berdasarkan hubungan atau perasaan pribadinya terhadap individu tersebut, hal ini dapat menyebabkan

penilaian yang berbeda-beda untuk tingkat kinerja yang serupa. Manajemen kinerja yang etis bertujuan untuk meminimalkan subjektivitas dengan menetapkan kriteria dan proses evaluasi yang jelas dan obyektif, memastikan bahwa tinjauan dilakukan secara adil dan konsisten di seluruh aspek.

3. Distorsi Sasaran

Distorsi tujuan terjadi ketika organisasi menetapkan tujuan kinerja yang tidak realistis bagi karyawannya. Ketika tujuan-tujuan ini tidak dapat dicapai, hal ini dapat menimbulkan dilema etika. Karyawan mungkin melakukan perilaku tidak etis, seperti memalsukan data atau mengambil jalan pintas, untuk mencapai target yang tidak realistis ini. Hal ini membahayakan integritas proses manajemen kinerja dan dapat menimbulkan konsekuensi buruk bagi organisasi dan karyawannya. Manajemen kinerja yang etis menetapkan tujuan yang realistis dan dapat dicapai yang menantang karyawan untuk unggul tanpa mendorong mereka untuk terlibat dalam praktik yang tidak etis.

4. Kurangnya Umpan Balik

Kegagalan untuk memberikan umpan balik yang konstruktif dan tepat waktu merupakan masalah etis lainnya dalam manajemen kinerja. Dengan adanya umpan balik, karyawan dapat memahami kelebihan dan kekurangannya serta melakukan perbaikan. Kurangnya komunikasi ini dapat menyebabkan frustrasi, penurunan semangat kerja, dan menghambat pertumbuhan profesional. Manajemen kinerja yang etis menekankan pentingnya umpan balik yang teratur dan bermakna, memastikan bahwa karyawan menerima bimbingan dan dukungan yang diperlukan untuk pengembangan mereka.

5. Penyalahgunaan Informasi

Penggunaan data kinerja yang tidak tepat merupakan masalah etika yang penting. Ketika data kinerja digunakan untuk balas dendam pribadi atau untuk menyelesaikan masalah, hal itu melanggar standar etika. Misalnya, jika seorang manajer menggunakan data kinerja karyawan untuk menargetkan atau secara tidak adil melemahkan individu tersebut, hal ini akan merusak reputasi karyawan tersebut dan mengikis kepercayaan dalam organisasi. Manajemen kinerja yang etis menekankan penggunaan data kinerja semata-mata untuk mengevaluasi dan meningkatkan kinerja karyawan dengan tetap menjaga kerahasiaan dan rasa hormat terhadap individu.

Menavigasi Manajemen Kinerja yang Etis. Untuk memastikan manajemen kinerja yang etis, organisasi dapat mengadopsi beberapa strategi:

1. Menetapkan Kriteria Kinerja yang Jelas dan Komunikasi yang Transparan

Organisasi harus menetapkan kriteria kinerja yang jelas dan terdefinisi dengan baik yang menguraikan harapan dan standar kinerja pekerjaan karyawan. Kriteria ini harus dikomunikasikan secara transparan kepada seluruh karyawan. Transparansi dalam ekspektasi memastikan bahwa karyawan memahami ekspektasi, mengurangi kebingungan dan ambiguitas dalam proses evaluasi.

2. Memberikan Pelatihan Pengenalan dan Mitigasi Bias

Organisasi dapat menawarkan program pelatihan kepada manajer untuk memerangi bias yang dapat meresap ke dalam evaluasi kinerja. Program-program ini harus fokus pada mengenali dan mengatasi bias yang tidak disadari selama proses evaluasi. Pelatihan pengenalan bias dan mitigasi membantu manajer membuat penilaian yang lebih obyektif dan adil, sehingga

mengurangi risiko perlakuan tidak adil berdasarkan faktor-faktor seperti jenis kelamin, usia, atau etnis.

3. Menerapkan Umpan Balik 360 Derajat

Umpan balik 360 derajat adalah pendekatan evaluasi komprehensif yang mengumpulkan masukan dari berbagai sumber, termasuk rekan kerja, bawahan, dan supervisor. Metode ini memberikan perspektif menyeluruh mengenai kinerja karyawan. Menerapkan umpan balik 360 derajat membantu melawan subjektivitas dan memastikan bahwa evaluasi didasarkan pada perspektif yang lebih luas, sehingga lebih dapat diandalkan dan etis.

4. Mendorong Dialog Terbuka antara Karyawan dan Manajer

Komunikasi terbuka adalah landasan manajemen kinerja yang etis. Organisasi harus mendorong budaya keterbukaan di mana karyawan merasa nyaman mendiskusikan aspirasi, kekhawatiran, dan tantangan karir mereka dengan manajer mereka. Dialog rutin antara karyawan dan manajer mendorong pemahaman, kepercayaan, dan keselarasan tujuan. Hal ini juga memungkinkan identifikasi dan penyelesaian masalah terkait kinerja secara tepat waktu dan konstruktif.

5. Secara berkala Meninjau dan Memperbaiki Proses Evaluasi Kinerja

Standar etika dalam manajemen kinerja berkembang seiring waktu. Oleh karena itu, organisasi harus secara teratur meninjau dan menyempurnakan proses evaluasi kinerja mereka agar selaras dengan perubahan standar etika. Tinjauan berkelanjutan ini memastikan bahwa proses evaluasi tetap adil, relevan, dan bebas dari praktik yang dapat membahayakan etika.

Singkatnya, manajemen kinerja etis memerlukan pendekatan proaktif untuk perbaikan berkelanjutan. Dengan menerapkan strategi ini, organisasi dapat menavigasi lanskap manajemen kinerja yang kompleks sambil menjunjung tinggi standar etika dan menumbuhkan budaya keadilan, kepercayaan, dan pertumbuhan di tempat kerja.

9.4 Keadilan dalam Manajemen Kinerja

Manajemen Kinerja menghadirkan sakit kepala bagi banyak perusahaan. Perusahaan-perusahaan sangat ingin memastikan keberhasilan proses mereka, namun masih terjebak dalam banyak jebakan. Ketika menilai efektivitas manajemen kinerja, satu hal yang sangat penting adalah keadilan. Sifat dari manajemen kinerja adalah bahwa meskipun karyawan sering melihatnya sebagai tindakan yang bersifat terbuka terhadap manipulasi dan sering kali tidak adil, kenyataannya adalah bahwa menghilangkan manajemen kinerja tidak banyak membantu meningkatkan kesejahteraan karyawan. Oleh karena itu, pengusaha harus mengambil langkah-langkah yang meningkatkan dan menyempurnakan sistem manajemen kinerja dengan cara yang meningkatkan keadilan dan meningkatkan efisiensi.

9.5 Faktor Keadilan dalam Manajemen Kinerja

Banyak sistem berada di bawah tekanan karena karyawan meragukan bahwa elemen-elemen intinya adil. Beberapa langkah praktis dapat mengubahnya. Proses manajemen kinerja di banyak perusahaan masih mengalami kesulitan, namun bukan karena kurangnya upaya untuk memperbaiki keadaan. dua pertiganya melakukan setidaknya satu perubahan besar pada sistem manajemen kinerja mereka selama 18 bulan. Dengan frekuensi yang semakin meningkat, departemen sumber daya manusia tidak lagi menggunakan sistem pemeringkatan “kurva paksa” yang tidak populer, menyesuaikan sistem kompensasi yang relatif tidak terdiferensiasi, dan menggali lebih dalam data

karyawan untuk mendapatkan petunjuk tentang apa yang sebenarnya mendorong motivasi dan kinerja.

Namun perusahaan-perusahaan tampaknya tidak membuat banyak kemajuan. Karyawan masih mengeluh bahwa masukan yang mereka terima terasa bias atau tidak berhubungan dengan pekerjaan mereka. Para manajer masih melihat manajemen kinerja sebagai sebuah latihan birokrasi dan pengecekan kotak. Setengah dari eksekutif mengatakan bahwa sistem evaluasi dan umpan balik mereka tidak berdampak pada kinerja atau bahkan berdampak negatif. Dan eksperimen tertentu menjadi kacau: di beberapa perusahaan, menghilangkan tinjauan kinerja tahunan tanpa pengganti yang jelas, misalnya, telah menyebabkan karyawan mengeluh karena merasa terombang-ambing tanpa umpan balik yang kuat dan beberapa perusahaan menerapkan kembali sistem tinjauan yang lama. Di tengah ketidakpuasan dan eksperimen yang terus berlanjut, bahwa ada masalah manajemen kinerja yang tersembunyi: yaitu keadilan.

9.6 Faktor Keadilan

Ketika kita berbicara tentang keadilan, kami menyarankan definisi ketat yang sering dihadapi oleh para akademisi dan kemudian digambarkan sebagai “keadilan prosedural.” Hal ini jauh dari idealisme platonis, melainkan menjawab, dalam konteks ini, pertanyaan praktis mengenai apakah karyawan melihat bahwa elemen sentral manajemen kinerja dirancang dengan baik dan berfungsi secara adil. Aspek yang menarik perhatian ini sangatlah penting. Yang lebih penting lagi, data tersebut juga mengkristalkan seperti apa sistem yang adil. Tentu saja, sejumlah faktor dapat mempengaruhi persepsi karyawan mengenai keadilan, namun ada tiga faktor yang menonjol. Sistem manajemen kinerja mempunyai peluang lebih besar untuk dianggap adil ketika mereka melakukan tiga hal berikut:

1. Menghubungkan tujuan karyawan dengan prioritas bisnis secara transparan dan menjaga elemen fleksibilitas yang kuat
2. Berinvestasi dalam keterampilan pembinaan para manajer untuk membantu mereka menjadi penentu keadilan sehari-hari yang lebih baik
3. Menghargai kinerja yang menonjol untuk beberapa peran, sekaligus mengelola konvergensi kinerja untuk peran lainnya

Bagaimanapun juga, organisasi menuntut lebih banyak hal dari karyawannya: mereka mengharapkan karyawannya merespons perubahan dengan cepat dalam lingkungan persaingan yang mudah berubah dan “selalu aktif”, gesit, dan kolaboratif. Ketika ekspektasi pengusaha meningkat dan karyawan berusaha untuk memenuhinya, keinginan yang meningkat untuk mendapatkan pengakuan dan keadilan adalah hal yang wajar. Dan meskipun para eksekutif HR dan pemimpin bisnis yang menghadapi tantangan pasti ingin bersikap adil, keadilan adalah cita-cita yang agak kabur dan perlu dibongkar.

9.7 Persepsi Memenangkan Pertempuran

Dalam bekerja sama dengan perusahaan-perusahaan yang mendorong faktor-faktor yang disoroti, faktor-faktor ini memerlukan keterlibatan yang lebih besar dengan karyawan untuk membantu mereka memahami betapa pentingnya upaya mereka, lebih banyak pembinaan di antara para manajer yang sibuk, dan beberapa kalibrasi ulang yang rumit terhadap sistem kompensasi yang sudah ada. Pergeseran seperti ini mendukung siklus kebajikan yang membantu organisasi menerapkan prinsip keadilan.

1. Mengaitkan tujuan karyawan dengan prioritas bisnis

Membangun landasan kepercayaan dalam manajemen kinerja berarti memperjelas apa yang diharapkan dari karyawan dan secara spesifik tentang bagaimana pekerjaan mereka pada akhirnya sesuai dengan gambaran

besar tentang apa yang ingin dicapai oleh perusahaan. Bandingkan pengertian dan tujuan tersebut dengan situasi di banyak organisasi di mana tujuan karyawan terlalu banyak, terlalu luas, atau terlalu rentan terhadap tidak relevan karena peristiwa mengubah prioritas perusahaan namun tujuan individu tidak ditinjau kembali untuk mencerminkan tujuan tersebut. Reaksi umum yang terjadi di tingkat dasar: “Manajer berpikir kami tidak cukup cangguh untuk menghubungkan titik-titik, namun hal ini menjadi jelas ketika tujuan kami tidak berhubungan dengan hal-hal yang benar-benar penting bagi perusahaan.”

- a. Berikan pendapat kepada karyawan dan bersikaplah fleksibel.

Menghubungkan titiktitik dimulai dengan membuat karyawan di semua tingkatan merasa terlibat secara pribadi dalam membentuk tujuan mereka sendiri. Mewajibkan tujuan dari atas ke bawah jarang menghasilkan jenis keterlibatan karyawan yang diperjuangkan oleh perusahaan.

- b. Sesuaikan tujuan sesering yang diperlukan.

Dalam lingkungan bisnis saat ini, sasaran yang ditetapkan pada tingkat tinggi di ruang strategi sering kali diubah dalam waktu beberapa bulan. Namun indikator kinerja utama pada akhirnya jarang disesuaikan. Meskipun kami tidak menyarankan bahwa tujuan karyawan harus menjadi target yang bergerak, tujuan tersebut tentunya harus direvisi sebagai respons terhadap perubahan strategi atau kondisi pasar yang terus berkembang. Meninjau kembali tujuan sepanjang tahun akan menghindari usaha yang sia-sia dari karyawan dan mencegah tujuan menjadi tidak berarti pada akhir tahun, sehingga merusak kepercayaan.

- c. Mengajari manajer Anda untuk menjadi Pembina
Para manajer berada pada kondisi yang sulit, di mana kerja keras dalam menerapkan persyaratan kinerja yang terkandung dalam indikator kinerja utama telah

selesai. Mereka juga mengetahui paling banyak tentang masing-masing karyawan, kemampuan mereka, dan kebutuhan pengembangan mereka. Oleh karena itu, sebagian besar keadilan dan kesetiaan prosedur manajemen kinerja bergantung pada kemampuan manajer untuk menjadi Pembina yang efektif.

d. Mulailah dengan ketangkasan.

Dalam lingkungan bisnis yang bergejolak, pelatih yang baik menguasai perubahan, yang berarti melawan posisi default: penetapan tujuan di awal tahun berakhir dengan evaluasi akhir tahun yang asal-asalan dan tidak sesuai dengan kenyataan.

e. Berinvestasilah pada kemampuan.

Keterampilan lunak (soft skill) yang diperlukan untuk melakukan percakapan kinerja yang bermakna tidak muncul secara alami pada banyak manajer, yang sering kali

berkinerja buruk dalam situasi yang tidak nyaman. Membangun kepercayaan diri dan kemampuan untuk mengevaluasi kinerja secara adil dan mendorong karyawan mencapai tingkat pencapaian yang lebih tinggi adalah suatu keharusan.

f. Membedakan kompensasi

Pelatih yang cakap dan memiliki keterampilan menetapkan tujuan yang lebih baik seharusnya tidak terlalu kesulitan dalam menyelaraskan kompensasi dan sampai batas tertentu mereka berhasil melakukannya. Namun, baru peran organisasi dan pola kinerja yang condong ke karyawan puncak menambah tantangan. Insentif bagi tenaga penjualan tradisional masih cukup intuitif: lebih banyak upaya (diukur berdasarkan kontak klien) menghasilkan lebih banyak pendapatan dan, kemungkinan besar, gaji lebih tinggi. Lebih sulit untuk menemukan tolok ukur yang tepat atau membedakan antara kinerja teratas, menengah, dan rendah ketika peran saling bergantung, kolaborasi sangat penting, dan hasil tidak dapat dengan mudah

ditelusuri ke upaya individu. Satu-satunya cara, berdasarkan pengalaman kami, adalah dengan hati-hati memikirkan cara untuk mencapai pendekatan pengukuran yang seimbang, betapapun menantang hal tersebut. Yang terpenting, jagalah segala sesuatunya tetap sederhana, sehingga manajer dapat dengan jelas menjelaskan alasan keputusan pembayaran dan karyawan dapat memahaminya. Berikut beberapa prinsip yang kami lihat berhasil:

g. Jangan bunuh peringkat.

Dalam upaya untuk menghilangkan kegelisahan dalam manajemen kinerja terutama ketika terdapat banyak sekali pemain kelas menengah, kita tergoda untuk menghapuskan sistem pemeringkatan. Namun perusahaan yang telah mencoba pendekatan ini sering kali kesulitan untuk membantu karyawan mengetahui posisi mereka, mengapa gaji mereka sesuai, apa yang dimaksud dengan imbalan yang adil untuk berbagai tingkat kinerja, dan pedoman apa yang mendasari struktur insentif.

h. Basahi variasi di bagian tengah.

Dengan pekerja kelas menengah yang bekerja dalam lingkungan tim kolaboratif, hal ini berisiko bagi perusahaan cukup besar perbedaan kompensasi di antara anggota tim, karena beberapa dari mereka mungkin menganggap hal ini tidak adil dan tidak beralasan. Menciptakan persepsi bahwa ada “si kaya” dan “si miskin” di perusahaan tidak sebanding dengan manfaat apa pun yang mungkin diperoleh dari rekayasa perbedaan gaji yang terperinci demi mengoptimalkan kinerja.

i. Rangkullah kurva kekuatan untuk pemain yang menonjol.

Distribusi kinerja di sebagian besar perusahaan mengikuti “kurva kekuasaan”: 20 persen karyawan menghasilkan 80 persen nilai. Mengenai manajemen kinerja dan mulai melihat lebih banyak bukti bahwa

perusahaan-perusahaan mulai menerapkan hal ini dengan memberikan imbalan yang sangat besar kepada para pekerja berprestasi biasanya, premi minimal 15 hingga 20 persen di atas apa yang diterima oleh mereka yang berada di kelas menengah bahkan ketika perusahaan – perusahaan ini mendistribusikan kompensasi secara lebih merata ke seluruh sektor. bagian tengah yang luas.

- j. Berinovasi dengan bonus spot.

Mengenali upaya yang unggul sepanjang tahun juga dapat menunjukkan bahwa para manajer terlibat dan sistemnya responsif. Memberikan penghargaan atas kontribusi luar biasa pada proyek-proyek khusus dengan pembayaran berkisar antara 2 hingga 5 persen dari total gaji, disertai dengan surat pengakuan. Dalam satu tahun terakhir, 160 dari 3.500 karyawan perusahaan mendapat pengakuan. Bonus spot menghindari program gaji yang membengkak, karena pembayaran tidak menjadi bagian dari basis kompensasi karyawan.

9.8 Peran Teknologi

Teknologi digital adalah alat yang dapat meningkatkan kecepatan dan jangkauan transformasi manajemen kinerja sekaligus mengurangi biaya administrasi. Umumnya efektif. Enam puluh lima persen dari perusahaan yang telah meluncurkan teknologi seluler terkait kinerja mengatakan bahwa teknologi tersebut memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan dan perusahaan. Aplikasi seluler di salah satu perusahaan global yang kita kenal, misalnya, memudahkan manajer dan karyawan mencatat dan melacak sasaran sepanjang tahun. Karyawan merasa lebih terlibat karena mereka tahu di mana posisi mereka. Aplikasi ini juga mendorong para manajer untuk melakukan lebih banyak percakapan pelatihan secara real-time dan menyempurnakan tujuan sepanjang tahun.

Apakah teknologi mempengaruhi persepsi keadilan? Itu tergantung pada bagaimana penerapannya. Ketika sistem berbasis aplikasi diarahkan hanya untuk meningkatkan efisiensi dari suatu proses, tidak terlalu banyak. Namun, ketika mereka memperluas basis fakta untuk mengukur kinerja individu, menangkap beragam perspektif mengenai kinerja tersebut, dan menawarkan saran untuk pengembangan, mereka dapat meningkatkan persepsi keadilan.

Banyak eksperimen manajemen kinerja yang bertujuan baik dan kini sedang berjalan berisiko gagal kecuali ada rasa keadilan yang mendukungnya. Menunjukkan mengapa hal tersebut benar dan bagaimana mengubah persepsi. Dengan risiko penyederhanaan yang berlebihan, menyarankan agar para pemimpin sibuk yang berusaha meningkatkan manajemen kinerja mendengarkan karyawan mereka, yang memiliki gagasan bagus tentang seperti apa keadilan itu. Ketika para pemimpin memahami, mengatasi, dan mengomunikasikan permasalahan pada tingkat ini, karyawan akan melihat manajemen kinerja sebagai hal yang adil, dan upaya reformasi di perusahaan mereka akan membuahkan hasil yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Bauwens, R., Audenaert, M., Huisman, J., & Decramer, A. 2019. *Performance management fairness and burnout: Implications for organizational citizenship behaviors*. *Studies in Higher Education*, 44, 584–598. <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1389878>
- Bello, S. M. 2012. *Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance*. *International Journal of Business and Social Science*, 3(11), 228–237.
- Commer, P. J., Sci, S., & Masih Khokhar, A. 2017. *Linking Ethical Leadership to Employees' Performance: Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior*. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(1), 222–251.
- David, G. 2011. *Foreword*. In *Eleftherios Venizelos: The Trials of Statesmanship*. <https://doi.org/10.2307/j.ctvbnm2fh.3>
- Goulet, B. 2016. *Ethics and Organizational Performance* (pp. 1–5). https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_902-1
- Hancock, B., Hioe, E., & Schaninger, B. 2018. *The fairness factor in performance management*. *McKinsey Quarterly*, 2018(2), 45–54.
- Jacobs, G., Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. 2014. *(Un)Ethical Behavior and Performance Appraisal: The Role of Affect, Support, and Organizational Justice*. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 63–76. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1687-1>
- Jimenez, J. F., Berrah, L., Trentesaux, D., & Chapel, C. 2022. *Towards the ethical awareness integration on industrial performance management systems*. *IFAC-PapersOnLine*, 55(10), 3232–3237. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2022.10.142>

- Krishnan, R., Ahmad, N. A. F. binti, & Haron, H. 2018. *The Effect of Employeesâ€™ Perceived Fairness of Performance Appraisal Systems on Employeesâ€™ Organizational Commitment*. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 8(3), 466–483. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i3/3941>
- Matharu, D. H. 2016. *Conceptual study on Ethics in Performance Appraisal*. International Journal of Science and Research (IJSR), 5(12), 2067–2072. <https://www.ijsr.net/archive/v5i12/ART20163894.pdf>
- Mirza, S. A., & Sharjeel, M. Y. 2018. *Perception of Fairness O Performance Appraisal and Its Reflection on Organizational Relationships*. Pakistan Business Review, 20(1), 1–13. <http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?EbscoContent=dGJyMNLe80SeqLY4xNvgOLCmr1Gep7NSs6e4TbeWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGpsUuyrbdRuePfgeyx9Yvf5ucA&T=P&P=AN&S=L&D=eoh&K=1749113>
- Moon, Y. J. 2015. *The effect of ethical leadership on organizational performances*. In Information (Japan) (Vol. 18, Issue 6, pp. 2241–2246).
- Salleh, M., Amin, A., Muda, S., & Masa Halim, M. H. 2013. *Fairness of Performance Appraisal and Organizational Commitment*. Asian Social Science, 9. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n2p121>
- Setiawati, T., & Ariani, I. D. 2020. *Influence of Performance Appraisal Fairness and Job Satisfaction through Commitment on Job Performance*. Review of Integrative Business and Economics Research, 9(3), 133–151.
- Zwiech, P. 2021. *Perception of justice in performance appraisal: Empirical findings from enterprises from the West Pomeranian voivodship in Poland*. Procedia Computer Science, 192, 4649–4657. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.09.243>

BAB 10

EVALUASI SISTEM MANAJEMEN KINERJA

Oleh Sefrizawati

10.1 Pendahuluan

Organisasi dapat berkinerja dengan baik karena dikelola oleh sumber daya manusia yang kompeten di bidangnya. Sumber daya manusia yang melaksanakan pekerjaan sehari-hari untuk mencapai tujuan perusahaan tentunya harus diukur dari keberhasilan pekerjaan yang dilakukan.

Untuk menjalankan suatu usaha harus terdapat banyak pegawai dengan jabatan yang berbeda-beda. Karyawan mempunyai kepribadian, kepribadian, dan cara kerjanya masing-masing. Namun para karyawan tersebut pada hakikatnya harus memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan tempat mereka bekerja.

Perbedaan-perbedaan tersebut membuat perusahaan ingin mengetahui kinerja setiap karyawannya, sehingga terciptalah proses penilaian kinerja yang merupakan langkah penting yang harus dilakukan perusahaan.

Hal ini dimaksudkan agar perusahaan dapat mengetahui tingkat kinerja yang diberikan oleh setiap karyawannya.

10.2 Pengertian Evaluasi Sistem Kinerja

Evaluasi kinerja berasal dari kata yaitu evaluasi, sistem, dan kinerja. Istilah evaluasi sendiri diibaratkan dengan perkiraan, pemberian angka dan penilaian. Evaluasi merupakan hal yang penting agar perusahaan dapat melihat keberhasilan pekerjaan yang dilakukan.

Mengungkapkan pengertian evaluasi, Sudarwan Danim mengatakan evaluasi adalah suatu proses mengukur dan membandingkan hasil kerja nyata yang dicapai dengan hasil kerja yang perlu dicapai (Danim, 2011).

Dari pengertian di atas dapat disampaikan beberapa hal penting terkait evaluasi yaitu:

1. Evaluasi merupakan fungsi organik karena pelaksanaan fungsi tersebut ikut juga menentukan kelangsungan hidup dan matinya suatu organisasi.
2. Penilaian merupakan suatu proses yang berarti dimana penilaian adalah kegiatan yang dilakukan secara konsisten atau terus menerus oleh organisasi.
3. Penilaian menunjukkan jurang pemisah antara hasil pelaksanaan yang sesungguhnya dengan hasil yang seharusnya dicapai.

Evaluasi dapat juga dikatakan sebagai kegiatan untuk mengumpulkan informasi tentang bekerjanya sesuatu, yang selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif yang tepat didalam mengambil keputusan (Arikunto dan Abdul Jabar, 2010)

Kegiatan yang biasanya dilakukan untuk membuat penilaian terhadap suatu kelayakan perencanaan, implementasi dan hasil suatu program atau kebijakan juga dapat dikatakan sebagai evaluasi atau penilaian (Muhammad Ali, 2014)

Dari beberapa pengertian evaluasi yang disampaikan oleh para ahli diatas dapat dikatakan evaluasi merupakan salah satu kegiatan yang penting dalam organisasi untuk melakukan suatu penilaian atau kelayakan kegiatan dalam membantu perusahaan memperoleh informasi guna membuat keputusan yang tepat.

Sistem adalah serangkaian proses formal dimana data dikumpulkan, diolah menjadi informasi, dan didistribusikan kepada pihak-pihak yang membutuhkan informasi tersebut. (Abdul Kadir, 2018).

Himpunan unsur-unsur yang saling bergantung satu sama lain sehingga membentuk suatu kesatuan yang utuh dan terpadu itulah pengertian sistem (Raymond Mcleod, 2001)

Sistem juga merupakan himpunan bagian-bagian atau unsur-unsur yang berbeda-beda, dihubungkan bersama-sama secara terorganisir berdasarkan suatu fungsinya kemudian membentuk suatu kesatuan (Bambang Hartono, 2013).

Berdasarkan pengertian yang disampaikan oleh beberapa ahli di atas tentang sistem, maka dapat disimpulkan bahwa sistem adalah suatu rangkaian yang dihubungkan secara bersama-sama membentuk satu kesatuan untuk mencapai tujuan.

Kinerja adalah keseluruhan hasil yang dicapai seseorang dalam kurun waktu tertentu, seperti standar hasil kerja, sasaran, atau kriteria sasaran yang telah ditentukan sebelumnya dan disepakati bersama.

Kinerja pegawai juga merupakan hasil yang dihasilkan oleh fungsi atau kegiatan tertentu dalam pekerjaan tertentu selama jangka waktu tertentu, yang mewakili kualitas dan kuantitas pekerjaan (Adhari, 2021).

Hasil kerja yang spesifik, dapat diamati dan dapat diukur juga merupakan makna dari kinerja (Puspanindyah, 2016).

Kinerja disebut juga dengan prestasi kerja adalah kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2019).

Dalam menjalankan aktivitas organisasi, dengan rutin melakukan penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan terhadap karyawan tentunya akan membantu perusahaan dalam mengambil atau mengambil keputusan yang tepat untuk perkembangan perusahaan di masa depan.

Penilaian kinerja kadang juga disebut penilaian kinerja atau tinjauan kinerja, yang berasal dari kata latin *appratiare* yang berarti memberikan nilai atau harga.

Dalam hal ini penilaian kinerja dapat berarti memberikan nilai terhadap pekerjaan yang dilakukan seseorang dan kemungkinan menerima imbalan, balas jasa atau imbalan.

Selain itu, penilaian kinerja juga dianggap sebagai cara yang paling adil bagi perusahaan untuk memberikan kompensasi atau remunerasi yang dapat berupa reward kepada karyawannya, yang mana setiap karyawan biasanya ingin berprestasi dan berharap agar prestasinya diketahui dan diapresiasi oleh semua orang.

Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang digunakan manajer untuk menentukan apakah pegawai melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya (Mangkunegara, 2019).

Penilaian sistem kinerja dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi kerja yang dihasilkan oleh suatu organisasi, kelompok, atau individu.

Penilaian kinerja akan memberikan umpan balik terhadap tujuan dan sasaran kinerja, perencanaan kinerja, dan proses pelaksanaan.

Evaluasi ini juga dapat dilakukan sebagai bagian dari proses pengukuran dan evaluasi kinerja (Wibowo, 2009).

Perusahaan atau organisasi hendaknya melakukan penilaian kinerja secara berkala terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawannya sehingga kinerja perusahaan secara keseluruhan dapat dinilai.

Untuk itu, para pemimpin bisnis harus benar-benar menerapkan performance review yang selaras dengan kebutuhan bisnis untuk mencapai hasil yang maksimal.

10.3 Fungsi, Tujuan dan Manfaat Sistem Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja merupakan salah satu tugas atau kegiatan penting suatu perusahaan bagi perkembangan perusahaan pada masa sekarang dan yang akan datang.

Pentingnya penilaian kinerja tidak lepas dari tujuan penilaian kinerja.

Fungsi evaluasi kinerja adalah:

1. Penghargaan

Evaluasi kinerja merupakan suatu momentum bagi pimpinan atau petinggi perusahaan untuk mengukur hal-hal yang telah dilakukan oleh karyawan untuk perusahaan baik secara individu maupun tim, dalam kurun waktu tertentu yang telah ditentukan.

Hasil evaluasi kinerja ini tentu akan memberikan dampak timbal balik, dimana karyawan yang memiliki kinerja yang baik bagi perusahaan tentu sangat memberikan keuntungan bagi perusahaan, keuntungan bagi perusahaan, akan diberikan kembali kepada karyawan yang berprestasi, dengan memberikan penghargaan seperti memberikan kompensasi berupa bonus, insentif ataupun penghargaan lainnya. Selain itu karyawan lain juga tentu akan termotivasi untuk membikin kinerja terbaiknya, ketika melihat karyawan yang memiliki hasil evaluasi kinerja yang baik diberikan penghargaan.

2. Pengembangan

Evaluasi kinerja dapat digunakan perusahaan sebagai salah satu cara untuk memberikan kesempatan bagi karyawan mengembangkan karirnya. Dengan adanya evaluasi kinerja, perusahaan dapat mengetahui hal-hal apa saja yang akan dilakukan terhadap karyawan, misal, karyawan yang hasil kinerjanya bagus, akan diberikan kenaikan jabatan, sedangkan karyawan yang hasil evaluasi kinerjanya biasa-biasa saja atau menurun, akan diberikan pelatihan untuk lebih mengembangkan lagi kemampuannya.

3. Perbaikan

Evaluasi kinerja merupakan suatu hal yang positif bagi perusahaan, akan tetapi terkadang banyak karyawan yang merasa tertekan dengan adanya evaluasi kinerja, sehingga menjadi hal yang negatif. Padahal jika karyawan sadar bahwa dengan adanya evaluasi kinerja, maka akan ada banyak hal yang dapat diperbaiki, seperti

cara kerja karyawan, memperbaiki tujuan perusahaan yang ingin dicapai, bahkan dapat memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memperbaiki diri.

4. Motivasi

Motivasi merupakan harapan atau tujuan yang ingin dicapai oleh seseorang. Dengan adanya evaluasi kinerja tentu akan memberikan motivasi kepada karyawan untuk melakukan kinerja terbaiknya, karena salah satu motivasi yang ingin dicapai yaitu mendapatkan penghargaan karena hasil evaluasi kinerja yang baik.

5. Perencanaan SDM (Sumber Daya Manusia)

Evaluasi kinerja dapat membantu pihak perusahaan atau divisi SDM dalam merencanakan SDM, dimana dari hasil evaluasi kinerja dapat dilihat karyawan yang hasil evaluasinya tidak baik dapat dibuat rencana untuk diberikan pelatihan, dipindahkan atau tidak dipekerjakan lagi, sehingga divisi SDM dapat melakukan perekrutan karyawan baru.

6. Komunikasi

Komunikasi adalah proses penyampaian informasi dari satu pihak ke pihak lain. Dengan adanya evaluasi sistem kinerja, perusahaan atau atasan dapat berkomunikasi kepada bawahannya dalam menyampaikan hasil evaluasi sistem kinerja.

Selain fungsinya, penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan utama, yaitu:

a. Untuk Meningkatkan Kinerja Individu

Sistem penilaian kinerja mempunyai satu tujuan: untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya.

Ketika perusahaan mengetahui hal ini, perusahaan dapat memberikan umpan balik yang konstruktif kepada pekerja untuk membantu mereka meningkatkan kinerja individu.

- b. Mengidentifikasi Pengembangan dan Pelatihan
Sistem penilaian kinerja dapat membantu perusahaan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan untuk mengembangkan potensi karyawan. Perusahaan dapat mengembangkan program pelatihan yang sesuai dan tepat agar karyawan dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan.
- c. Meningkatkan Kinerja Organisasi
Tinjauan kinerja karyawan yang terukur dapat membantu perusahaan mengidentifikasi tren dan pola yang dapat membantu mereka mengambil keputusan penting untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dan dapat membantu perusahaan meningkatkan atau mengubah berbagai hal untuk mencapai tujuan perusahaan.
- d. Meningkatkan Komunikasi dan Hubungan
Penilaian kinerja hendaknya mengarah pada komunikasi antara atasan dan bawahan tentang tujuan, harapan, dan tantangan dalam dunia kerja. Hal ini tentunya akan meningkatkan hubungan kerja, menciptakan rasa saling pengertian dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan kolaboratif.
- e. Pengambilan Keputusan Tentang Gaji, dan Promosi Kerja
Salah satu dasar perusahaan dalam mengambil keputusan mengenai gaji, promosi dan promosi adalah hasil penilaian kinerja.

Hasil penilaian kinerja dapat memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai kontribusi karyawan dan membantu manajer mengambil keputusan yang adil dan obyektif mengenai penghargaan, pengakuan, dan promosi serta pengakuan.

Manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. **Penilaian Interpersonal**

Dalam bisnis, penilaian kinerja bertujuan untuk mengevaluasi kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat bermanfaat dalam menentukan tingkat dan jenis kompensasi yang berhak diterima setiap karyawan perusahaan.

2. **Pengembangan Diri Setiap Individu**

Penilaian kinerja dalam perusahaan berguna untuk pengembangan pribadi pegawai, pegawai yang hasil penilaian kinerjanya rendah perlu mengembangkan diri melalui pelatihan atau pendidikan.

3. **Pemeliharaan Sistem**

Sistem adalah suatu rangkaian atau rakitan yang terintegrasi menjadi satu.

Dalam proses menjalankan kegiatan usaha tentunya banyak sistem berbeda yang saling berhubungan.

Penilaian kinerja dapat membantu dalam menjaga sistem terintegrasi dalam bisnis.

4. **Mendokumentasikan Penilaian Kinerja**

Salah satu manfaat penilaian kinerja adalah mendokumentasikan penilaian kinerja itu sendiri.

Hal ini kemudian akan dikaitkan dengan pengambilan keputusan dalam manajemen bisnis dan akan dijadikan sebagai kriteria pengujian validitas.

10.4 Jenis-Jenis Metode Evaluasi Sistem Kinerja

Dalam melakukan evaluasi kinerja, tentunya ada beberapa metode atau pendekatan yang dapat diterapkan oleh perusahaan.

Secara umum, berdasarkan waktu, metode penilaian kinerja dibedakan menjadi dua jenis, yaitu penilaian kinerja berorientasi masa lalu dan penilaian kinerja berorientasi masa depan.

Evaluasi kinerja masa lalu dibagi menjadi beberapa metode sebagai berikut:

1. Skala Penilaian

Skala penilaian adalah metode penilaian kinerja pekerjaan dengan memberikan poin atau peringkat pada setiap pekerjaan yang dilakukan.

Metode ini melibatkan perbandingan nilai-nilai untuk menentukan sifat atau tingkat pekerjaan seorang karyawan.

Setiap karyawan diberi peringkat berdasarkan skor yang ditentukan, yang kemudian mencerminkan tingkat kinerja mereka.

2. Daftar Pertanyaan

Metode penilaian kinerja yang menggunakan kuesioner untuk mengisi formulir yang menjelaskan berbagai tingkat perilaku untuk suatu pekerjaan tertentu.

Metode ini hanya memerlukan pemilihan pertanyaan yang menggambarkan karakteristik pekerjaan dan kinerja karyawan.

3. Seleksi Terarah

Pendekatan yang dilakukan dalam metode penilaian kinerja seleksi terarah adalah dengan mengurangi atau menghilangkan kemungkinan terjadinya evaluasi yang tidak memihak dengan cara memaksa pilihan antara pernyataan-pernyataan yang terkesan deskriptif mempunyai nilai yang sama.

4. Peristiwa Penting

Metode ini merupakan metode pemilihan berdasarkan catatan penilai mengenai perilaku pegawai yang sangat penting, seperti penilaian kinerja yang sangat baik atau sangat buruk.

5. Catatan Kemajuan

Metode ini mirip dengan metode kejadian kritis, yaitu penggunaan catatan perbaikan yang banyak digunakan oleh para ahli.

6. Evaluasi Lapangan

Evaluasi kinerja ini mengharuskan para profesional HR untuk bekerja sama di lapangan untuk memperoleh informasi dari catatan langsung kinerja karyawan dan kemudian melakukan evaluasi berdasarkan informasi tersebut.

7. Menguji dan Mengamati Prestasi Kerja

Metode penilaian prestasi kerja ini dilakukan berdasarkan pertimbangan dan keterbatasan evaluasi kinerja yang diperoleh dalam tes pengetahuan, keterampilan, dalam bentuk tertulis dan ilustrasi, dimana klaim tes tersebut harus valid dan reliabel.

Selain berorientasi pada masa lalu, terdapat juga metode penilaian kinerja yang berorientasi pada masa depan. Berikut metode penilaian kinerja berbasis masa depan:

1. MBO (*Management by Objectives*)

Metode ini mengevaluasi kinerja karyawan berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu.

Proses metode MBO dibagi menjadi tiga tahapan yaitu :

a. Perencanaan

Selama fase ini, manajer dan karyawan bekerja sama untuk mengidentifikasi dan menentukan tujuan yang ingin mereka capai serta jadwal pencapaiannya.

Penetapan tujuan dilakukan dengan metode SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic dan Time-Sensitive)

b. Monitoring

Pada tahap ini kedua belah pihak dapat mengecek kemajuan dan mengevaluasi tujuan kerja, apa yang telah dicapai dan apa yang belum tercapai, dari situ manajer dapat memberikan feedback kepada karyawannya.

c. Evaluasi

Pada tahap ini manajer dan karyawan mendiskusikan hasil akhir yang dicapai dan kemudian karyawan sekaligus menerima evaluasi berdasarkan kinerja secara keseluruhan.

Metode MBO merupakan metode yang baik untuk menjalin komunikasi antara atasan dan bawahan dalam menentukan dan mencapai tujuan perusahaan.

Namun dalam penerapannya, metode ini mengabaikan faktor-faktor lain dalam penilaian kinerja pegawai.

2. *360 Degree Feedback*

360 Degree Feedback Merupakan metode penilaian kinerja karyawan yang menggunakan umpan balik dari lingkungan sekitar karyawan seperti manajernya, rekan kerja, konsumen/pelanggan, dan bawahannya langsung. Metode ini memberikan nilai yang lebih umum dari berbagai perspektif. Dalam melakukan penilaian, metode ini mempunyai lima unsur, yaitu:

a. Penilaian Diri

Pegawai mengidentifikasi diri dengan memeriksa kelebihan dan kekurangannya serta menggunakan kuesioner yang memuat struktur untuk menghindari kemungkinan terjadinya bias pada hasil penilaian kinerja.

b. Tinjauan Manajer

Manajer melakukan tinjauan tradisional terhadap karyawan dan kelompok kerjanya.

c. Penilaian Sejawat

Rekan kerja dalam kelompok mengevaluasi kemampuan rekannya dalam bekerja sama, berinisiatif, dan berkontribusi pada kelompok.

Namun terkadang perbedaan pendapat membuat penilaian ini menjadi kurang obyektif.

d. Manajer Penilai Bawahan

Dalam hal ini manajer menilai bawahan dan pegawainya berdasarkan penglihatan atau laporan kinerja bawahan langsung.

e. Ulasan Pelanggan

Penilaian ini didasarkan pada ulasan dari pelanggan atau pelanggan yang secara rutin berinteraksi dengan staf.

Metode ini harus memberikan umpan balik yang komprehensif dari berbagai segi, yang bermanfaat untuk menyadarkan karyawan akan pentingnya kinerja kepada semua pihak yang terlibat dalam operasional perusahaan.ty.

3. Metode Pusat Penilaian

Metode pusat penilaian ini menjelaskan tentang cara orang lain mengamati dan menilai pegawai serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.

Penilaian dilakukan dengan metode yang meliputi simulasi sosial, diskusi informal, latihan inkuiri, pengambilan keputusan, dan permainan peran.

Keuntungan dari metode ini adalah dapat memperkirakan kinerja masa depan.

Namun cara ini mempunyai kelemahan yaitu memerlukan biaya yang besar dan waktu yang tidak dapat diprediksi.

4. *Behavioral Anchor Rating Scales (BARS)*

Metode penilaian kinerja ini dapat mengukur pekerjaan secara kualitatif dan kuantitatif.

BARS membandingkan kinerja karyawan dengan contoh spesifik berdasarkan tingkat numerik.

Kriteria penilaian diterapkan berdasarkan penilaian kinerja yang telah ditentukan, misalnya melayani pelanggan sesuai permintaan akan mendapat nilai 4, sedangkan melayani pelanggan sesuai permintaan dan tepat waktu akan mendapat nilai 5.

Metode ini menggunakan metode yang benar-benar standar, analisis kinerja yang akurat, dan evaluasi yang konsisten, meminimalkan kebingungan.

5. Penilaian Psikometri

Dengan mengungkap potensi diri pegawai yang tidak dapat diwujudkan dengan metode penilaian lain, maka penilaian psikometri ini terutama digunakan untuk menilai potensi terpendam yang dimiliki seorang pegawai.

Tujuan dari penilaian ini adalah untuk menganalisis masa depan karyawan, bukan kinerja mereka di masa lalu.

Tujuh komponen utama yang akan dianalisis adalah keterampilan komunikasi, kemampuan kognitif, kemampuan intelektual, kemampuan kepemimpinan, ciri-ciri kepribadian, kecerdasan emosional dan keterampilan terkait.

Saat menerapkan metode ini, perusahaan harus menggunakan psikolog yang berkualifikasi untuk memberikan tes, wawancara, dan diskusi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul, Kadir. 2013. *Pemrograman Android & Database (Diterbitkan)*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Adhari, I. Z. 2021. *Optimalisasi Kinerja Karyawan Menggunakan Pendekatan Knowledge Management & Motivasi Kerja (Cetakan Pe)*. Pasuruan: CV Penerbit Qiara Media.
- Ali Muhammad. 2014. *Metodologi dan Aplikasi Riset Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Arikunto, S. & Jabar Abdul S.C. 2010. *Evaluasi Program Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Danim Sudarwan. 2011. *Pengantar Pendidikan*. Bandung: ALFABETA.
- Mangkunegara, Anwar, Prabu. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Mcleod, Raymond, Jr. 2001. *Sistem Informasi Management Jilid Dua, Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer.
- Puspanindyah, Dicke. 2016. *Analisis Pengaruh Supply Chain Management Terhadap Kinerja Operasional Bengkel AHASS. Skripsi. Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Yogyakarta*.
- Wibowo. 2018. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pres.

BIODATA PENULIS



Reza Fahlevi, S.K.M., M.M., M.Psi., Psikolog

Dosen Prodi Psikologi Universitas Tarumanagara Jakarta

Penulis lahir di Palembang pada tanggal 23 Desember 1991. Penulis merupakan dosen tetap Program Studi Psikologi Universitas Tarumanagara dan praktisi Psikolog Klinis dengan bidang minat terhadap Psikologi Kesehatan dan Psikologi Positif. Penulis telah menyelesaikan pendidikan S2 di Magister Profesi Psikologi Universitas Tarumanagara pada bidang Psikologi Klinis. Penulis juga telah menyelesaikan pendidikan S2 di Magister Manajemen Universitas Tridinanti bidang Sumber Daya Manusia serta S1 Kesehatan Masyarakat di Universitas Sriwijaya dan S1 Psikologi di Universitas Bina Darma. Saat ini kesibukan dari Penulis selain sebagai Dosen dan Psikolog, Penulis juga aktif sebagai Trainer dan Pengurus Asosiasi Psikologi Kesehatan Indonesia (APKI HIMPSI) sebagai Wakil Ketua APKI. Penulis juga sudah menulis beberapa book chapter antara lain: Psikologi klinis, Psikologi Positif, Perilaku Manusia, Psikologi Abnormal, Psikologi Kesehatan, Pengantar Ilmu Komunikasi, Psikologi Sosial, Psikologi Kepemimpinan, Psikologi Perkembangan, Pendidikan Anti Korupsi di Perguruan Tinggi, Psikologi Sekolah, Gerontologi, dan Psikologi Perkembangan Peserta Didik.

Email: reifahlevipsy@gmail.com. Instagram : reifahlevipsy.

Linkedin : <https://www.linkedin.com/in/reifahlevi/>

BIODATA PENULIS



Yane Puspito Sari, S.E. M.Si
Dosen Prodi Manajemen

Yane Puspito Sari, S.E, M.Si, Lahir di Kudus Jawa Tengah, 14 Juni 1976, Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen, Fakultas Keperawatan, Bisnis dan Teknologi, Universitas Widya Husada Semarang. Menyelesaikan sekolah dasar di SDN Mlati Lor 1 Kudus (1988), kemudian melanjutkan sekolah menengah di SMP Keluarga Kudus (1991) dan di SMA Negeri 3 Kudus (1994), melanjutkan kuliah di Akademi Manajemen Perusahaan YKPN Yogyakarta (lulus 1997), Pendidikan Sarjana di STIE YKPN Yogyakarta (lulus 2001) dan melanjutkan Magister di Universitas Palangkaraya Kalimantan tengah (lulus 2012). Pernah sebagai penilai Uji Kompetensi SMK di Palangkaraya dan juri LKS SMK bidang studi Akuntansi di Palangkaraya (2009 – 2013). Sejak tahun 2004 sampai dengan 2016 menjadi Dosen manajemen dan akuntansi di STMIK Palangkaraya Kalimantan Tengah. Penulis menekuni bidang Manajemen, Akuntansi dan Kewirausahaan.

BIODATA PENULIS



Arief Yanto Rukmana, S.T., M.M., C.Ed., CLMA., CBPA® .

Mahasiswa Doktoral Universitas Pendidikan Indonesia

Dosen Perguruan Tinggi Indonesia Mandiri Bandung

Dosen Universitas Nurtanio Bandung

Penulis sebelumnya telah memegang posisi penting di sejumlah bisnis yang beroperasi pada skala nasional dan dunia. penulis saat ini berprofesi sebagai praktisi bisnis (Pemilik Perusahaan di Bidang Fashion, Kuliner dan Bisnis Digital juga sebagai seorang akademisi. Penulis mengajar di Universitas Nurtanio Bandung, dan dosen tetap di perguruan tinggi indonesia mandiri (STMIK IM & STIE STAN IM). alumni dari Program Studi Informatika (S1) Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer Indonesia Mandiri (STMIK IM), Program Magister Manajemen (S2) di Pasca Sarjana Universitas Widyatama dan sedang melanjutkan studi Pendidikan (S3) Program Doktoral Pendidikan Teknologi dan Vokasional di Universitas Pendidikan Indonesia. Penulis aktif sebagai pembicara dan narasumber kewirausahaan digital juga berdedikasi sebagai praktisi bisnis / owner / pemilik beberapa perusahaan yang bergerak pada industri food, fashion and fun. serta aktif dalam organisasi nasional maupun internasional. Penulis juga seorang profesional dalam bidang public speaking & sebagai asesor kompetensi digital dan instruktur

berpengalaman untuk sertifikasi kompetensi SKKNI BNSP Digital Marketing, Social Media Marketing dan Metodologi Pelatihan Level III, Graphic Design serta Sertifikasi Kompetensi beberapa lainnya yang diselenggarakan dinas tenaga kerja kota bandung, PT Rice INTI dan Balai Besar Pengembangan Latihan Kerja (BBPLK) Bandung. Selain itu pula penulis produktif sebagai pendamping UMKM dan pengelola Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi Indonesia Mandiri dengan membina dan melatih / coaching, mentoring serta melakukan pendampingan bisnis UMKM / Start UP untuk mahasiswa yang berminat menjadi seorang Entrepreneur / Technopreneurship tangguh yang mampu berdayasaing pada kancah internasional.

BIODATA PENULIS



Fandra Dikhi Januardani., S.E., M.M.

Dosen Program Studi Manajemen
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi MARS Pematangsiantar

Penulis lahir di Padang tanggal 18 Januari 1991. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi MARS Pematangsiantar sejak 2017. Menyelesaikan pendidikan S1 di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Medan (2013) bidang Manajemen (S.E.) dan melanjutkan S2 di Universitas Pembangunan Panca Budi, Medan (2017) bidang Manajemen (M.M.). Penulis menekuni bidang Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Pemasaran).

BIODATA PENULIS



Dra. Suparmi, SE., MM.

Dosen Prodi Manajemen Fakultas Ekonomika Dan Bisnis
Universitas 17 Agustus 1945 (Untag) Semarang.

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

BIODATA PENULIS

Lulu Ulfa Sholihannisa, S.Pd., M.Pd. MM.
Dosen Politeknik LP3I

Penulis adalah dosen tetap pada Politeknik LP3I, Bandung. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 di Universitas Pendidikan Indonesia dan melanjutkan S2 pada Jurusan Administrasi Pendidikan di Universitas Islam Nusantara serta Jurusan Manajemen di Universitas Winaya Mukti. Beberapa tulisan berbentuk *Book Chapter* yang ditulis adalah bidang Pendidikan dan manajemen, dan BC ini merupakan BC ke – 8 yang ditulis oleh penulis dan beberapa penulislainnya.

BIODATA PENULIS

Winda Amelia, S.Pd.I., M.M.

Dosen Program Studi Administrasi Bisnis
Politeknik LP3I Pekanbaru

Penulis lahir di Bukittinggi tanggal 5 April 1988. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Administrasi Bisnis di Politeknik LP3I Pekanbaru. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Tadris Bahasa Inggris dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Penulis sedang menjalani profesi sebagai dosen tetap di Politeknik LP3I Pekanbaru yang mengampu mata kuliah Bahasa Inggris dan Manajemen. Mengajar merupakan pekerjaan dan hobi dari penulis selain membaca dan menonton film. Penulis sering menghabiskan waktunya dengan membaca novel sembari bermain dengan dua anak balitanya.

Menjadi dosen adalah hal yang sudah dicita-citakan oleh penulis semenjak kecil. Berkat doa dari orang tua dan tekad yang kuat akhirnya penulis bisa mencapai cita-cita tersebut.

BIODATA PENULIS



Arifuddin, S.E., M.M.

Dosen Tetap pada Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis, Institut Ilmu Sosial dan Bisnis Andi Sapada Parapare

Lahir di Tobulelle, 4 April 1972. Merupakan Dosen Tetap pada Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis, Institut Ilmu Sosial dan Bisnis Andi Sapada Parapare. Penulis menyelesaikan pendidikan Sarjana (S1) pada Perguruan Tinggi Universitas Hasanuddin, Magister Manajemen (S2) pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Amkop Makassar dan Saat ini sedang menempuh Pendidikan Program Doktor (S3) pada Program Studi Ilmu Manajemen di Universitas Muslim Indonesia Makassar melalui Jalur Beasiswa Pendidikan Indonesia (BPI). Sebagai Tenaga Pengajar tentunya penulis dituntut untuk menjalankan Tridarma Perguruan Tinggi dengan mengembangkan karir salah satunya dengan menulis dan meneliti. Untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Beberapa hasil karya Ilmiah yang telah dipublikasi dalam betuk Jurnal Nasional bereputasi maupun Internasional. Penulis juga aktif sebagai pengelola beberapa Jurnal baik sebagai Editor maupun sebagai Reviewer juga telah memiliki beberapa hak kekayaan intelektual berupa hak cipta. Saat ini telah menulis beberapa Judul buku yang telah diterbitkan diantaranya: **Pengembangan dan Pengendalian SDM,**

Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, Pengantar Bisnis. Bercita-cita bisa menjadi penulis buku yang profesional dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi institusi maupun bangsa dan negara.

Email Penulis: arief.fadil72@gmail.com

BIODATA PENULIS



Sutopo, S.Kom., M.M.

Dosen Manajemen

Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Sebelas April

Penulis lahir di Banjar tanggal 22 Juni 1988. Penulis adalah dosen pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sebelas April. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Sistem Informasi di STMIK LPKIA Bandung dan melanjutkan pendidikan S2 pada Jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Winaya Mukti Bandung.

BIODATA PENULIS



Sefrizawati, S.AB., M.M.

Dosen Program Studi Administrasi Bisnis
Politeknik LP3I PSDKU Pekanbaru

Penulis lahir di Padang Panjang tanggal 24 September 1981. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Administrasi Bisnis kampus Politeknik LP3I PSDKU Pekanbaru. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Administrasi Bisnis di Institut STIAM I Mandala Jakarta dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen di Universitas Winaya Mukti Bandung.

Penulis telah menikah dan memiliki 3 orang anak 1 orang putra dan 2 orang putri. Selain sebagai dosen tetap, penulis juga pernah bekerja sebagai staff akuntansi di LP3I Pekanbaru dan menjabat sebagai ketua koripindo.