



MANAJEMEN KINERJA: PENDEKATAN SDM

- Dr. Almansyah Rundu Wonua, S.Pi., M.Si.M.
- Hendrik, S.Pd., M.M.
- I Nyoman Wahyu Widianana, S.E., M.Si.
- Dr. Steefra Diane Mangkay, S.T., M.Si
- Dr. Ir. Yongker Baali, M.Si
- Rini Hadiyati, S.E., M.M.
- Dr. Nicholas Simarmata, S.Psi., M.A.
- Dr. Adele B. L. Mailangkay, S.T., MMSI.
- Merry Julia Jamilah Langi, S.E., M.Si.
- Yuliana Mose, S.Kom., M.Si.
- Sriwanti Belani, S.E., M.M.
- Rona Tanjung, S.Kom., M.Si.
- Apriano Ade Saerang, ST., S.E., M.Si

MANAJEMEN KINERJA:

Pendekatan SDM

Penulis:

Dr. Almansyah Rundu Wonua, S.Pi., M.Si.M.

Hendrik, S.Pd., M.M.

I Nyoman Wahyu Widian, S.E., M.Si.

Dr. Steefra Diane Mangkay, S.T., M.Si.

Dr. Ir. Yongker Baali, M.Si.

Rini Hadiyati, S.E., M.M.

Dr. Nicholas Simarmata, S.Psi., M.A.

Dr. Adele B. L. Mailangkay, S.T., MMSI.

Merry Julia Jamilah Langi, S.E., M.Si.

Yuliana Mose, S.Kom., M.Si.

Sriwanti Belani, S.E., M.M.

Rona Tanjung, S.Kom., M.Si.

Apriano Ade Saerang, ST., S.E., M.Si.



GET PRESS INDONESIA

MANAJEMEN KINERJA: Pendekatan SDM

Penulis :

Dr. Almansyah Rundu Wonua, S.Pi., M.Si.M.

Hendrik, S.Pd., M.M.

I Nyoman Wahyu Widianas, S.E., M.Si.

Dr. Steefra Diane Mangkay, ST., M.Si.

Dr. Ir. Yongker Baali, M.Si.

Rini Hadiyati, SE., M.M.

Dr. Nicholas Simarmata, S.Psi., M.A.

Dr. Adele B. L. Mailangkay, S.T., MMSI.

Merry Julia Jamilah Langi, SE., M.Si.

Yuliana Mose, S.Kom., M.Si.

Sriwanti Belani, S.E., M.M.

Rona Tanjung, S.Kom., M.Si.

Apriano Ade Saerang, ST., S.E., M.Si.

ISBN : 978-623-198-641-2

Editor : Nanny Mayasari, S.Pd., M.Pd., CQMS

Penyunting: Yuliatr M.Hum.

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

Penerbit : Get Press Indonesia

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

Jl. Palarik Air Pacah RT 001 RW 006

Kelurahan Air Pacah Kecamatan Koto Tangah

Padang Sumatera Barat

Website : www.getpress.co.id

Email : globleksekutifteknologi@gmail.com

Cetakan pertama, 28 Agustus 2023

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kami panjatkan ke Hadirat Allah SWT, atas berkah, petunjuk, dan rahmat-Nya sehingga para penulis dapat menyelesaikan buku 'MANAJEMEN KINERJA: Pendekatan SDM' Fokus dari buku ini pada salah satu aspek penting dalam pengelolaan organisasi, yakni manajemen kinerja. Di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat dan perubahan yang berlangsung dengan cepat, kemampuan untuk memahami, mengukur, dan meningkatkan kinerja karyawan menjadi kunci keberhasilan sebuah organisasi.

Manajemen kinerja merupakan fondasi dari pertumbuhan berkelanjutan dan pencapaian tujuan organisasi. Buku ini mengkaji lebih dalam tentang konsep manajemen kinerja, dengan pendekatan yang menekankan peran SDM dalam mencapai kompetitif. Selain itu, buku ini menguraikan konsep, teori dan model yang digunakan untuk merancang dan mengelola sistem manajemen kinerja yang efektif dan efisien. Bagaimana pentingnya memberikan umpan balik yang konstruktif, mengembangkan karyawan, dan menciptakan budaya kerja yang mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan.

Buku ini menjadi panduan praktis dan studi kasus yang di tawarkan bagaimana membangun pemahaman tentang mengimplementasikan prinsip-prinsip manajemen kinerja dalam organisasi. Selain itu, bagaimana teknologi dan analitik dapat membantu dan mendukung dalam pengambilan keputusan dalam pengelolaan kinerja.

Akhir kata kami mengucapkan terima kasih kepada tim penerbit Get Press Indonesia yang telah memberikan dukungan dan kesempatan terbitnya buku ini. Semoga bermanfaat bagi pembaca khususnya mahasiswa, akademisi, dan praktisi.

Padang, 28 Agustus 2023
Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR TABEL	xi
BAB 1_KONSEP MANAJEMEN KINERJA	1
1.1. Pendahuluan	1
1.2. Pengertian Manajemen Kinerja	2
1.3. Tujuan Manajemen Kinerja	5
1.4. Fungsi Manajemen Kinerja.....	8
1.5. Sistem Manajemen Kinerja.....	9
1.6. Peran Departemen SDM dalam Manajemen Kinerja	13
DAFTAR PUSTAKA	15
BAB 2_RUANG LINGKUP MANAJEMEN KINERJA	17
2.1. Pendahuluan	17
2.2. Teori Manajemen Kinerja	18
2.3. Ruang Lingkup Manajemen Kinerja.....	21
2.3.1. Penetapan Tujuan	21
2.3.2. Pengukuran Kinerja.....	25
2.3.3. Umpan Balik (<i>Feedback</i>)	28
2.3.4. Umpan Balik (<i>Feedback</i>).....	30
2.3.5. Penghargaan (<i>Reward</i>).....	31
2.3.6. Evaluasi Kinerja	34
DAFTAR PUSTAKA	38
BAB 3 _TEORI DAN MODEL MANAJEMEN KINERJA	41
3.1. Teori Manajemen Kinerja	41

3.2. Prinsip-Prinsip Manajemen Kinerja.....	42
3.3. Model-Model Manajemen Kinerja	42
3.4. Model Penilaian Manajemen Kinerja	46
DAFTAR PUSTAKA	49
BAB 4_ PERANAN STRATEGI MANAJEMEN KINERJA.....	51
4.1. Pendahuluan.....	51
4.2. Dasar-Dasar Manajemen Kinerja.....	52
4.3. Pengertian Manajemen Kinerja.....	54
4.4. Tujuan Manajemen Kinerja	55
4.5. Proses Manajemen Kinerja	57
4.6. Manfaat Manajemen Kinerja	58
4.7. Indikator Manajemen Kinerja.....	60
4.8. Peran Strategis Manajemen Kinerja.....	61
DAFTAR PUSTAKA	64
BAB 5_ MANAJEMEN KINERJA DAN STRATEGIS SDM BERKELANJUTAN	65
5.1. Pengenalan.....	65
5.1.1. Manajemen Kinerja dan Strategis SDM Berkelanjutan	65
5.1.2. Tujuan dari Bab ini	66
5.2. Konsep Manajemen Kinerja	67
5.2.1. Definisi Manajemen Kinerja	67
5.2.2. Komponen dan Prinsip Manajemen Kienrja.....	67
5.2.3. Manajemen Kinerja dan Strategis SDM Berkelanjutan	69
5.3. Strategis SDM Berkelanjutan	70
5.3.1. Pengertian Strategis SDM Berkelanjutan.....	70

5.3.2. Konsep dan Prinsip Strategis SDM Berkelanjutan	70
5.3.3. Faktor Pendukung dan Penghambat SDM.....	71
5.4. Integrasi Manajemen Kinerja dan Strategis SDM	72
5.4.1. Integrasi Manajemen Kinerja dan Strategis SDM	72
5.4.2. Integrasi Manajemen Kinerja dan Strategis SDM	73
5.4.3. Tantangan dan Keuntungan.....	74
5.5. Implementasi Manajemen Kinerja dan Strategis SDM ..	75
5.5.1. Tahapan Implementasi Manajemen Kinerja dan Strategis SDM Berkelanjutan	75
5.5.2. Peran dan Tanggung Jawab Pimpinan dalam Implementasi	76
5.5.3. Evaluasi dan Pengukuran Hasil Implementasi...	77
5.6. Kesimpulan.....	78
5.6.1. Kesimpulan dari Bab ini.....	78
5.6.2. Rekomendasi untuk Organisasi	79
DAFTAR PUSTAKA	81
BAB 6 PERENCANAAN KINERJA.....	83
6.1. Pendahuluan	83
6.2. Perencanaan Kinerja.....	84
6.3. Tujuan Perencanaan Kinerja.....	87
6.4. Manfaat Perencanaan Kinerja	88
6.5. Proses Perencanaan Kinerja	88
6.6. Hal – Hal yang Diperhatikan dalam Perencanaan Kinerja	89
6.7. Komponen Perencanaan Kinerja.....	91
6.8. Pengukuran Kinerja.....	92

6.9. Kesimpulan	94
DAFTAR PUSTAKA	95
BAB 7. <u>INDIKATOR DAN PENGUKURAN KINERJA</u>	97
7.1. Pendahuluan	97
7.2. Definisi Manajemen kinerja	97
7.3. Indikator Kinerja	98
7.4. Pengukuran Kinerja.....	99
7.5. Menilai Kinerja	100
7.5.1. Alasan Dibalik Pemeringkatan	101
7.5.2. Jenis Skala Pemeringkatan.....	102
7.5.3. Konsistensi Dalam Pemeringkatan.....	103
7.5.4. Metode Penilaian Visual.....	105
7.6. Kesimpulan	105
DAFTAR PUSTAKA	107
BAB 8. <u>PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)</u>	109
8.1. Pendahuluan	109
8.2. Pengertian Peningkatan Kinerja SDM	110
8.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja SDM.....	111
8.4. Strategi Peningkatan Kinerja SDM.....	113
8.5. Manfaat Peningkatan Kinerja SDM.....	114
8.6. Kendala dalam Peningkatan Kinerja SDM	117
8.7. Penutup	118
DAFTAR PUSTAKA	120
BAB 9. <u>KONSEP PSIKOLOGI KESEHATAN</u>.....	121
9.1. Pendahuluan	121
9.2. Aspek umum pengembangan SDM.....	121

9.2.1.	Pengertian SDM.....	123
9.2.2.	Tujuan dan Manfaat Pengembangan SDM.....	123
9.2.3.	Dimensi Pengembangan SDM.....	125
9.3.	Strategi Pengembangan SDM	126
9.3.1.	Pendekatan Pengembangan SDM.....	127
9.3.2.	Dampak Lingkungan Organisasi.....	128
9.3.3.	Strategi Organisasi Menghadapi Kompetensi.....	130
9.4.	Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi	131
9.4.1.	Pengembangan Kompetensi SDM	133
9.4.2.	Metode Kompetensi Pengembangan SDM.....	135
9.4.3.	Kompetensi dan Pengembangan Terhadap Kinerja	136
9.4.4.	Kompetensi Dibutuhkan Di masa Depan.....	137
DAFTAR PUSTAKA		140
BAB 10 COACHING & MENTORING (PEMBINAAN & PENDAMPINGAN)		141
10.1.	Pendahuluan	141
10.2.	Coaching.....	141
10.2.1.	Tujuan Coaching.....	142
10.2.2.	Fokus Coaching.....	143
10.2.3.	Proses Coaching.....	145
10.2.4.	Manfaat Coaching.....	147
10.2.5.	Keterampilan Seorang Coach	148
10.3.	Mentoring.....	150
10.3.1.	Gaya Mentoring.....	150
10.3.2.	Fokus Mentoring.....	152
10.3.3.	Proses Mentoring	154

10.3.4. Kualitas Seorang Mentor	156
10.3.5. Manfaat Mentoring.....	158
10.4. Perbandingan Coaching dan Mentoring	160
10.5. Ringkasan perbedaan antara coaching dan mentoring	161
DAFTAR PUSTAKA	167
BAB 11 PENGORGANISASIAN DAN PELAPORAN KINERJA	169
11.1. Pendahuluan.....	169
11.2. Pengertian Pengorganisasian	170
11.3. Tujuan Pengorganisasian	171
11.4. Unsur – Unsur Pengorganisasian	173
11.5. Manfaat Pengorganisasian.....	174
11.6. Langkah – Langkah Pengorganisasian	175
11.7. Pengertian Pelaporan Kinerja.....	177
11.8. Teori Kinerja.....	177
11.9. Kinerja Organisasi	178
11.9.1. Kinerja Instansi Pemerintah	179
11.9.2. Teori Akuntabilitas	179
11.9.3. Laporan Akuntabilitas Kinerja	180
DAFTAR PUSTAKA	182
BAB 12 MONITORING DAN EVALUASI KINERJA	185
12.1. Pendahuluan.....	185
12.2. Evaluasi Kinerja.....	189
12.3. Penilaian Kinerja.....	194
DAFTAR PUSTAKA	200
BAB 13 KOMUNIKASI DAN UMPAN BALIK	201

13.1. Pendahuluan	201
13.1.1. Pentingnya Komunikasi dan Umpan Balik.....	201
13.1.2. Tujuan dan Manfaat dari Pembahasan Topik ini	202
13.2. Komunikasi dalam Manajemen Kinerja.....	203
13.2.1. Definisi dan Konsep Dasar Komunikasi	203
13.2.2. Peran Komunikasi dalam Manajemen Kinerja Efektif.....	203
13.2.3. Prinsip-prinsip Komunikasi yang Efektif.....	204
13.3. Proses Komunikasi dalam Manajemen Kinerja	205
13.3.1. Komunikasi antara Atasan dan Bawahan.....	205
13.3.2. Komunikasi Timbal Balik (<i>Feedback</i>).....	206
13.3.3. Komunikasi Lateral Antar Rekan Kerja	206
13.4. Umpan Balik dalam Manajemen Kinerja.....	207
13.4.1. Pentingnya Umpan Balik dalam Meningkatkan Kinerja Individu dan Tim	207
13.4.2. Mekanisme dan Teknik untuk Memberikan Umpan Balik yang Efektif.....	208
13.4.3. Menangani Umpan Balik Konstruktif dan Kritik Secara Positif.....	208
13.5. Teknologi dan Komunikasi dalam Manajemen Kinerja	209
13.5.1. Penggunaan Teknologi.....	209
13.5.2. Kelebihan dan Tantangan dalam Menggunakan Teknologi.....	210
13.6. Komunikasi Antar Tim dan Kolaborasi.....	211
13.6.1. Pentingnya Komunikasi yang Efektif.....	211

13.6.2. Meningkatkan Kolaborasi Melalui Komunikasi yang Baik.....	212
13.7. Tantangan dalam Komunikasi dan Umpan Balik.....	212
13.7.1. Tantangan Umum yang Dihadapi dalam Komunikasi dan Umpan Balik	212
13.7.2. Strategi Mengatasi Hambatan Komunikasi dan Mengelola Konflik.....	213
13.8. Pengembangan Keterampilan Komunikasi	214
13.8.1. Pentingnya Mengembangkan Keterampilan Komunikasi	214
13.8.2. Metode dan Sumber Daya untuk Keterampilan Komunikasi	215
DAFTAR PUSTAKA	216
BIODATA PENULIS.....	219

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Siklus Manajemen Kinerja	10
Gambar 1.2 Urutan kegiatan manajemen kinerja selama satu tahun.....	12
Gambar 3.1 Dimensi Manajemen Kinerja.....	41
Gambar 3.2 Faktor Penyebab Penurunan Kinerja	42
Gambar 3.3 Prinsip-Prinsip Manajemen Kinerja	42
Gambar 3.4 Model Deming.....	43
Gambar 3.5 Model Balanced Scorecard	43
Gambar 3.6 Model; Costello.....	44
Gambar 3.7 Model Torrington dan Hall	44
Gambar 3.8 Model Cave dan Thomas.....	45
Gambar 3.9 Model Malcolm Baldrige.....	45
Gambar 10.1 Iceberg Model.....	145

DAFTAR TABEL

Tabel 10.1 Perbedaan Coaching dan Mentoring.....	160
--	-----

BAB 1

KONSEP MANAJEMEN KINERJA

Oleh Dr. Almansyah Rundu Wonua, S.Pi., M.Si.M.

1.1. Pendahuluan

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, mengelolah kinerja karyawan dapat menjadi faktor yang penting yang dapat membantu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Banyak organisasi menempatkan sistem manajemen kinerja sebagai sarana untuk menghasilkan kinerja karyawan yang lebih tinggi (Gruman dan Saks, 2011) Sehingga organisasi menjadikan manajemen kinerja sebagai perhatian utama mereka dalam menciptakan keunggulan kompetitif (Buchner, 2007).

Dengan meningkatkan kinerja karyawan, organisasi dapat menghasilkan produk atau layanan yang lebih baik dan lebih murah, dan dengan demikian dapat meningkatkan daya saingnya di pasar. Kemudian manajemen kinerja dapat membantu organisasi untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan karyawan, serta dapat memberikan umpan balik yang dapat membantu karyawan dalam meningkatkan kinerjanya didalam organisasi, dan dapat membantu mencapai tujuan bisnis yang sudah ditetapkan.

Selain itu, praktek manajemen kinerja yang baik dalam organisasi dapat meningkatkan motivasi karyawan dengan memberikan penghargaan bagi karyawan yang memiliki kinerja baik, sehingga dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan dapat mempertahankan karyawan yang berkualitas untuk tetap bertahan didalam organisasi (*tidak resign*).

Secara keseluruhan, manajemen kinerja merupakan proses yang krusial bagi kesuksesan organisasi, dan dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan, produktivitas organisasi, serta mencapai tujuan bisnis yang ditetapkan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memiliki sistem manajemen kinerja yang baik dan efektif, serta melibatkan seluruh karyawan dalam proses tersebut. Sehingga organisasi dapat mencapai kinerja yang lebih baik, serta dapat menciptakan keunggulan kompetitif. Hal ini sejalan pemikiran Noe *et al.*, (2015) manajemen kinerja adalah pusatnya memperoleh keunggulan kompetitif, hal ini disebabkan dalam sistem manajemen kinerja memiliki tiga bagian yaitu bagaimana mendefinisikan kinerja, mengukur kinerja, dan memberi umpan balik terhadap informasi kinerja karyawan.

Dalam rangka memperoleh keunggulan kompetitif Noe *et al.*, (2015) menekankan pentingnya bagi organisasi untuk terus mengembangkan dan meningkatkan sistem manajemen kinerja mereka, serta mengelola kinerja karyawan secara efektif dan efisien. Dengan demikian, organisasi akan dapat menghasilkan produk dan layanan yang berkualitas tinggi, meningkatkan produktivitas karyawan, dan menciptakan nilai tambah bagi para pemangku kepentingan.

1.2. Pengertian Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah suatu konsep yang melibatkan serangkaian langkah dan proses untuk mengelola dan meningkatkan kinerja individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan. Kinerja sering didefinisikan secara sederhana dalam hal output – pencapaian tujuan yang terukur. Tetapi kinerja bukan hanya tentang apa yang dicapai seorang tetapi bagaimana mereka mencapainya (Amstrong, 2017). Definisi kinerja telah mengalami evolusi seiring berjalannya waktu. Awalnya, kinerja hanya dipandang sebagai pencapaian hasil kerja yang diukur berdasarkan kuantitas atau jumlah. Namun, seiring berkembangnya pemikiran manajemen, definisi kinerja mulai melibatkan faktor-faktor lain seperti kualitas, efisiensi, kepuasan

pelanggan, dan dampak sosial. Kinerja adalah konsep yang penting dalam manajemen dan organisasi.

Kinerja juga merupakan indikator penting dalam mengukur kesuksesan organisasi. Organisasi sering menggunakan metrik kinerja untuk memantau kinerja dan kemajuan organisasi, seperti pendapatan, laba, pangsa pasar, pertumbuhan, kepuasan layanan dan inovasi.

Terdapat beberapa pandangan para ahli tentang pengertian manajemen kinerja (*Performance Management*). Walters (1995) menjelaskan manajemen kinerja sebagai proses mengarahkan dan mendorong pegawai untuk bekerja seefektif dan seefisien mungkin sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Noe *et al.*, (2015) mendefinisikan manajemen kinerja sebagai proses yang dilakukan oleh manajer untuk memastikan bahwa aktivitas dan output karyawan sama dengan sasaran organisasi. Dessler (2019) manajemen kinerja adalah proses yang berkelanjutan dalam mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja seorang individu dan tim serta mensejajarkan kinerja mereka dengan tujuan perusahaan.

Amstrong (2017) manajemen kinerja adalah system dan proses berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan tim. Selanjutnya Amstrong (2017) menjelaskan bahwa di tingkat organisasi, manajemen kinerja bertujuan untuk meningkatkan kinerja dengan menciptakan budaya kinerja yang tinggi. Ditingkat individu, manajemen kinerja bertujuan untuk meningkatkan kinerja dengan menggambarkan standar kinerja yang baik, menyetujui tujuan kinerja yang memberikan dasar untuk pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan, mengidentifikasi area di mana kinerja perlu ditingkatkan, dan memutuskan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai peningkatan tersebut melalui rencana perbaikan kinerja, rencana pengembangan pribadi, dan bimbingan. Oleh sebab itu menurut Kirkpatrick (2006) agar system manajemen kinerja berjalan sukses itu harus didukung oleh dan selaras dengan tujuan

organisasi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, strategi operasi, dan desain pekerjaan.

Maksud dari pernyataan Kirkpatrick yaitu:

1. Sistem manajemen kinerja harus selaras dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Hal ini berarti bahwa indikator kinerja, standar, dan proses evaluasi yang digunakan dalam sistem tersebut harus mengarahkan upaya karyawan menuju pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan;
2. Sistem manajemen kinerja harus sejalan dengan budaya organisasi. Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang dipegang oleh organisasi. Manajemen kinerja yang sukses harus mendukung dan memperkuat budaya yang diinginkan, seperti kolaborasi, inovasi, atau orientasi pada pelanggan. Integrasi sistem manajemen kinerja dengan budaya organisasi membantu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan mendukung kinerja yang baik;
3. Keberhasilan sistem manajemen kinerja juga tergantung pada gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi. Pemimpin yang efektif harus memberikan arahan yang jelas, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan memberdayakan karyawan untuk mencapai kinerja terbaik mereka. Gaya kepemimpinan yang mendukung dan mendorong partisipasi aktif dari karyawan berperan penting dalam mengoptimalkan sistem manajemen kinerja;
4. Sistem manajemen kinerja harus terkait dengan strategi operasional organisasi. Ini berarti bahwa pengukuran kinerja, penetapan tujuan, dan evaluasi harus sesuai dengan kebutuhan strategis organisasi. Sistem manajemen kinerja harus dirancang untuk mendukung pelaksanaan strategi dan memberikan informasi yang relevan bagi pengambilan keputusan yang strategis;
5. Desain pekerjaan yang baik juga berperan penting dalam kesuksesan sistem manajemen kinerja. Pekerjaan yang jelas, berarti, dan memiliki tanggung jawab yang sesuai akan memfasilitasi pengukuran kinerja yang objektif dan efektif.

Sistem manajemen kinerja harus mempertimbangkan desain pekerjaan yang mendukung pencapaian tujuan organisasi serta memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan potensi mereka.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa dengan mendukung dan menjaga keselarasan dengan tujuan organisasi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, strategi operasional, dan desain pekerjaan, sistem manajemen kinerja dapat berjalan dengan sukses dan memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

1.3. Tujuan Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja tujuan utamanya untuk meningkatkan kinerja organisasi dan karyawan. Adapun tujuan khususnya yaitu:

1. Menetapkan tujuan dan standar kinerja
Manajemen kinerja dapat membantu organisasi dalam menentukan tujuan spesifik yang harus dicapai, sehingga karyawan dapat memahami apa yang harus mereka lakukan sesuai dengan harapan dari organisasi.
2. Meningkatkan kinerja karyawan
Manajemen kinerja dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan umpan balik, pelatihan dan pengembangan keterampilan sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.
3. Meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja
Manajemen kinerja bertujuan untuk memotivasi karyawan agar dapat bekerja dengan baik dengan cara memberikan penghargaan, berupa insentif dan promosi.
4. Pengembangan Karyawan
Manajemen kinerja dapat mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan karyawan, sehingga membantu dalam mengembangkan keterampilan dan kemampuan karyawan sesuai kebutuhan dari organisasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Adapun Tujuan manajemen kinerja menurut Noe, dkk (2015) yaitu:

1. Tujuan Strategik

Sistem manajemen kinerja harus menghubungkan kegiatan karyawan dengan tujuan organisasi. Salah satu caranya melalui pendefinisian hasil yang akan dicapai, perilaku dan karakteristik karyawan yang diperlukan untuk menjalankan strategi tersebut. Kemudian mengembangkan sistem pengukuran dan umpan balik yang akan memaksimalkan karakteristik karyawan dalam berperilaku dan dapat membuahkan hasil bagi pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Noe *et al.*, (2015) bahwa manajemen kinerja sangat penting juga bagi perusahaan untuk dapat menilai bakat karyawan melalui strategi manajemen, dalam rangka untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, kemudian menghubungkan dengan aktivitas pelatihan dan pengembangan yang sesuai kebutuhan karyawan, dan pemberian penghargaan bagi karyawan yang memiliki kinerja yang baik dengan memberikan gaji dan insentif lainnya.

2. Tujuan Administrasi

Pada umumnya organisasi menggunakan informasi manajemen kinerja (penilaian kinerja, khususnya) dalam banyak keputusan administrative seperti kenaikan gaji, promosi, retensi-pemberhentian, PHK, dan pengakuan kinerja individu.

3. Tujuan Pengembangan

Tujuan ketiga dari manajemen kinerja menurut Noe *et al.*, (2015) adalah untuk mengembangkan karyawan yang efektif dalam pekerjaan mereka. Ketika karyawan tidak menunjukkan kinerja yang baik sesuai tanggungjawabnya, maka dalam konsep manajemen kinerja berusaha untuk meningkatkan kinerja mereka. Dengan memberikan umpan balik selama proses evaluasi kinerja. Dalam memberikan umpan balik menurut Noe *et al.*, (2015) manajer tidak hanya fokus pada kekurangan yang ditunjukkan oleh karyawan akan tetapi menganalisis apa

penyebab kinerja karyawan tidak sesuai harapan, apakah pengaruh keterampilan, motivasi atau beberapa hambatan yang menahan karyawan untuk bekerja dengan baik.

Menurut Armstrong (2017) dari sudut pandang organisasi, tujuan mendasar dari manajemen kinerja adalah untuk memajukan pencapaian tujuan strategis organisasi. Tetapi juga memiliki tiga tujuan spesifik yaitu:

1. Tujuan manajerial yaitu untuk menyediakan kerangka kerja di dalamnya mana manajer dapat mengelola secara efektif pertunjukan.
2. Tujuan pengembangan yaitu untuk memberikan dasar bagi mengidentifikasi kebutuhan pengembangan dan pembelajaran.
3. Tujuan administratif yaitu untuk memberikan informasi diperlukan untuk mengelola gaji kinerja dan sistem manajemen bakat.

Cleveland dan Murphy (1989) yang diuraikan oleh Aguinis (2009) dalam tulisannya *An Expanded View Of Performance Management*, menjelaskan tujuan manajemen kinerja adalah sebagai berikut:

1. Tujuan Strategis yaitu menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu, sehingga memperkuat perilaku yang konsisten dengan pencapaian dari tujuan organisasi.
2. Tujuan Administratif yaitu sebagai sumber informasi yang valid dan berguna untuk membuat keputusan tentang karyawan, termasuk penyesuaian gaji, promosi, retensi atau pemberhentian karyawan, pengakuan kinerja unggul, identifikasi menurunnya kinerja karyawan, PHK, dan peningkatan prestasi.
3. Komunikasi yaitu memungkinkan karyawan untuk diberi tahu tentang caranya baik yang mereka lakukan, untuk menerima informasi spesifik tentang hal-hal yang mungkin perlu perbaikan dalam meningkatkan kinerja karyawan, dan untuk belajar tentang harapan organisasi dan pengawas

terkait aspek pekerjaan apa saja yang dianggap paling penting.

4. Pengembangan yaitu umpan balik, yang memungkinkan manajer untuk melatih karyawan dan membantu mereka meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.
5. Pemeliharaan organisasi yaitu menghasilkan informasi tentang keterampilan, kemampuan, potensi promosi, dan riwayat penugasan karyawan saat ini untuk digunakan dalam perencanaan tenaga kerja, seperti menilai kebutuhan pelatihan di masa depan, mengevaluasi kinerja prestasi di tingkat organisasi, dan mengevaluasi efektivitas intervensi sumber daya manusia.

1.4. Fungsi Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja memiliki fungsi yaitu:

1. **Menghubungkan Kinerja dengan Tujuan Organisasi**
Fungsi utama manajemen kinerja bagaimana menghubungkan kinerja karyawan dengan tujuan organisasi. Dengan cara ini, karyawan dapat memahami bagaimana perilaku dan hasil yang ditunjukkan oleh karyawan dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi dan dapat menyesuaikan perilaku dan aktivitas mereka untuk mencapai tujuan tersebut.
2. **Evaluasi Kinerja Karyawan**
Memberikan sebuah penilaian dan pengukuran kinerja karyawan dalam periode tertentu, untuk mengetahui sejauh mana karyawan telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, serta memberikan umpan balik dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan pada masa yang akan datang.
3. **Umpan Balik**
Manajemen kinerja berfungsi sebagai alat untuk memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kinerja mereka. Umpan balik ini dapat diberikan oleh atasan, rekan kerja, atau bahkan oleh karyawan itu sendiri. Dengan cara ini, karyawan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan mereka dan mengembangkan strategi untuk meningkatkan kinerja di masa depan.

4. Peningkatan Kinerja

Manajemen kinerja berfungsi untuk meningkatkan kinerja karyawan, karyawan yang bekerja tidak sesuai dengan tujuan atau target yang telah ditetapkan sebelumnya, peningkatan dapat dilakukan melalui pelatihan, coaching, mentoring atau penyesuaian tugas karyawan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.

5. Pengembangan Karyawan

Manajemen kinerja berfungsi untuk mengembangkan karyawan sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

6. Komunikasi

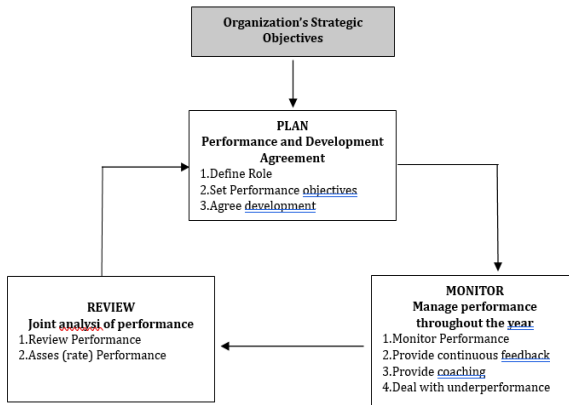
Manajemen kinerja memiliki fungsi sebagai alat komunikasi antara manajer dan karyawan terkait tujuan dan sasaran organisasi yang harus dicapai, sehingga dengan adanya komunikasi dapat mendorong komitmen dan motivasi karyawan dalam upaya pencapaian tujuan dari organisasi

7. Penghargaan

Karyawan yang telah mencapai kinerja yang baik dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, diberikan penghargaan dan pengakuan sebagai bentuk motivasi dan apresiasi atas kinerja mereka sehingga dapat meningkatkan produktivitas mereka pada masa yang akan datang. Penghargaan dan pengakuan ini dapat berupa bonus, kenaikan gaji, atau promosi.

1.5. Sistem Manajemen Kinerja

Sebuah sistem manajemen kinerja adalah seperangkat prosedur yang telah ditetapkan mulai dari perencanaan, pemantauan dan peninjauan kinerja yang secara berurutan membentuk pendekatan formal organisasi, yang terdiri dari perencanaan, pemantauan dan review (Amstrong, 2017). Adapun siklus Manajemen kinerja dapat dilihat pada gambar 1.1



Gambar 1. 1 Siklus Manajemen Kinerja
(Sumber: Armstornrg, 2017)

1. Perencanaan dan pengembangan kinerja

Perencanaan dan pengembangan kinerja merupakan hasil dari keputusan yang diambil bersama oleh manajer dan individu selama tahap perencanaan manajemen kinerja. Hal ini membentuk dasar untuk mengelola kinerja sepanjang tahun dan untuk mengarahkan kegiatan peningkatan dan pengembangan kinerja pegawai. Menurut Amstrong (2017) ada berapa karakteristik dalam perencanaan kinerja secara tradisional :

- a) Profil peran disepakati untuk menetapkan area hasil utama (key result are/KRA) dari peran tersebut. KRA merupakan unsur atau tugas inti dalam suatu peran yang menghasilkan output atau hasil yang dapat didefinisikan secara jelas, dan memberikan kontribusi signifikan dalam mencapai tujuan keseluruhan peran tersebut.
- b) Menggunakan pendekatan "SMART" (*specific, measurable, achievable, relevant, time-based*) dalam mengatur tujuan.
- c) Mengartikan faktor penentu keberhasilan yang mencerminkan aspek kinerja utama.

- d) Mendefinisikan indikator kinerja utama (*Key Performance Indicator/KPI*) yang relevan.
 - e) Membuat rencana peningkatan kinerja yang digunakan untuk mencapai hasil yang lebih baik.
 - f) Menyusun rencana pengembangan pribadi yang disepakati untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan, serta meningkatkan kinerja dan peluang karir mereka.
2. Memantau Kinerja (*Monitoring Performance*) Sistem manajemen kinerja yang ideal berbentuk proses berkelanjutan yang dapat digambarkan sebagai manajemen kinerja berkelanjutan atau 'mengelola kinerja sepanjang tahun.

Menurut Arsmtrong (2017) bahwa manajemen kinerja secara teratur memantau atau memonitoring hasil terhadap pencapaian tujuan yang sudah disepakati sebelumnya. Dalam memantau kinerja hal yang perlu diperhatikan adalah memastikan bahwa tindakan korektif perlu dilakukan apabila sangat dibutuhkan.

Kemudian karyawan dapat memantau dan mengelola kinerja mereka sendiri dan manajer memberi umpan balik, dukungan dan bimbingan. Umpan balik dan pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan oleh manajer diberikan secara tepat pada saat memantau atau segera setelah terjadinya suatu peristiwa, bukan ditunda untuk sesi tinjauan kinerja formal di kemudian hari. Hal ini juga mencakup pembaruan terhadap tujuan dan pembelajaran berkelanjutan di tempat kerja atau melalui proses pembinaan. Selain itu, penting untuk menangani kinerja yang buruk tepat pada waktunya agar perbaikan dapat dilakukan secepatnya.



Gambar 1. 2 Urutan kegiatan manajemen kinerja selama satu tahun

(Sumber: Armstorng, 2017)

3. Review Kinerja (*Reviewing performance*)

Dalam sistem manajemen kinerja tradisional yang penting adalah review kinerja formal, atau disebut penilaian kinerja, yang biasanya berlangsung setiap tahun, meskipun beberapa organisasi membutuhkannya dua kali mereview kinerja secara formal dalam setahun.

Tujuan utama dari tinjauan kinerja adalah untuk menjadi fokus perhatian dalam mempertimbangkan masalah kinerja dan pengembangan kinerja, serta memberikan dasar untuk

memperbarui perjanjian kinerja. Namun, tinjauan kinerja juga dapat digunakan untuk menginformasikan keputusan pembayaran kinerja, mengidentifikasi potensi individu, memberikan kesempatan pembinaan, menentukan langkah-langkah yang diperlukan untuk menangani kinerja yang buruk, dan dalam beberapa sistem, untuk memberikan peringkat dan melakukan pemutusan kerja terhadap individu.

1.6. Peran Departemen SDM dalam Manajemen Kinerja

Departemen sumber daya manusia (SDM) memainkan peran penting dalam manajemen kinerja. Beberapa peran utama departemen SDM dalam manajemen kinerja antara lain:

1. Merancang Sistem Manajemen Kinerja
Departemen SDM bertanggung jawab dalam merancang system kinerja, seperti penentuan target kinerja, dan menentukan metode penilaian kinerja.
2. Menetapkan kebijakan dan prosedur kinerja
Departemen SDM bertanggung jawab untuk menetapkan kebijakan dan prosedur kinerja organisasi. Kebijakan dan prosedur ini memberikan kerangka kerja yang jelas untuk manajer dan karyawan dalam mengukur, memantau, dan meningkatkan kinerja.
3. Menyediakan pelatihan dan pengembangan:
Departemen SDM berperan dalam menyediakan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk membantu karyawan meningkatkan kinerja mereka.
4. Melakukan monitoring dan evaluasi kinerja karyawan
Departemen SDM berperan dalam melakukan monitoring dan penilaian kinerja, dalam rangka membantu manajemen untuk membuat keputusan terkait gaji, insentif, promosi atau pengembangan karir karyawan.
5. Memberikan umpan balik

Departemen SDM dapat memberikan umpan balik yang konstruktif dan objektif kepada karyawan tentang kinerja mereka dan memberikan saran untuk perbaikan.

6. Mengelola program insentif dan kompensasi

Departemen SDM juga bertanggung jawab untuk mengelola program insentif dan kompensasi yang dirancang untuk memotivasi karyawan dalam mencapai kinerja yang optimal. Hal ini dapat mencakup bonus kinerja, insentif tunjangan kesehatan, dan insentif lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2009) *An Expanded View of Performance Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Amstrong, M. (2017) *Armstrong 'S Handbook of Management an Evidence-Based Guide*.
- Buchner, T.W. (2007) 'Performance management theory: A look from the performer's perspective with implications for hrd', *Human Resource Development International*, 10(1), pp. 59–73. Available at: <https://doi.org/10.1080/13678860601170294>.
- Dessler, G. (2019) *Fundamentals of Human Resource Management*. New York: Pearson.
- Gruman, J.A. and Saks, A.M. (2011) 'Performance management and employee engagement. Human Resource Management', *Human Resource Management Review*, 21, pp. 123–136.
- Kirkpatrick, D.L. (2006) *Improving Employee Performance Through Appraisal and Coaching*.
- Noe, R.A. et al. (2015) *Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage*. Edited by McGrawHill.
- Walters, M. (1995) *Developing organisational measures, in M Walters (ed), The Performance Management Handbook*. London: Institute of Personnel and Development.

BAB 2

RUANG LINGKUP MANAJEMEN KINERJA

Oleh Hendrik, S.Pd., M.M.

2.1. Pendahuluan

Manajemen kinerja adalah suatu proses yang sistematis untuk mengelola dan meningkatkan kinerja individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan. Manajemen kinerja dipandang sebagai suatu proses penting dalam pengelolaan organisasi. Hal ini sejalan dengan Armstrong & Baron (2018) yang menyatakan bahwa manajemen kinerja adalah suatu proses yang sistematis untuk mengelola dan meningkatkan kinerja individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan. dalam konteks pengelolaan organisasi, manajemen kinerja memiliki peran yang krusial dalam mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

Delery dan Doty (1996) menemukan bahwa kesesuaian antara praktik manajemen kinerja dan strategi bisnis organisasi berkontribusi pada kinerja organisasi yang lebih tinggi. Huang dan Chen (2017) mengungkapkan bahwa praktik manajemen kinerja yang melibatkan penetapan tujuan yang jelas, umpan balik yang berkualitas, serta pengembangan dan penghargaan yang efektif berhubungan positif dengan kinerja organisasi yang lebih tinggi. Jiang et al. (2012) menemukan adanya peran penting dari praktek manajemen kinerja yang diterapkan dalam konteks manajemen sumber daya manusia (HRM) terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan berbagai temuan empiris di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen kinerja memiliki peran *crucial* dalam memastikan tercapainya tujuan organisasi yang efektif dan efisien. Melalui penetapan tujuan yang jelas dan pemberian umpan balik yang tepat, maka kinerja sumber daya manusia akan dapat optimal yang berkonsekuensi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Manajemen kinerja berperan sebagai *guideline* bagi organisasi dalam penciptaan sumber daya manusia berkinerja handal dan sejalan dengan tujuan organisasi.

Selanjutnya, untuk dapat lebih memahami tentang manajemen kinerja, maka bab ini akan membahas secara sistematis dan komprehensif mengenai ruang lingkup manajemen kinerja yang mencakup teori manajemen kinerja dan ruang lingkup manajemen kinerja yang mencakup berbagai aspek penting yang perlu dipertimbangkan dalam mengelola kinerja di tingkat individu dan organisasi yaitu penetapan tujuan, pengukuran kinerja, umpan balik, pengembangan keterampilan, penghargaan, dan evaluasi kinerja.

2.2. Teori Manajemen Kinerja

Sebelum membahas mengenai ruang lingkup manajemen kinerja, maka terlebih dahulu perlu diketahui mengenai teori-teori yang mendasari eksistensi ruang manajemen kinerja. Terdapat beberapa teori yang relevan dalam konteks manajemen kinerja. Teori-teori tersebut seperti Teori Pengaturan Tujuan (*Goal Setting Theory*), Teori Umpan Balik (*Feedback Theory*), *Theory Penghargaan* (*Reward Theory*).

Pertama, Teori Pengaturan Tujuan (*Goal Setting Theory*) yang dikemukakan oleh Locke dan Latham (1990) memiliki relevansi yang kuat dalam konteks manajemen kinerja. Teori ini menyatakan bahwa penetapan tujuan yang spesifik, menantang, dan terukur dapat meningkatkan motivasi dan kinerja individu. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Locke dan Latham (2006), ditemukan bahwa individu yang memiliki tujuan yang spesifik

dan menantang cenderung mencapai kinerja yang lebih tinggi daripada individu yang memiliki tujuan yang tidak jelas. Penetapan tujuan yang baik dalam manajemen kinerja harus memenuhi kriteria SMART (spesifik, terukur, mencapai, relevan, dan berbatas waktu). Tujuan yang spesifik memungkinkan individu untuk memiliki pemahaman yang jelas tentang apa yang perlu dicapai. Tujuan yang terukur memberikan kerangka kerja yang jelas untuk memantau kemajuan dan mengukur pencapaian. Tujuan yang mencapai memberikan tantangan yang memotivasi individu untuk bekerja lebih keras. Tujuan yang relevan harus terkait erat dengan visi dan misi organisasi, serta tujuan individu. Terakhir, tujuan yang memiliki batas waktu memberikan target waktu yang jelas untuk mencapai tujuan tersebut. Melalui teori pengaturan tujuan, organisasi dapat mengimplementasikan proses manajemen kinerja yang efektif. Dengan penetapan tujuan yang jelas dan terukur, organisasi dapat memberikan arah yang jelas kepada individu dan tim dalam mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Selain itu, teori ini juga menekankan pentingnya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan dalam mengatur dan mengelola tujuan. Dalam sebuah penelitian yang dilakukan oleh Erez dan Kanfer (2002), mereka menemukan bahwa komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan mempengaruhi pemahaman tujuan dan kinerja individu.

Kedua, Teori Umpan Balik (*Feedback Theory*) memiliki peran penting dalam manajemen kinerja. Menurut teori ini, umpan balik yang diberikan kepada individu haruslah jelas, spesifik, dan terstruktur agar efektif dalam meningkatkan kinerja. Umpan balik yang memberikan informasi yang berguna dan konstruktif dapat membantu individu untuk memperbaiki kelemahan dan mengembangkan keterampilan mereka. Aguinis (2019) menjelaskan bahwa penelitian telah menunjukkan bahwa umpan balik yang jelas dan berguna dapat meningkatkan motivasi dan kinerja individu. Dalam konteks manajemen kinerja, umpan balik dapat berasal dari berbagai sumber, termasuk atasan, rekan kerja, dan bahkan diri sendiri. Atasan dapat memberikan umpan balik terkait kinerja individu dalam

mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Rekan kerja juga dapat memberikan umpan balik tentang kontribusi individu dalam tim. Selain itu, umpan balik dari diri sendiri melalui proses evaluasi diri dapat membantu individu untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan mereka sendiri. Penerapan umpan balik yang efektif dalam manajemen kinerja juga memerlukan keterampilan komunikasi yang baik. Umpan balik yang disampaikan dengan cara yang baik dan mendukung dapat lebih mudah diterima dan diimplementasikan oleh individu. London dan Smither (1999) dalam penelitian mereka menemukan bahwa umpan balik yang diberikan secara terstruktur dan mendalam dapat mengubah persepsi individu tentang pencapaian tujuan, penilaian diri, dan dampak terhadap kinerja.

Ketiga, Teori Penghargaan (*Reward Theory*) memiliki relevansi yang signifikan dalam konteks manajemen kinerja. Menurut teori ini, penghargaan yang sesuai dan adil dapat meningkatkan motivasi dan kinerja individu. Armstrong dan Baron (2018) menyatakan bahwa pemberian penghargaan yang sesuai dapat meningkatkan motivasi dan kinerja individu. Penghargaan dalam teori ini dapat berupa pengakuan verbal, bonus kinerja, promosi, atau bentuk penghargaan lainnya. Penghargaan ekstrinsik tersebut memberikan insentif dan dorongan bagi individu untuk mencapai hasil yang lebih baik dalam kinerja mereka. Selain itu, teori penghargaan juga mengakui pentingnya penghargaan intrinsik, yang melibatkan kepuasan internal yang diperoleh dari tugas itu sendiri. Deci dan Ryan (2000) menyatakan bahwa faktor penghargaan intrinsik juga dapat mempengaruhi motivasi individu. Dalam konteks manajemen kinerja, penggunaan penghargaan yang efektif dapat memotivasi individu untuk mencapai tujuan organisasi. Penghargaan yang diberikan haruslah proporsional dan adil, sehingga individu merasa dihargai dan diakui atas kontribusi mereka. Hal ini sejalan dengan teori pemberian imbalan yang menekankan pentingnya konsistensi, keadilan, dan transparansi dalam memberikan penghargaan (Lawler, 2000).

Penerapan teori penghargaan dalam manajemen kinerja juga melibatkan identifikasi kriteria penghargaan yang sesuai dengan tujuan organisasi dan tingkat kinerja yang diharapkan. Penelitian oleh Lawler (1990) menunjukkan bahwa penghargaan yang relevan dengan kinerja individu dapat memberikan dorongan yang kuat bagi individu untuk meningkatkan kinerja mereka.

2.3. Ruang Lingkup Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja memiliki ruang lingkup yang meliputi beberapa aspek penting. Pertama adalah penetapan tujuan yang merupakan langkah awal yang krusial dalam manajemen kinerja. Kedua, pengukuran kinerja juga menjadi aspek penting dalam manajemen kinerja. Pengukuran kinerja dilakukan untuk mengevaluasi sejauh mana individu atau tim mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ketiga, umpan balik (*feedback*) yang juga merupakan komponen penting dalam manajemen kinerja. Keempat, pengembangan keterampilan yang menjadi aspek yang tidak boleh diabaikan dalam manajemen kinerja. Kelima, penghargaan sebagai komponen penting dalam manajemen kinerja. Keenam, evaluasi kinerja yang merupakan tahapan terakhir dari manajemen kinerja.

2.3.1. Penetapan Tujuan

Penetapan tujuan merupakan langkah awal yang krusial dalam manajemen kinerja. Teori pengaturan tujuan (*Goal Setting Theory*) yang dikemukakan oleh Locke dan Latham (1990) menyatakan bahwa penetapan tujuan yang spesifik dan menantang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja individu. Penetapan tujuan yang baik haruslah spesifik, terukur, mencapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART). Dalam sebuah penelitian oleh Latham dan Budworth (2007), mereka menemukan bahwa individu yang memiliki tujuan yang spesifik dan sulit cenderung mencapai kinerja yang lebih tinggi daripada individu yang memiliki tujuan yang tidak jelas.

Dalam konteks penetapan tujuan, konsep SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) digunakan sebagai panduan dalam merumuskan tujuan yang efektif. Tujuan yang spesifik memuat rincian yang jelas tentang apa yang ingin dicapai, sedangkan tujuan yang terukur dapat diukur secara objektif untuk mengevaluasi pencapaiannya. Tujuan yang mencapai dapat dicapai dengan usaha yang memadai, dan tujuan yang relevan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab individu. Terakhir, tujuan yang berbatas waktu memberikan tenggat waktu yang jelas untuk mencapainya. Menurut Locke dan Latham (1990), penggunaan prinsip SMART dapat membantu individu dan organisasi dalam merumuskan tujuan yang efektif.

Selain itu, teori pengaturan tujuan juga menekankan pentingnya partisipasi individu dalam penetapan tujuan mereka sendiri. Partisipasi individu dalam menetapkan tujuan memberikan rasa kepemilikan dan tanggung jawab terhadap pencapaian tujuan tersebut. Hal ini dapat meningkatkan komitmen individu dalam mencapai tujuan dan memperkuat motivasi mereka. Menurut teori ini, partisipasi individu dalam penetapan tujuan juga dapat memfasilitasi pemahaman yang lebih baik tentang ekspektasi dan harapan organisasi terhadap kinerja individu (Latham & Locke, 2007). Dalam penerapannya, penetapan tujuan yang efektif juga memerlukan pemantauan dan umpan balik yang terus-menerus. Pemantauan tujuan memungkinkan individu untuk melacak kemajuan mereka dan mengidentifikasi perubahan yang perlu dilakukan. Umpan balik yang diberikan oleh atasan atau rekan kerja juga penting dalam membantu individu memperbaiki kinerja mereka. Penelitian oleh Locke dan Latham (2002) menunjukkan bahwa pemantauan dan umpan balik yang berkelanjutan dapat meningkatkan komitmen individu terhadap tujuan, serta meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Selanjutnya menurut Locke dan Latham (1990), langkah-langkah penetapan tujuan dalam manajemen kinerja merupakan proses yang terstruktur dan sistematis yang dapat dijelaskan sebagai berikut Berikut:

1. Identifikasi tujuan organisasi: Langkah pertama dalam penetapan tujuan adalah mengidentifikasi tujuan organisasi secara keseluruhan. Tujuan ini haruslah spesifik dan mencerminkan visi dan misi organisasi. Tujuan organisasi yang jelas akan menjadi panduan bagi individu dalam menetapkan tujuan mereka sendiri.
2. Klarifikasi tujuan individu: Setelah mengidentifikasi tujuan organisasi, langkah selanjutnya adalah mengklarifikasi tujuan individu. Manajer atau atasan harus berkomunikasi secara terbuka dengan setiap individu dalam tim untuk memahami aspirasi, keahlian, dan minat mereka. Hal ini akan membantu dalam menetapkan tujuan yang relevan dan menantang bagi individu.
3. Merumuskan tujuan SMART: Tujuan haruslah spesifik, terukur, mencapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART). Tujuan yang spesifik menyediakan panduan yang jelas tentang apa yang ingin dicapai. Tujuan yang terukur memungkinkan pengukuran objektif terhadap pencapaian tujuan. Tujuan yang mencapai mempertimbangkan kemampuan dan sumber daya individu untuk mencapainya. Tujuan yang relevan haruslah sesuai dengan peran dan tanggung jawab individu. Terakhir, tujuan harus memiliki batas waktu yang jelas untuk meningkatkan akuntabilitas.
4. Komunikasi tujuan: Setelah tujuan individu dirumuskan, penting untuk mengkomunikasikan tujuan tersebut secara jelas kepada individu terkait. Komunikasi yang efektif harus melibatkan penjelasan yang jelas tentang tujuan, harapan kinerja, dan arti pentingnya bagi organisasi. Proses komunikasi ini memastikan pemahaman yang sama antara atasan dan bawahan, serta memfasilitasi partisipasi individu dalam penetapan tujuan.
5. Pemantauan dan umpan balik: Langkah terakhir adalah memantau kemajuan individu dalam mencapai tujuan dan

memberikan umpan balik yang terus-menerus. Pemantauan yang rutin memungkinkan identifikasi perubahan yang perlu dilakukan dan pengaturan tujuan yang lebih realistis jika diperlukan. Umpan balik yang konstruktif dan terstruktur membantu individu untuk memperbaiki kinerja mereka dan mencapai tujuan dengan lebih efektif.

Langkah-langkah penetapan tujuan ini membantu memastikan bahwa tujuan organisasi terhubung dengan tujuan individu, mendorong motivasi dan kinerja yang lebih baik, serta menciptakan pemahaman yang jelas tentang harapan dan tanggung jawab dalam organisasi. Selain langkah-langkah penetapan tujuan seperti yang dijelaskan di atas, proses penetapan tujuan dalam manajemen kinerja membutuhkan perhatian terhadap beberapa hal penting. Berikut adalah hal-hal yang perlu diperhatikan Menurut Locke & Latham (1990):

1. Spesifik dan terukur: Tujuan yang ditetapkan haruslah spesifik dan terukur. Tujuan yang spesifik memberikan arah yang jelas tentang apa yang ingin dicapai, sementara tujuan yang terukur dapat diukur secara objektif untuk mengevaluasi pencapaiannya. Misalnya, daripada menetapkan tujuan "meningkatkan penjualan," tujuan yang lebih spesifik dan terukur adalah "meningkatkan penjualan sebesar 10% dalam tiga bulan ke depan."
2. Menantang namun mencapai: Tujuan yang ditetapkan sebaiknya menantang, tetapi masih dapat dicapai. Tujuan yang terlalu mudah atau terlalu sulit dapat mempengaruhi motivasi individu. Tujuan yang menantang dapat mendorong individu untuk bekerja lebih keras, tetapi tujuan yang tidak dapat dicapai dapat menyebabkan frustrasi dan penurunan motivasi. Oleh karena itu, penilaian yang realistis atas kemampuan dan sumber daya individu harus diperhatikan dalam menetapkan tujuan.
3. Relevan dengan peran dan tanggung jawab: Tujuan yang ditetapkan haruslah relevan dengan peran dan tanggung jawab individu. Tujuan yang tidak relevan dengan tugas atau peran individu dapat mengurangi motivasi dan fokus mereka.

Dengan memastikan tujuan yang relevan, individu dapat melihat hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan kontribusi mereka terhadap kesuksesan organisasi.

4. Berbatas waktu: Setiap tujuan harus memiliki batas waktu yang jelas. Penetapan waktu yang spesifik memberikan tekanan positif untuk mencapai tujuan tersebut. Tanpa batas waktu, tujuan menjadi ambigu dan kurang memiliki dorongan untuk mencapainya. Misalnya, menetapkan tujuan "menyelesaikan proyek dalam waktu tiga bulan" memberikan fokus dan kejelasan waktu.
5. Partisipasi dan keterlibatan individu: Partisipasi individu dalam proses penetapan tujuan dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan mereka. Melibatkan individu dalam menetapkan tujuan mereka sendiri memberikan rasa kepemilikan, tanggung jawab, dan komitmen yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan tersebut. Partisipasi individu juga membantu dalam memahami aspirasi, keahlian, dan minat mereka, yang dapat mempengaruhi tujuan yang ditetapkan.

Dengan memperhatikan hal-hal di atas, proses penetapan tujuan dalam manajemen kinerja menjadi lebih efektif dalam mendorong motivasi dan kinerja individu, serta mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

2.3.2. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan aspek penting dalam manajemen kinerja karena memberikan pemahaman yang jelas tentang sejauh mana individu atau tim mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Armstrong dan Baron (2018), pengukuran kinerja yang baik haruslah objektif, terukur, dan terkait erat dengan tujuan organisasi. Penggunaan indikator kinerja kunci (Key Performance Indicators/KPIs) menjadi salah satu pendekatan yang umum digunakan dalam mengukur kinerja. Penggunaan KPIs dalam pengukuran kinerja memiliki beberapa manfaat. KPIs membantu mengidentifikasi dan mengukur aspek-aspek yang paling penting dalam pencapaian tujuan organisasi.

Dengan adanya KPIs yang jelas, individu atau tim dapat mengarahkan upaya mereka untuk mencapai hasil yang diharapkan. Menurut Neely, Gregory, dan Platts (1995), KPIs membantu dalam mengevaluasi efektivitas strategi organisasi dan memberikan pemahaman tentang kontribusi individu atau tim terhadap kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, pengukuran kinerja yang tepat juga memungkinkan organisasi untuk memantau kemajuan yang dicapai. Melalui pengukuran yang terus-menerus, organisasi dapat mengetahui apakah mereka berada di jalur yang benar untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Hal ini membantu dalam mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan atau diperbaiki. Menurut Ferreira dan Otley (2009), pengukuran kinerja yang baik membantu organisasi dalam mengambil tindakan yang tepat untuk meningkatkan kinerja dan mencapai keunggulan kompetitif. Selain itu, pengukuran kinerja juga penting dalam memberikan umpan balik yang konstruktif kepada individu atau tim. Umpan balik yang berdasarkan hasil pengukuran kinerja memberikan informasi yang obyektif tentang pencapaian tujuan dan kualitas kinerja. Menurut Aguinis (2013), umpan balik yang terkait dengan pengukuran kinerja memberikan kesempatan bagi individu atau tim untuk melakukan refleksi, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, serta mengembangkan rencana perbaikan. Dalam melakukan pengukuran kinerja, penting untuk mengidentifikasi indikator yang relevan dengan tujuan organisasi dan area fungsional yang diukur. Setiap organisasi memiliki tujuan yang berbeda, oleh karena itu, indikator kinerja yang digunakan harus disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik organisasi tersebut. Menurut Kaplan dan Norton (1996), pengukuran kinerja yang efektif adalah yang mampu menggabungkan indikator keuangan dan non-keuangan yang relevan dengan strategi organisasi.

Dalam rangka mencapai tujuan organisasi, pengukuran kinerja yang baik dan tepat sangatlah penting. Dengan

menggunakan KPIs yang relevan, organisasi dapat memantau kemajuan, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja.

Selanjutnya, langkah-langkah pengukuran kinerja dalam manajemen kinerja dapat bervariasi tergantung pada pendapat dan pandangan ahli. Berikut ini adalah beberapa langkah-langkah yang umumnya disarankan oleh beberapa ahli di bidang manajemen kinerja:

1. Menetapkan Tujuan yang Spesifik: Locke dan Latham (1990) dalam teori pengaturan tujuan menekankan pentingnya penetapan tujuan yang spesifik dan menantang. Langkah ini melibatkan identifikasi dan penentuan tujuan yang jelas dan terukur, sehingga memberikan arah dan fokus yang jelas bagi individu atau tim.
2. Mengembangkan Indikator Kinerja Kunci (KPIs): Ahli seperti Kaplan dan Norton (1996) dalam *Balanced Scorecard Theory* menekankan pentingnya mengembangkan indikator kinerja kunci (KPIs) yang relevan dan terukur. KPIs membantu dalam mengukur pencapaian tujuan dan memantau kinerja individu atau tim secara objektif.
3. Mengumpulkan Data Kinerja: Langkah ini melibatkan pengumpulan data yang relevan dan terkait dengan indikator kinerja yang telah ditetapkan. Data ini dapat diperoleh melalui berbagai sumber, seperti laporan kegiatan, sistem informasi manajemen, survei pelanggan, atau evaluasi kinerja.
4. Menganalisis dan Mengevaluasi Kinerja: Setelah data kinerja terkumpul, langkah selanjutnya adalah menganalisis dan mengevaluasi kinerja individu atau tim. Dessler (2013) menekankan pentingnya perbandingan antara data kinerja dengan target yang telah ditetapkan. Evaluasi ini memberikan wawasan tentang pencapaian tujuan dan membantu dalam mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan.
5. Memberikan Umpan Balik dan Tindakan Perbaikan: Aguinis (2019) menekankan pentingnya memberikan umpan balik yang jelas, konstruktif, dan terstruktur kepada individu atau

tim berdasarkan hasil pengukuran kinerja. Umpan balik ini dapat digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan rencana tindakan perbaikan yang dapat meningkatkan kinerja di masa mendatang.

2.3.3. Umpan Balik (*Feedback*)

Umpan balik (feedback) juga merupakan komponen penting dalam manajemen kinerja. Teori umpan balik menekankan pentingnya umpan balik yang jelas, spesifik, dan terstruktur dalam meningkatkan kinerja (Aguinis, 2019). Studi oleh Kluger dan DeNisi (1996) menunjukkan bahwa umpan balik yang memberikan informasi yang jelas dan berguna dapat meningkatkan motivasi dan kinerja individu. Selain itu, umpan balik yang diberikan secara teratur juga membantu individu untuk memperbaiki kelemahan dan mengembangkan keterampilan mereka.

Umpan balik yang efektif adalah umpan balik yang diberikan secara teratur. Ahli manajemen kinerja, Bernard M. Bass (1990) dan Robert P. Vecchio (2000), menggarisbawahi pentingnya memberikan umpan balik yang berkelanjutan sebagai bagian dari proses manajemen kinerja. Umpan balik yang teratur membantu individu untuk memperbaiki kelemahan mereka, mengidentifikasi kesempatan untuk pengembangan, dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Selain itu, umpan balik yang diberikan haruslah konstruktif dan mendukung. Studi oleh Kluger dan DeNisi (1996) menunjukkan bahwa umpan balik yang negatif atau kritis secara berlebihan dapat memiliki efek negatif terhadap kinerja individu. Sebaliknya, umpan balik yang konstruktif dan mendukung dapat meningkatkan motivasi individu untuk mencapai tujuan dan meningkatkan kinerja mereka.

Selain umpan balik yang diberikan oleh atasan, umpan balik 360 derajat juga dapat digunakan dalam manajemen kinerja. Ahli seperti Lawler III (1996) menekankan pentingnya

mendapatkan umpan balik dari berbagai pihak, termasuk rekan kerja, bawahan, dan pelanggan. Umpan balik 360 derajat memberikan pandangan yang lebih komprehensif tentang kinerja individu dan membantu dalam mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan. Dalam rangka mencapai manfaat maksimal dari umpan balik, penting bagi organisasi untuk menciptakan budaya yang mendukung penerimaan dan penggunaan umpan balik. Ahli seperti Waldman dan Wiesner (1997) menggarisbawahi pentingnya membangun budaya yang terbuka dan berorientasi pada pembelajaran di mana umpan balik dianggap sebagai peluang untuk pertumbuhan dan pengembangan.

Selanjutnya, terdapat tahapan umpan balik yang efektif dalam manajemen kinerja dapat dilihat dari pendapat para ahli dan teori yang telah dikemukakan. Berikut adalah penjelasan tahapan umpan balik yang efektif berdasarkan teori dan pendapat para ahli manajemen kinerja:

1. Persiapan: Tahap pertama dalam umpan balik yang efektif adalah persiapan. Sebelum memberikan umpan balik, perlu memahami dengan jelas tujuan umpan balik tersebut. Ahli manajemen kinerja, seperti Kluger dan DeNisi (1996), menekankan pentingnya persiapan yang matang, termasuk mengumpulkan data dan informasi yang relevan tentang kinerja individu atau tim.
2. Pengungkapan: Tahap kedua adalah pengungkapan umpan balik dengan jelas dan terstruktur. Umpan balik harus diberikan dengan bahasa yang mudah dipahami dan fokus pada perilaku konkret yang dapat diamati. Ahli manajemen kinerja, Aguinis (2019), menyatakan bahwa umpan balik yang jelas, spesifik, dan terstruktur memiliki dampak yang positif pada kinerja individu.
3. Penerimaan: Tahap selanjutnya adalah penerimaan umpan balik oleh individu atau tim yang menerima. Penting bagi penerima umpan balik untuk membuka diri terhadap umpan balik tersebut dan menerima dengan sikap yang terbuka. Ahli manajemen kinerja, seperti Waldman dan Wiesner (1997),

menekankan pentingnya menciptakan budaya organisasi yang mendukung penerimaan dan penggunaan umpan balik.

4. Refleksi dan diskusi: Setelah umpan balik diberikan, tahap refleksi dan diskusi dapat membantu individu atau tim untuk memahami lebih lanjut implikasi umpan balik tersebut. Kluger dan DeNisi (1996) mengemukakan bahwa umpan balik yang diberikan secara teratur dan melibatkan diskusi dapat membantu individu untuk memperbaiki kelemahan dan mengembangkan keterampilan mereka.
5. Tindakan perbaikan: Tahap terakhir adalah tindakan perbaikan. Umpan balik yang efektif akan mendorong individu atau tim untuk mengambil tindakan konstruktif untuk meningkatkan kinerja mereka. Hal ini melibatkan pembuatan rencana tindakan dan komitmen untuk melakukan perbaikan yang diperlukan.

2.3.4. Umpan Balik (*Feedback*)

Pengembangan keterampilan adalah aspek penting dalam manajemen kinerja yang tidak bisa diabaikan. Teori pengembangan keterampilan (*Skills Development Theory*) menekankan pentingnya pengembangan keterampilan dan kompetensi individu dalam meningkatkan kinerja. Dessler (2019) menjelaskan bahwa pengembangan keterampilan berperan penting dalam mempersiapkan individu untuk menghadapi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks dan dinamis.

Penelitian oleh London dan Smither (1999) mendukung pentingnya pengembangan keterampilan dalam manajemen kinerja. Studi ini menemukan bahwa individu yang terlibat dalam program pengembangan keterampilan memiliki kinerja yang lebih baik daripada individu yang tidak terlibat dalam program tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan keterampilan memiliki dampak positif terhadap kinerja individu. Ada beberapa metode yang dapat digunakan untuk melakukan pengembangan keterampilan dalam manajemen kinerja. Salah

satunya adalah melalui pelatihan. Pelatihan dapat dilakukan secara internal di dalam organisasi atau melalui pelatihan eksternal yang disediakan oleh pihak ketiga. Pelatihan ini dapat meliputi peningkatan keterampilan teknis, kepemimpinan, atau komunikasi yang relevan dengan tuntutan pekerjaan.

Selain itu, pengembangan keterampilan juga dapat dilakukan melalui pembelajaran mandiri. Individu dapat mengembangkan keterampilan melalui membaca buku, mengikuti kursus online, atau mengikuti webinar yang sesuai dengan bidang keahlian mereka. Pembelajaran mandiri ini memberikan fleksibilitas bagi individu untuk mengatur waktu dan tempat belajar sesuai dengan kebutuhan dan ketersediaan mereka. Mentoring juga merupakan metode pengembangan keterampilan yang efektif dalam manajemen kinerja. Dalam sebuah penelitian oleh Allen, Eby, dan Lentz (2006), mereka menemukan bahwa mentoring dapat membantu pengembangan keterampilan, peningkatan kinerja, dan perkembangan karir individu.

Melalui mentoring, individu dapat memperoleh panduan, umpan balik, dan inspirasi dari orang yang lebih berpengalaman dalam bidang tertentu. Dalam manajemen kinerja, pengembangan keterampilan merupakan upaya yang berkelanjutan. Individu perlu terus menerus meningkatkan dan mengembangkan keterampilan mereka sesuai dengan perubahan lingkungan kerja dan kebutuhan organisasi. Dengan adanya pengembangan keterampilan yang efektif, individu dapat memperoleh keunggulan kompetitif dalam menghadapi tantangan pekerjaan yang kompleks dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

2.3.5. Penghargaan (*Reward*)

Penghargaan memiliki peran penting dalam manajemen kinerja. Teori penghargaan menekankan bahwa memberikan penghargaan yang sesuai kepada individu yang mencapai kinerja

yang baik dapat meningkatkan motivasi dan kinerja lebih lanjut (Armstrong & Baron, 2018). Penghargaan ekstrinsik seperti bonus kinerja, promosi, atau pengakuan verbal dianggap sebagai bentuk penguatan positif yang dapat memotivasi individu untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Selain penghargaan ekstrinsik, teori penghargaan juga mengakui penghargaan intrinsik yang berasal dari kepuasan internal yang diperoleh dari tugas itu sendiri. Deci dan Ryan (2000) menjelaskan bahwa penghargaan intrinsik, seperti rasa pencapaian, rasa kendali pribadi, dan kepuasan dalam melakukan tugas yang menantang, juga memiliki pengaruh positif terhadap motivasi individu. Penghargaan intrinsik ini mendorong individu untuk terus meningkatkan kinerja mereka tanpa tergantung pada hadiah eksternal.

Dalam manajemen kinerja, penting bagi organisasi untuk memiliki sistem penghargaan yang adil dan sesuai. Armstrong dan Baron (2018) menyatakan bahwa penghargaan yang adil dapat memperkuat ikatan antara kinerja dan penghargaan. Sistem penghargaan yang adil harus mempertimbangkan konsistensi, transparansi, dan keterbukaan dalam kriteria pemberian penghargaan. Hal ini memberikan keyakinan kepada individu bahwa kinerja mereka akan diakui dan dihargai secara objektif.

Penghargaan juga harus disesuaikan dengan kebutuhan dan preferensi individu. Berdasarkan teori motivasi, individu memiliki kebutuhan yang berbeda-beda, seperti kebutuhan akan pengakuan, tanggung jawab, atau kesempatan pengembangan. Menyesuaikan penghargaan dengan kebutuhan individu dapat meningkatkan efektivitas motivasi dan kinerja (Armstrong & Baron, 2018). Selain itu, penting juga untuk memberikan penghargaan secara tepat waktu. Penelitian menunjukkan bahwa penghargaan yang diberikan secara cepat setelah pencapaian kinerja yang baik memiliki efek yang lebih kuat terhadap motivasi

individu (Deci & Ryan, 2000). Hal ini memperkuat hubungan antara kinerja dan penghargaan serta memperkuat asosiasi positif antara upaya dan hasil yang diinginkan.

Dalam kesimpulannya, penghargaan memiliki peran penting dalam manajemen kinerja. Penghargaan ekstrinsik dan intrinsik dapat memotivasi individu untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Penting bagi organisasi untuk memiliki sistem penghargaan yang adil, sesuai, dan disesuaikan dengan kebutuhan individu. Memberikan penghargaan secara tepat waktu juga meningkatkan efektivitas motivasi dan kinerja. Dengan adanya sistem penghargaan yang efektif, organisasi dapat mempertahankan kinerja yang baik dan mendorong individu untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Jenis-jenis penghargaan dalam manajemen kinerja dapat bervariasi tergantung pada kebijakan dan budaya organisasi. Berikut adalah beberapa jenis penghargaan yang umum digunakan dalam manajemen kinerja, berdasarkan pendapat ahli:

1. **Penghargaan Finansial:** Penghargaan finansial meliputi bonus kinerja, insentif, atau kenaikan gaji berdasarkan pencapaian kinerja individu atau tim. Pendekatan ini mengaitkan kinerja dengan imbalan moneter yang dapat memotivasi individu untuk mencapai target dan meningkatkan kinerja mereka.
2. **Penghargaan Non-Finansial:** Penghargaan non-finansial meliputi bentuk pengakuan dan penghargaan verbal, seperti pujian, apresiasi, atau sertifikat penghargaan. Penghargaan ini memberikan pengakuan kepada individu atas kinerja yang baik, mendorong motivasi intrinsik, dan memperkuat ikatan antara kinerja dan penghargaan.
3. **Promosi:** Promosi merupakan penghargaan berupa kenaikan jabatan atau tanggung jawab yang lebih tinggi sebagai akibat dari pencapaian kinerja yang baik. Promosi memberikan pengakuan yang signifikan terhadap prestasi individu dan dapat menjadi sumber motivasi untuk mengembangkan

keterampilan dan mencapai hasil yang lebih baik di tingkat yang lebih tinggi.

4. Kesempatan Pengembangan: Penghargaan berupa kesempatan pengembangan mencakup pelatihan, pendidikan lanjutan, atau partisipasi dalam program pengembangan keterampilan. Melalui penghargaan ini, individu diberikan kesempatan untuk mengembangkan diri, meningkatkan kompetensi, dan memperluas jangkauan keterampilan mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja mereka di masa depan.
5. Penghargaan Berbasis Proyek: Penghargaan berbasis proyek diberikan kepada individu atau tim yang mencapai keberhasilan tertentu dalam proyek spesifik. Penghargaan ini mengakui kontribusi mereka dalam mencapai target proyek, meningkatkan kolaborasi tim, dan membangun semangat kerja yang positif.

Penggunaan jenis penghargaan yang tepat dan sesuai dengan konteks organisasi penting untuk mencapai efektivitas dalam manajemen kinerja. Organisasi dapat mengkombinasikan beberapa jenis penghargaan untuk mencapai keseimbangan antara penguatan ekstrinsik dan intrinsik, serta memperhatikan kebutuhan dan preferensi individu.

2.3.6. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja merupakan komponen penting dalam manajemen kinerja yang dilakukan untuk menilai pencapaian individu atau tim, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, serta merumuskan rencana pengembangan yang sesuai. Dalam konteks ini, Coens dan Jenkins (2000) menyatakan bahwa evaluasi kinerja yang berfokus pada pengembangan individu memiliki dampak positif terhadap motivasi dan kinerja individu. Metode evaluasi kinerja dapat bervariasi, namun umumnya melibatkan beberapa pihak yang terlibat dalam interaksi kerja, seperti atasan, rekan kerja, atau bahkan penilaian diri sendiri. Evaluasi oleh atasan sering digunakan dalam lingkungan kerja

dan melibatkan proses penilaian kinerja oleh atasan langsung individu. Penilaian oleh rekan kerja, di sisi lain, dapat memberikan perspektif yang berbeda dan holistik mengenai kinerja individu melalui observasi dan interaksi sehari-hari. Selain itu, penilaian diri sendiri juga penting untuk memungkinkan individu merenung dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan mereka sendiri.

Dalam proses evaluasi kinerja, penting untuk memperhatikan bahwa tujuan utama evaluasi adalah untuk memberikan umpan balik yang jelas dan konstruktif kepada individu. Melalui umpan balik yang efektif, individu dapat memahami dengan lebih baik sejauh mana mereka mencapai tujuan dan harapan, serta mengetahui area-area yang perlu diperbaiki dan dikembangkan. Coens dan Jenkins (2000) menjelaskan bahwa evaluasi kinerja yang fokus pada pengembangan individu dapat memberikan dorongan motivasi yang lebih besar daripada evaluasi yang bersifat penilaian semata. Selain itu, evaluasi kinerja juga harus objektif, adil, dan berdasarkan pada kriteria yang jelas dan terukur. Dalam penelitian oleh Aguinis (2013), dia menekankan pentingnya penggunaan alat pengukuran kinerja yang dapat diandalkan dan valid untuk memastikan evaluasi yang akurat dan obyektif. Dengan menggunakan metode dan alat yang tepat, organisasi dapat menghindari bias dan memberikan umpan balik yang objektif kepada individu.

Dalam praktik manajemen kinerja, evaluasi kinerja bukan hanya berfokus pada evaluasi akhir, tetapi juga melibatkan proses berkelanjutan yang mencakup pemantauan dan umpan balik yang teratur. Proses evaluasi kinerja yang berkelanjutan memungkinkan adanya perbaikan berkesinambungan dan pengembangan individu yang berkelanjutan pula. Dalam manajemen kinerja, terdapat berbagai jenis evaluasi kinerja yang digunakan untuk menilai pencapaian individu atau tim. Berikut

adalah penjelasan mengenai jenis-jenis evaluasi kinerja berdasarkan pendapat para ahli:

1. **Evaluasi oleh Atasan:** Evaluasi kinerja oleh atasan langsung individu merupakan jenis evaluasi yang umum digunakan dalam banyak organisasi. Atasan memberikan penilaian terhadap kinerja individu berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan, perilaku kerja, kemampuan, dan kontribusi terhadap pencapaian organisasi. Evaluasi ini memberikan wawasan tentang kinerja individu dari perspektif atasan yang memiliki pemahaman mendalam tentang tugas dan tanggung jawab individu tersebut.
2. **Evaluasi oleh Rekan Kerja:** Evaluasi kinerja oleh rekan kerja melibatkan penilaian yang dilakukan oleh sesama anggota tim atau kolega kerja individu. Rekan kerja memberikan umpan balik tentang kinerja individu berdasarkan interaksi dan pengamatan mereka dalam situasi kerja sehari-hari. Evaluasi oleh rekan kerja memberikan sudut pandang yang berbeda dan melengkapi penilaian oleh atasan, serta memberikan informasi yang lebih holistik tentang kinerja individu.
3. **Evaluasi oleh Bawahan:** Evaluasi kinerja oleh bawahan terjadi ketika atasan langsung menerima umpan balik dan penilaian kinerja dari bawahannya. Hal ini dapat memberikan perspektif yang berharga tentang kualitas kepemimpinan atasan, serta efektivitas pengarahan dan dukungannya terhadap bawahan. Evaluasi oleh bawahan memberikan kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan pandangan mereka tentang kinerja atasan dan memberikan masukan bagi pengembangan kepemimpinan.
4. **Evaluasi Diri Sendiri:** Evaluasi kinerja diri sendiri merupakan proses di mana individu menilai kinerja mereka sendiri berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan, standar yang ditetapkan, dan tanggung jawab yang mereka emban. Evaluasi diri sendiri memungkinkan individu untuk merefleksikan pencapaian mereka, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, serta merumuskan rencana pengembangan diri yang sesuai.

5. Evaluasi 360 Derajat: Evaluasi 360 derajat adalah proses evaluasi kinerja yang melibatkan berbagai pihak yang terlibat dalam interaksi kerja dengan individu tersebut, termasuk atasan, rekan kerja, bawahan, dan mungkin juga mitra bisnis eksternal. Evaluasi ini memberikan gambaran yang komprehensif tentang kinerja individu dari berbagai sudut pandang dan dapat memberikan wawasan yang lebih lengkap tentang kekuatan, kelemahan, dan potensi pengembangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2019). *Performance management* (4th ed.). Pearson.
- Armstrong, M., & Baron, A. (2018). *Performance management: Concepts, skills, and exercises*. Kogan Page.
- Armstrong, M., & Baron, A. (2018). *Performance Management: The New Realities* (2nd ed.). Kogan Page Publishers.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Coens, T., & Jenkins, M. (2000). *Abolishing Performance Appraisals: Why They Backfire and What to Do Instead*. Berrett-Koehler Publishers.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- DeNisi, A., & Pritchard, R. (2006). Performance Appraisal, Performance Management, and Improving Individual Performance: A Motivational Perspective. *Management and Organization Review*, 2(2), 253-277.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management* (13th ed.). Pearson.
- Erez, M., & Kanfer, R. (2002). The Role of Goal Clarity and Communication in Workplace Success: Creating Goal Clarity and Effective Communication in Organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(3), 1-16.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284.

- Latham, G. P., & Budworth, M. H. (2007). The Study of Executive and Workplace Coaching: The Coming of Age. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59(4), 219-242.
- Latham, G. P., & Budworth, M. H. (2007). The Study of Goals in Organizational Psychology. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 235-250). American Psychological Association.
- Lawler, E. E. (1990). *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*. Jossey-Bass.
- Lawler, E. E. (2000). Reward Practices and Performance Management System Effectiveness. *Organizational Dynamics*, 29(2), 148-164.
- Lawler, E. E. III. (1996). *From the Ground Up: Six Principles for Building the New Logic Corporation*. Jossey-Bass.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Prentice-Hall.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265-268.
- London, M., & Beatty, R. W. (1993). 360-Degree feedback as a competitive advantage. *Human Resource Management*.
- London, M., & Smither, J. W. (1999). Can Multi-Source Feedback Change Perceptions of Goal Accomplishment, Self-Evaluations, and Performance-Related Outcomes? Theory-Based Applications and Directions for Research. *Personnel Psychology*, 52(3), 603-632.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1991). *Performance appraisal: An organizational perspective*. Allyn & Bacon.

- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228-1263.
- Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2017). *Fundamentals of Management*. Pearson.
- Stiles, P. (2001). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. Prentice Hall.
- Waldman, D. A., & Wiesner, P. (1997). Organizational Change, Adaptation, and Development. *Annual Review of Psychology*, 48(1), 733-757.

BAB 3

TEORI DAN MODEL MANAJEMEN KINERJA

Oleh I Nyoman Wahyu Widiana,S.E.,M.Si.

3.1. Teori Manajemen Kinerja

Bredup (1994), keberhasilan manajemen kinerja memiliki 3 indikator yakni : skalabilitas (kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan baru di masa depan), efisiensi (kemampuan dalam pengelolaan sumber daya), efisiensi (kemampuan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan konsumen),



Gambar 3. 1 Dimensi Manajemen Kinerja

Sumber: Bredup, 1994.

Untuk memprediksi penurunan kinerja diperlukan manajemen kinerja mulai dari pengidentifikasian, pengukuran, pengelolaan, dan pengembangan baik individu maupun tim. Berbagai faktor terjadinya penurunan kinerja pada gambar 3.2.



Gambar 3.2 Faktor Penyebab Penurunan Kinerja

Sumber: Bredup, 1994.

3.2. Prinsip-Prinsip Manajemen Kinerja

Prinsip manajemen kinerja yakni Jelas, menantang, komitmen, umpan balik, tingkat kompleksitas. Jelas yaitu tujuan dicapai harus jelas dan dapat diukur. Menantang adalah tujuan harus menantang guna memotivasi. Komitmen yakni semua pihak harus berkomitmen guna mencapai tujuan sesuai visi dan misi, umpan balik menunjukkan suatu evaluasi penetapan tujuan, tingkat kompleksitas yakni adanya ketersediaan waktu tenggat dalam pelaksanaan suatu tugas (Locke dan Lathan (2012), Ivanova dan Avasil (2-13).



Gambar 3.3 Prinsip-Prinsip Manajemen Kinerja

Sumber: Locke dan Latham, 2012

3.3. Model-Model Manajemen Kinerja

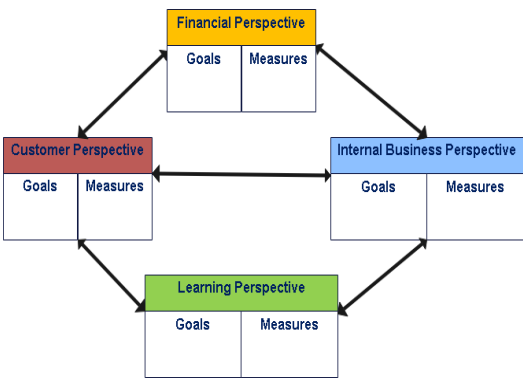
Menurut model Deming (1982), siklus manajemen kinerja meliputi: merencanakan, memantau, merancang, mengevaluasi, dan memberi penghargaan. Akhirnya, dalam fase evaluasi dan penghargaan, kinerja dilacak dan diberi peringkat dan

penghargaan diberikan untuk kinerja yang baik. Manajemen kinerja Deming ditunjukkan pada Gambar 3.4.



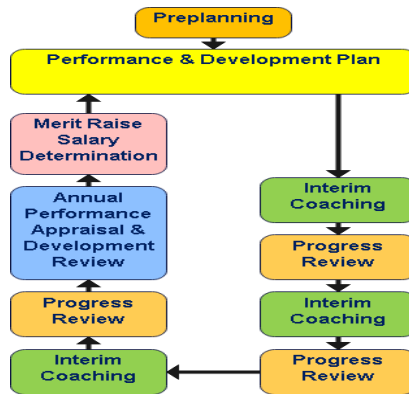
Gambar 3.4 Model Deming
Sumber: Deming, 1982

- 1. Model *Balanced Scorecard*, adanya misi dan strategi organisasi melalui 4 persektif yaitu: keuangan, pelanggan, inovasi dan pembelajaran, dan proses internal



Gambar 3.5 Model Balanced Scorecard
Sumber: Kaplan dan Norton, 1992

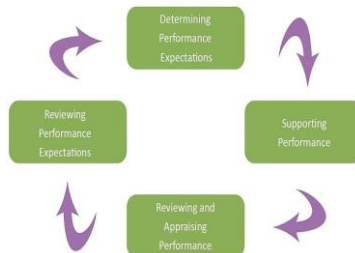
2. Model Costello (1993), manajemen kinerja melalui tahapan, persiapan perencanaan (planning), penyusunan rencana kinerja dan pengembangan, tahapan meningkatkan kinerja SDM melalui intern coaching.



Gambar 3. 6 Model; Costello

Sumber: Costello, 1993

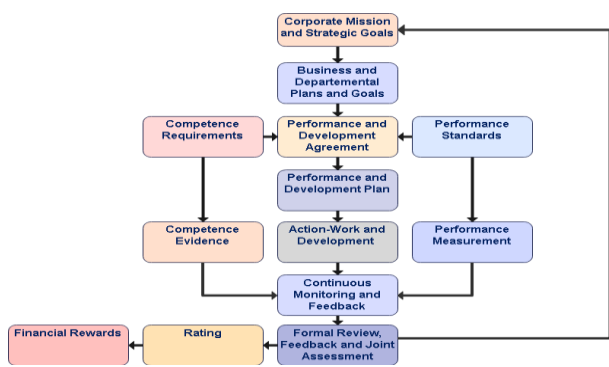
3. Model Torrington dan Hall (1995), manajemen kinerja dilakukan secara terus-menerus guna meningkatkan produktivitas serta mengembangkan keterampilan dalam kinerja.



Gambar 3.7 Model Torrington dan Hall

Sumber: Torrington dan Hall, 1995

4. Model Cave dan Thomas (1998) menyatakan setiap Langkah menjadi komponen-komponen penting dalam pengambilan suatu keputusan. Model Cave dan Thomas terlihat pada gambar 3.8



Gambar 3.8 Model Cave dan Thomas

Sumber: Cave dan Thomas, 1998



Gambar 3.9 Model Malcolm Baldrige

Sumber: National Institute of Standards and Technology, 2015

3.4. Model Penilaian Manajemen Kinerja

1. Model Esai, Model esai merupakan evaluasi pekerjaan berbentuk isian esai. Isi tes menunjukkan aktivitas dan kelemahan kinerja pegawai. Model ini adalah guna menunjukkan kinerja nilai secara detail. Dalam model ini, mengidentifikasi indikator kinerja yang akan dievaluasi. Tes kinerja karyawan terdiri dari penilaian terpadu yang mencantumkan kekuatan dan kelemahan masing-masing kinerja, jenis pekerjaan yang dapat dilakukan, kebutuhan pengembangan, kemungkinan promosi, kekuatan dan kelemahan dan kebutuhan pengembangan.
2. Model Critical Incident, Model insiden kritis adalah peristiwa kritis di mana seorang karyawan mencoba untuk melakukan tugasnya. Dalam model ini, minta evaluator membuat catatan berupa kalimat yang menggambarkan sikap yang baik, baik yang dapat diterima atau berusaha menyesuaikan diri
3. Ranking Method, Tata cara ranking merupakan menyusun pegawai yang nilainya paling tinggi hingga yang sangat rendah. Tata cara ini diawali dengan mengobservasi serta memperhitungkan kinerja para karyawan, setelah itu me- ranking kinerja masing- masing karyawan.
4. Model Cheklist, Templat daftar periksa kinerja berisi catatan tentang indikator kinerja pekerjaan, sikap terhadap pekerjaan, atau karakteristik pribadi yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan itu. Dalam proses review kinerja checklist, evaluator mengamati kinerja yang sedang dievaluasi, dan mendistribusikan karakteristik tersebut. Ada alat daftar periksa berbobot, khususnya proses daftar periksa yang

mencantumkan skor berbobot untuk setiap penanda kinerja.

5. Model Graphic Rating Scale, Template skala peringkat grafik memiliki fitur khusus yaitu mengevaluasi kinerja dengan menampilkan kinerja karyawan yang direpresentasikan sebagai skala numerik. Dalam metode ini, evaluator mengamati kinerja karyawan yang dievaluasi dan memberikan skor.
6. Model Forced Distribution, Model distribusi paksa merupakan penilaian kinerja yang mengkategorikan karyawan terdiri dari 5-10 kelompok dari bawah ke atas. Evaluator mengamati kinerja yang dievaluasi dan kemudian menempatkannya dari klasifikasi karyawan.
7. Model Forced Choice Scale, Model forced choice scale di mana evaluator harus mengatur satu set empat sikap, di mana sikap yang sangat baik mewakili nilai mereka dan yang tidak benar-benar menggambarkan perilaku mereka. Model seleksi paksa berkisar antara 15 hingga 50 tergantung pada tingkat posisi yang dinilai dan kompleksitas tugas.
8. Model Behaviorally Anchor Rating Scale(BARS) Sistem penilaian melalui pendekatan sikap kerja dan kepribadian individu. BARS terdiri dari serangkaian 5 sampai 10 skala sikap vertikal untuk setiap penampilan. Penilaian ini terdiri dari 5 sampai 10 skala , dengan sikap yang menunjukkan kinerja untuk setiap ukuran. Skala diurutkan dari yang bernilai tinggi ke yang bernilai rendah.
9. Model Behavior Observation Scale(BOS) Model evaluasi model BOS serta BARS nyaris mempunyai kesamaan, bedanya pada BOS, penilai ditanya seberapa sering sikap tersebut muncul. Evaluator mengamati sikap yang valid sesuai dengan jangkai sikap yang ada, kemudian mendistribusikan kontrol pada skala yang menggambarkan tingkat

kinerja yang ada. Kemudian angka tersebut dijumlahkan.

10. Mode Behavior Expectation Scale(BES), Saat melakukan kegiatan rekrutmen karyawan, industri atau organisasi mengharapkan (ekspektasi) bahwa karyawan tersebut dapat memiliki kinerja yang baik. Ketika diharuskan untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan prosedur berlaku.
11. Model Management by Objectives(MBO) Konsep ini menitikberatkan pada kepribadian dan karakteristik masing-masing pegawai. Sistem ini menggunakan konsep MBO. Karyawan diwajibkan untuk menuliskan tujuan jangka pendek dan kemudian meninjaunya dengan manajer mereka. Ketika diterima oleh seorang manajer, tujuan ini menjadi standar untuk mengukur kinerja karyawan. Setiap industri memiliki tujuan tertentu yang merupakan sasaran atau target yang ingin dicapai pada tahun mendatang sesuai dengan perkembangan dan tujuan rencana strategis industri tersebut. Model MBO sulit diterapkan pada karyawan dengan ukuran kinerja yang kompleks karena mencakup prestasi kerja, sikap kerja, dan karakteristik pribadi terkait pekerjaan.
12. Model 360 Degree Performance Appraisal, Evaluasi kinerja model 360 derajat merupakan sistem review tes, MBO, BARS, Checklist. Bedanya model tinjauan kinerja 360 derajat dari sistem ini adalah terdapat lebih dari satu atau lebih peninjau.
13. Model Paired Comparison, Sistem peringkat kinerja model berpasangan menyamakan kinerja individu karyawan dengan lainnya. Bagian bawah perbandingan adalah kinerja rata-rata atau nilai akhir dari kinerja karyawan. Jumlah pendamping yang akan dibandingkan dapat dihitung dengan menggunakan rumus berikut: $\frac{N(N-1)}{2}$, di mana N adalah jumlah karyawan yang dibandingkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bredup, H. (1994). Measurement System Based on Standard Costing Inhibit JIT Implementation. Proceeding from Eight International Working Seminars on Production Economics, Igls/Innsbruck, Austria.
- Costello, S.J. (1993). Effective Performance Management. New York: McGraw Hill.
- Deming, W. E. (1982). Improvement of Quality and Productivity through Action by Management. National Productivity Review, 1(1), 12-22.
- Ivanova, Cristian-Ionuț, Avasilcăi, Silvia. (2013). Performance Measurement Models: An Analysis for Measuring Innovation Processes Performance. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 124, 397- 404.
- Locke, E.A., Latham, G.P. (2012). New Development in Goal Setting and Task Performance. New York: Routledge.
- National Institute of Standards and Technology. (2015). Baldrige Framework Is Worldwide Standard for Excellence, 1-17.

BAB 4

PERANAN STRATEGI MANAJEMEN KINERJA

Oleh Dr.Steefra Diane Mangkay, S.T., M.Si

4.1. Pendahuluan

Dalam era globalisasi yang serba cepat seperti saat ini, peran strategi manajemen kerja menjadi semakin penting bagi organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif. Strategi ini mencakup langkah-langkah yang diperlukan untuk mengatur dan mengelola sumber daya manusia dengan efektif, efisien, dan produktif. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya sangat bergantung pada kemampuan manajemen dalam merumuskan dan menerapkan strategi kerja yang tepat.

Buku ini bertujuan untuk membahas peranan strategi manajemen kerja dari perspektif para ahli di bidang tersebut. Ahli-ahli tersebut memiliki pengalaman dan pengetahuan mendalam tentang bagaimana strategi manajemen kerja yang baik dapat mempengaruhi kinerja organisasi dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Melalui penelitian mereka dan pengalaman praktis, mereka telah mengidentifikasi prinsip-prinsip penting dan metode terbaik yang dapat diterapkan dalam strategi manajemen kerja. Dalam buku ini, Anda akan menjelajahi berbagai konsep strategi manajemen kerja yang diperkenalkan oleh ahli-ahli tersebut. Anda akan mempelajari bagaimana merumuskan tujuan kerja yang jelas, merancang struktur

organisasi yang efisien, mengelola tim kerja dengan baik, dan menerapkan praktik-praktik terbaik untuk meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, buku ini juga akan membahas peranan teknologi dalam strategi manajemen kerja modern, serta tantangan dan peluang yang dihadapi organisasi dalam mengimplementasikan strategi-strategi tersebut.

Tujuan utama dari buku ini adalah memberikan wawasan dan pengetahuan yang berharga kepada pembaca mengenai peranan strategi manajemen kerja dalam mencapai keberhasilan organisasi. Dengan memahami konsep-konsep dan prinsip-prinsip yang dibahas dalam buku ini, pembaca akan dapat mengembangkan pemahaman yang lebih baik tentang strategi-strategi yang efektif dan menggunakannya untuk meningkatkan kinerja organisasi di berbagai bidang dan sektor. Saya berharap buku ini dapat menjadi sumber referensi yang bermanfaat bagi para profesional, manajer, dan pemimpin organisasi yang ingin memperbaiki strategi manajemen kerja mereka. Selain itu, buku ini juga diharapkan dapat menjadi bahan bacaan yang inspiratif bagi mahasiswa, peneliti, dan siapa pun yang tertarik dalam mempelajari peranan strategi manajemen kerja dan mengembangkan kompetensi mereka di dalamnya.

Dalam bab ini, Anda akan diajak untuk memperluas pemahaman Anda tentang strategi manajemen kerja, dan bagaimana penerapannya dapat membawa perubahan positif dalam organisasi. Selamat membaca!

4.2. Dasar-Dasar Manajemen Kinerja

Manajemen kerja merupakan aspek penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Bagaimana tugas-tugas dikoordinasikan, waktu dikelola, dan sumber daya dimanfaatkan, semuanya berperan dalam mempengaruhi efisiensi dan produktivitas kerja. Dalam esai ini, kami akan membahas dasar-dasar manajemen kerja yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, dan evaluasi, serta mengacu pada beberapa sumber referensi yang relevan.

Pertama, Perencanaan: Perencanaan adalah langkah pertama dalam manajemen kerja. Ini melibatkan penetapan tujuan, identifikasi tugas-tugas yang perlu dilakukan, penentuan urutan kegiatan, dan alokasi sumber daya yang tepat. Dalam perencanaan, penting untuk mempertimbangkan faktor-faktor seperti kebutuhan organisasi, sasaran jangka pendek dan jangka panjang, serta ketersediaan sumber daya. Melalui perencanaan yang baik, organisasi dapat mengarahkan upaya mereka dengan efektif dan efisien. (Robbins S. P., 2017)

Kedua, Pengorganisasian: Pengorganisasian melibatkan penentuan struktur organisasi, penugasan tugas, dan pengaturan hubungan antar individu. Dalam pengorganisasian, penting untuk mempertimbangkan faktor-faktor seperti spesialisasi, departementalisasi, otoritas, dan tanggung jawab. Tujuan dari pengorganisasian adalah memastikan bahwa setiap individu memiliki peran yang jelas dan saling mendukung, serta terciptanya komunikasi yang efektif di antara anggota tim. (Daft, 2010)

Ketiga, Pengarahan: Pengarahan melibatkan upaya untuk memotivasi, membimbing, dan mengarahkan individu dan tim dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam pengarahan, manajer perlu memahami kebutuhan dan motivasi individu, mengembangkan komunikasi yang efektif, serta memfasilitasi kerja sama tim. Pengarahan yang baik membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan mendorong pencapaian kinerja yang tinggi. (Luthans, 2015)

Keempat, Pengendalian: Pengendalian melibatkan pemantauan dan evaluasi kinerja kerja, serta tindakan perbaikan yang diperlukan. Dalam pengendalian, penting untuk menetapkan standar kinerja yang jelas, mengukur kinerja aktual, dan membandingkannya dengan standar yang ditetapkan. Jika ada penyimpangan, langkah-langkah korektif dapat diambil untuk memperbaiki situasi. Pengendalian yang efektif membantu mencegah terjadinya penyimpangan yang signifikan dan memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai. (Merchant, 2017)

Kelima, Evaluasi: Evaluasi adalah tahap akhir dalam manajemen kerja, di mana hasil kerja dievaluasi untuk

memperoleh wawasan dan umpan balik yang berharga. Evaluasi dapat dilakukan melalui berbagai metode, seperti tinjauan kinerja, wawancara, atau survei. Hasil evaluasi digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, serta merumuskan rekomendasi perbaikan di masa depan. (DeNisi, 2017)

4.3. Pengertian Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja merupakan suatu pendekatan strategis yang digunakan untuk mengelola dan meningkatkan kinerja individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan. Tujuan utama manajemen kinerja adalah mencapai hasil yang diinginkan dengan memastikan bahwa sumber daya manusia dalam organisasi bekerja secara efektif dan efisien. Manajemen kinerja melibatkan proses perencanaan, pemantauan, penilaian, dan pengembangan kinerja karyawan. Hal ini dilakukan melalui penetapan sasaran yang jelas dan terukur, pemantauan terhadap kemajuan pencapaian sasaran, penilaian kinerja berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan, dan memberikan umpan balik serta pengembangan bagi karyawan guna meningkatkan kinerja mereka.

Pendekatan manajemen kinerja berfokus pada pengelolaan kinerja individual dan kolaboratif untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Dalam hal ini, manajer bertanggung jawab untuk membimbing, memberikan arahan, memberikan dukungan, dan memberikan umpan balik kepada karyawan mereka. Selain itu, manajemen kinerja juga mencakup pengembangan kebijakan dan prosedur yang mendukung kinerja yang optimal, pengelolaan kompensasi dan penghargaan, serta identifikasi dan penanganan masalah kinerja. Manajemen kinerja bukan hanya tentang mengevaluasi kinerja karyawan, tetapi juga berfokus pada pengembangan potensi karyawan dan peningkatan kualitas kerja secara berkelanjutan. Dengan menerapkan manajemen kinerja yang efektif, organisasi dapat memastikan bahwa karyawan bekerja secara produktif, berkontribusi maksimal terhadap tujuan organisasi, dan mengembangkan kemampuan mereka secara terus-menerus.

Dalam buku mengenai manajemen kinerja, konsep dan teori-teori tentang pengelolaan kinerja dapat dijelaskan secara detail. Selain itu, buku tersebut dapat memberikan panduan praktis tentang bagaimana menerapkan proses manajemen kinerja yang efektif dalam organisasi, mulai dari perencanaan kinerja, pengukuran dan penilaian kinerja, hingga pengembangan kinerja dan manajemen umpan balik. Buku tersebut juga dapat menggambarkan studi kasus dan contoh nyata tentang praktik manajemen kinerja yang sukses, serta memberikan strategi untuk mengatasi tantangan yang mungkin timbul dalam mengelola kinerja karyawan. (Dr. Amir Tengku Ramly, 2020)

4.4. Tujuan Manajemen Kinerja

Manajemen kerja merupakan bagian integral dari kegiatan pengelolaan suatu organisasi atau perusahaan. Tujuan manajemen kerja berkaitan dengan efisiensi, produktivitas, dan pencapaian hasil yang diinginkan. Dalam tulisan ini, akan dibahas beberapa tujuan utama dari manajemen kerja dan mengapa tujuan-tujuan tersebut penting dalam konteks manajemen organisasi.

1. Meningkatkan efisiensi: Salah satu tujuan utama dari manajemen kerja adalah meningkatkan efisiensi dalam pelaksanaan tugas dan proses kerja. Efisiensi dapat dicapai dengan memastikan penggunaan sumber daya yang optimal, seperti waktu, tenaga kerja, dan peralatan. Manajemen kerja yang baik dapat membantu mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan yang menghambat efisiensi kerja, serta meningkatkan alur kerja yang lebih lancar dan efektif.
2. Meningkatkan produktivitas: Produktivitas yang tinggi adalah tujuan yang diinginkan oleh setiap organisasi. Manajemen kerja bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dengan mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang tersedia. Hal ini dapat dicapai melalui perencanaan yang baik, alokasi tugas yang tepat,

pengawasan yang efektif, dan penerapan teknik dan metode kerja yang efisien. Dengan meningkatnya produktivitas, organisasi dapat mencapai targetnya dengan lebih baik dan meningkatkan daya saing di pasar.

3. Meningkatkan kualitas kerja: Tujuan manajemen kerja lainnya adalah meningkatkan kualitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan. Manajemen kerja yang baik dapat membantu mengidentifikasi kelemahan dalam proses kerja dan memberikan solusi atau pelatihan yang diperlukan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Dengan meningkatnya kualitas kerja, organisasi dapat memberikan produk atau layanan yang lebih baik kepada pelanggan, sehingga meningkatkan kepuasan pelanggan dan reputasi perusahaan.
4. Meningkatkan kepuasan karyawan: Karyawan yang puas memiliki dampak positif pada kinerja organisasi. Salah satu tujuan manajemen kerja adalah menciptakan kondisi kerja yang memungkinkan karyawan untuk merasa terlibat, dihargai, dan termotivasi. Manajemen kerja yang baik melibatkan komunikasi yang efektif, penghargaan yang adil, pengembangan karir, dan pengaturan lingkungan kerja yang positif. Dengan meningkatnya kepuasan karyawan, organisasi dapat mengurangi tingkat absensi dan turnover karyawan, serta meningkatkan loyalitas dan dedikasi karyawan.
5. Mengoptimalkan penggunaan teknologi dan inovasi: Manajemen kerja juga bertujuan untuk mengoptimalkan penggunaan teknologi dan mendorong inovasi dalam proses kerja. Dalam era yang terus berkembang ini, teknologi dapat menjadi alat yang efektif untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Manajemen kerja yang baik harus mampu mengidentifikasi teknologi yang tepat untuk diterapkan dalam organisasi, memberikan pelatihan yang diperlukan kepada karyawan, dan mendorong budaya inovasi yang memungkinkan ide-ide baru dan perbaikan terus muncul.

Secara keseluruhan, tujuan manajemen kerja meliputi peningkatan efisiensi, produktivitas, kualitas kerja, kepuasan karyawan, serta penggunaan teknologi dan inovasi. Dengan mencapai tujuan-tujuan ini, organisasi dapat meningkatkan kinerja dan mencapai keberhasilan jangka panjang. Manajemen kerja yang baik melibatkan perencanaan yang cermat, pengawasan yang efektif, pengembangan karyawan, dan penerapan praktik terbaik dalam proses kerja.

4.5. Proses Manajemen Kinerja

Proses Manajemen Kinerja merupakan serangkaian kegiatan yang dirancang untuk mengelola dan meningkatkan kinerja individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan. Proses ini melibatkan penetapan tujuan, pemantauan kinerja, penilaian kinerja, umpan balik, pengembangan, dan penghargaan.

1. **Penetapan Tujuan:** Langkah pertama dalam Proses Manajemen Kinerja adalah penetapan tujuan yang jelas dan terukur. Tujuan tersebut haruslah terkait dengan tujuan strategis organisasi dan harus dapat diukur agar dapat mengevaluasi pencapaian kinerja. Tujuan dapat ditetapkan bersama antara atasan dan bawahan, sehingga terjadi keterlibatan dan pemahaman yang lebih baik.
2. **Pemantauan Kinerja:** Setelah tujuan ditetapkan, langkah selanjutnya adalah memantau kinerja individu atau tim dalam mencapai tujuan tersebut. Pemantauan kinerja dapat dilakukan melalui berbagai metode, seperti rapat status, evaluasi proyek, atau penggunaan sistem manajemen kinerja yang terintegrasi. Penting untuk melacak kemajuan secara teratur dan mengidentifikasi kesenjangan yang perlu diperbaiki.
3. **Penilaian Kinerja:** Penilaian kinerja merupakan proses mengukur kinerja individu atau tim terhadap tujuan yang telah ditetapkan. Metode penilaian kinerja dapat berupa evaluasi 360 derajat, penilaian berbasis kompetensi, atau penggunaan indikator kinerja kunci (Key Performance Indicators/KPIs). Penilaian kinerja haruslah obyektif, adil, dan didasarkan pada bukti nyata. Hasil penilaian dapat

digunakan sebagai dasar untuk memberikan umpan balik dan pengembangan selanjutnya.

4. Umpan Balik: Setelah penilaian kinerja dilakukan, langkah berikutnya adalah memberikan umpan balik kepada individu atau tim yang dievaluasi. Umpan balik haruslah konstruktif dan spesifik, memberikan apresiasi terhadap kinerja yang baik, serta menyediakan rekomendasi untuk perbaikan. Proses umpan balik haruslah terjadi secara teratur, bukan hanya pada saat penilaian tahunan, sehingga memberikan kesempatan untuk perbaikan berkelanjutan.
5. Pengembangan: Proses manajemen kinerja juga harus mencakup pengembangan individu atau tim. Hal ini dapat dilakukan melalui pelatihan, mentoring, atau pengalaman baru yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Pengembangan haruslah berkelanjutan dan diintegrasikan ke dalam proses manajemen kinerja secara keseluruhan.
6. Penghargaan: Langkah terakhir dalam Proses Manajemen Kinerja adalah penghargaan. Penghargaan dapat berupa pengakuan verbal, penghargaan finansial, promosi, atau kesempatan pengembangan karir. (Dr. Amir Tengku Ramly, 2020)

4.6. Manfaat Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah suatu proses pengelolaan kinerja individu dan kelompok dalam sebuah organisasi dengan tujuan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Manajemen kinerja merupakan proses yang sangat penting dalam organisasi, karena memberikan banyak manfaat yang dapat membantu organisasi mencapai keberhasilan dalam jangka panjang. Dalam essay ini, saya akan membahas beberapa manfaat dari manajemen kinerja. Pertama-tama, manajemen kinerja dapat membantu organisasi untuk meningkatkan produktivitas. Dengan melakukan manajemen kinerja yang baik, organisasi

dapat menetapkan tujuan yang jelas dan spesifik, serta memberikan umpan balik yang terus-menerus pada karyawan. Hal ini dapat membantu karyawan untuk fokus pada tugas-tugas yang penting dan meningkatkan efisiensi kerja mereka. Selain itu, manajemen kinerja juga dapat membantu organisasi mengidentifikasi masalah dan hambatan yang menghambat produktivitas karyawan, sehingga dapat segera diatasi. Manajemen kinerja juga dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kualitas produk atau layanan. Dalam proses manajemen kinerja, organisasi dapat menetapkan standar kualitas yang jelas untuk produk atau layanan yang dihasilkan, serta melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan dalam mencapai standar tersebut. Hal ini dapat membantu organisasi untuk mengetahui area yang perlu diperbaiki dan meningkatkan kualitas produk atau layanan yang dihasilkan.

Selain itu, manajemen kinerja dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kepuasan karyawan. Dalam proses manajemen kinerja, organisasi dapat memberikan umpan balik yang terus-menerus pada karyawan, serta memberikan pengakuan dan penghargaan atas kinerja yang baik. Hal ini dapat meningkatkan motivasi karyawan dan membuat mereka merasa dihargai oleh organisasi. Sebagai hasilnya, karyawan dapat merasa lebih terlibat dan berkomitmen pada organisasi. Manajemen kinerja juga dapat membantu organisasi untuk meningkatkan pengembangan karyawan. Dalam proses manajemen kinerja, organisasi dapat menetapkan rencana pengembangan untuk karyawan yang mencakup pelatihan dan pengembangan keterampilan. Hal ini dapat membantu karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, serta meningkatkan kinerja mereka di masa depan.

Terakhir, manajemen kinerja dapat membantu organisasi untuk mencapai tujuan strategis jangka panjang. Dalam proses manajemen kinerja, organisasi dapat menetapkan tujuan jangka panjang yang spesifik dan dapat diukur, serta melakukan evaluasi

kinerja secara teratur untuk memastikan bahwa organisasi berada pada jalur yang benar untuk mencapai tujuan tersebut. Hal ini dapat membantu organisasi untuk mencapai keberhasilan jangka panjang dan memastikan keberlanjutan bisnis. Dalam kesimpulan, manajemen kinerja memiliki banyak manfaat bagi organisasi, termasuk meningkatkan produktivitas, meningkatkan kualitas produk atau layanan. (Daryanto, 2017)

4.7. Indikator Manajemen Kinerja

diperlukan adanya indikator manajemen kerja yang dapat digunakan sebagai panduan dan pengukur kinerja. Indikator ini membantu manajer dalam mengidentifikasi masalah, mengukur pencapaian tujuan, dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja kerja. (Nugroho, 2017),

Berikut ini beberapa indikator manajemen kerja yang penting:

1. Produktivitas: Indikator ini mengukur tingkat efisiensi dalam mencapai output yang diinginkan. Produktivitas dapat diukur dengan menghitung rasio output terhadap input yang digunakan. Manajer dapat menggunakan indikator ini untuk memantau apakah proses kerja sedang berjalan dengan baik atau ada masalah yang perlu diatasi.
2. Kualitas: Indikator kualitas mengukur sejauh mana produk atau layanan yang dihasilkan memenuhi standar yang ditetapkan. Kualitas dapat diukur dengan menggunakan metode pengukuran yang objektif, seperti pengujian produk atau survei kepuasan pelanggan. Manajer perlu memastikan bahwa kualitas tetap terjaga dan memenuhi harapan pelanggan.
3. Efisiensi: Indikator efisiensi mengukur sejauh mana sumber daya yang digunakan dalam proses kerja dapat dimanfaatkan secara optimal. Efisiensi dapat diukur dengan menghitung rasio output terhadap input yang

dikeluarkan. Manajer harus memastikan bahwa sumber daya yang tersedia digunakan secara efisien untuk menghindari pemborosan dan meningkatkan produktivitas.

4. Kepuasan Karyawan: Indikator ini mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap kondisi kerja, kesejahteraan, dan pengakuan yang diberikan oleh organisasi. Kepuasan karyawan dapat diukur melalui survei kepuasan karyawan atau melalui indikator lain, seperti tingkat absensi dan tingkat pergantian karyawan. Manajer perlu memperhatikan indikator ini untuk memastikan karyawan tetap termotivasi dan berkontribusi secara maksimal.
5. Tingkat Keterlambatan: Indikator ini mengukur tingkat keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan atau proyek. Tingkat keterlambatan dapat dihitung dengan membandingkan jadwal kerja yang direncanakan dengan jadwal aktual. Manajer perlu memantau indikator ini untuk mengidentifikasi penyebab keterlambatan dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk memperbaiki proses kerja.

Tingkat Ketepatan Waktu: Indikator ini mengukur sejauh mana pekerjaan diselesaikan tepat waktu sesuai dengan batas waktu yang ditentukan. Tingkat ketepatan waktu dapat diukur dengan membandingkan waktu yang dihabiskan dengan target waktu yang ditetapkan. Manajer perlu memastikan bahwa pekerjaan diselesaikan tepat waktu untuk menjaga kinerja dan kepuasan pelanggan (Robbins, 2016)

4.8. Peran Strategis Manajemen Kinerja

Peran strategis manajemen kerja, Manajemen kerja adalah suatu konsep yang terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia dan proses bisnis untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan berubah

dengan cepat, manajemen kerja memainkan peran strategis yang sangat penting. Dalam esai ini, akan dibahas tentang peran strategis manajemen kerja dan bagaimana hal itu berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi. Salah satu peran strategis manajemen kerja adalah mengidentifikasi dan mengoptimalkan potensi sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan salah satu aset terpenting dalam organisasi. Manajemen kerja bertugas untuk mencari, merekrut, dan mengembangkan karyawan yang memiliki keterampilan dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Selain itu, manajemen kerja juga bertanggung jawab untuk mengelola kinerja karyawan, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan mengidentifikasi peluang pengembangan. Dengan mengelola sumber daya manusia secara efektif, manajemen kerja dapat meningkatkan produktivitas, kualitas, dan inovasi dalam organisasi.

Selain mengoptimalkan sumber daya manusia, manajemen kerja juga berperan penting dalam merancang dan mengimplementasikan proses kerja yang efisien. Hal ini melibatkan pengorganisasian tugas, aliran kerja, dan penggunaan teknologi yang tepat. Manajemen kerja harus memahami tujuan organisasi dan mengidentifikasi proses kerja yang paling efektif untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam era digital yang terus berkembang, manajemen kerja juga harus mengadopsi teknologi yang relevan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja. Dengan memastikan proses kerja yang efisien, manajemen kerja dapat mengurangi biaya operasional, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan memberikan keunggulan kompetitif. (Kaufman, 2001)

Selanjutnya, manajemen kerja juga memiliki peran strategis dalam mempromosikan budaya kerja yang positif dan produktif. Budaya kerja merupakan sekumpulan nilai-nilai, norma, dan sikap yang melandasi perilaku di dalam organisasi. Manajemen kerja harus membangun budaya kerja yang memotivasi karyawan untuk memberikan yang terbaik, bekerja sama, dan

berinovasi. Selain itu, manajemen kerja juga harus menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, di mana karyawan merasa dihargai, didengar, dan memiliki kesempatan yang adil untuk berkembang. Dengan menciptakan budaya kerja yang positif, manajemen kerja dapat meningkatkan kepuasan karyawan, meningkatkan retensi tenaga kerja, dan menciptakan reputasi yang baik bagi organisasi. Terakhir, manajemen kerja juga memiliki peran strategis dalam perencanaan strategis organisasi. Manajemen kerja harus terlibat dalam proses perencanaan jangka panjang dan jangka pendek, serta berkontribusi dalam pengambilan keputusan strategis. (Sedjati, 2019)

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. a. (1998). *Performance Management & The New Realities*. London: Performance Management & The NewRealities.
- Daft, R. L. (2010). *Organization theory and design*. Cengage Learning.
- Daryanto, B. d. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Gava Media.
- DeNisi, A. S. (2017). *Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?*
- Dr. Amir Tengku Ramly, M. (2020). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*.
- Fathoni, A. (2009). *Organisasi Dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Kaufman, B. (2001). *Human resources and industrial relations*.
- Luthans, F. L. (2015). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. IAP.
- Merchant, K. A. (2017). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentive*. Pearson.
- Nugroho, D. A. (2017). *Pengantar Manajemen untuk Organisasi Bisnis, Publik dan Nirlaba*.
- Robbins. (2016). *Bintoro dan Daryanto Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*.
- Robbins, S. P. (2017). *Fundamental of Management*. Pearson.
- Sedjati, R. S. (2019). *Manajemen Strategis*.
- Sobirin, A. (2016). *Materi Pokok Manajemen Kinerja*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.

BAB 5

MANAJEMEN KINERJA DAN STRATEGIS SDM BERKELANJUTAN

Oleh Dr. Ir. Yongker Baali, M.Si

5.1. Pengenalan

5.1.1. Manajemen Kinerja dan Strategis SDM Berkelanjutan

Manajemen Kinerja dan Strategis SDM Berkelanjutan memiliki peran yang penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Menurut Armstrong dan Baron (2014), Manajemen Kinerja adalah suatu proses yang terintegrasi dan sistematis dalam membangun kemampuan organisasi dalam mencapai tujuannya melalui pengembangan kinerja individu dan kelompok dalam organisasi. Sementara itu, Strategis SDM Berkelanjutan menekankan pentingnya pengelolaan SDM secara holistik dan berkelanjutan untuk menciptakan nilai jangka panjang bagi organisasi. Kombinasi keduanya memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya dengan cara yang berkelanjutan dan efektif.

Menurut Ulrich dan Dulebohn (2015), Strategis SDM Berkelanjutan membantu organisasi untuk memastikan bahwa SDM yang dikelolanya berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang organisasi, termasuk kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal. Manajemen Kinerja yang baik juga membantu organisasi dalam meningkatkan kinerja individu dan kelompok yang pada akhirnya

meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Menurut Qureshi dan Shafi (2018), Manajemen Kinerja dan Strategis SDM Berkelanjutan memiliki peran penting dalam memastikan keberhasilan organisasi dalam jangka panjang. Strategis SDM Berkelanjutan membantu organisasi dalam mengembangkan dan memelihara tenaga kerja yang berkualitas dan berdaya saing tinggi, sedangkan Manajemen Kinerja membantu organisasi dalam meningkatkan kinerja individu dan kelompok. Keduanya saling terkait dan diperlukan untuk mencapai keberhasilan jangka panjang organisasi.

Dari pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Kinerja dan Strategis SDM Berkelanjutan penting dalam organisasi karena dapat membantu organisasi mencapai tujuannya secara efektif dan berkelanjutan, meningkatkan kinerja individu dan kelompok, serta memastikan keberhasilan jangka panjang organisasi.

5.1.2. Tujuan dari Bab ini

Tujuan dari bab "Manajemen Kinerja dan Strategis SDM Berkelanjutan" adalah untuk memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang pentingnya Manajemen Kinerja dan Strategis SDM Berkelanjutan dalam mencapai keberhasilan jangka panjang suatu organisasi. Bab ini juga bertujuan untuk memberikan wawasan mengenai bagaimana Manajemen Kinerja dan Strategis SDM Berkelanjutan dapat diimplementasikan secara efektif dalam organisasi.

Menurut Armstrong dan Baron (2014), tujuan dari Manajemen Kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja individu dan kelompok dalam organisasi sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif. Sementara itu, tujuan Strategis SDM Berkelanjutan adalah untuk memastikan bahwa SDM yang dikelola oleh organisasi berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang organisasi. Dalam pandangan Ulrich dan Dulebohn (2015), tujuan dari Strategis SDM Berkelanjutan adalah untuk

menciptakan nilai jangka panjang bagi organisasi melalui pengelolaan SDM secara holistik dan berkelanjutan, sementara tujuan dari Manajemen Kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja individu dan kelompok dalam organisasi sehingga kinerja organisasi secara keseluruhan dapat meningkat.

5.2. Konsep Manajemen Kinerja

5.2.1. Definisi Manajemen Kinerja

Menurut Armstrong dan Baron (2014), manajemen kinerja adalah sebuah proses sistematis dan terus-menerus yang diarahkan untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui pengembangan kinerja individu dan kelompok, serta pengintegrasian tujuan individu dengan tujuan organisasi. Menurut Dessler (2017), manajemen kinerja adalah proses pengelolaan kinerja karyawan yang meliputi pengukuran, umpan balik, dan perbaikan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Aguinis (2019), manajemen kinerja adalah proses interaktif yang melibatkan atasan dan bawahan dalam menyusun tujuan, mengukur kinerja, memberikan umpan balik, dan mengembangkan karyawan untuk meningkatkan kinerja dan pencapaian tujuan organisasi.

5.2.2. Komponen dan Prinsip Manajemen Kinerja

Komponen dan prinsip manajemen kinerja merupakan aspek penting dalam upaya meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Berikut adalah uraian mengenai komponen dan prinsip manajemen kinerja sebagai berikut:

1. Komponen Manajemen Kinerja:

- a. **Penetapan Tujuan:** Proses mengidentifikasi dan menetapkan tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan waktu tertentu untuk individu atau tim kerja.

- b. Pemberian Umpan Balik (*Feedback*): Memberikan informasi dan evaluasi terkait kinerja individu atau tim kerja untuk membantu pemahaman dan perbaikan.
- c. Perencanaan dan Evaluasi Kinerja: Merupakan proses perencanaan dan evaluasi kinerja berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan, mencakup penilaian kinerja, identifikasi kekuatan dan kelemahan, serta rencana pengembangan.
- d. Pengembangan dan Pelatihan: Proses memberikan pelatihan dan pengembangan kepada individu atau tim kerja untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilan yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan.
- e. Penghargaan dan Pengakuan: Memberikan penghargaan dan pengakuan terhadap pencapaian kinerja yang baik guna memotivasi individu atau tim kerja.

2. Prinsip Manajemen Kinerja:

- a. Keterhubungan: Komponen manajemen kinerja harus saling terkait dan mendukung satu sama lain. Setiap komponen harus terintegrasi dalam sistem yang komprehensif dan konsisten.
- b. Objektivitas: Proses manajemen kinerja harus didasarkan pada data dan fakta yang objektif. Penilaian kinerja harus adil dan tidak memihak.
- c. Komunikasi: Komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan merupakan prinsip penting dalam manajemen kinerja. Pemberian umpan balik yang jelas dan terbuka akan membantu meningkatkan kinerja.
- d. Kontinuitas: Manajemen kinerja harus menjadi proses berkelanjutan, bukan hanya kegiatan satu kali. Evaluasi dan perbaikan terus-menerus harus dilakukan untuk memastikan kesesuaian dengan tujuan organisasi.

- e. Keterlibatan: Keterlibatan individu atau tim kerja dalam proses manajemen kinerja akan meningkatkan motivasi, komitmen, dan akuntabilitas dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

5.2.3. Manajemen Kinerja dan Strategis SDM Berkelanjutan

Manajemen kinerja dan strategis SDM berkelanjutan saling berkaitan dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara efektif dan berkelanjutan. Menurut Armstrong dan Baron (2014), manajemen kinerja dan strategis SDM berkelanjutan harus diintegrasikan untuk menciptakan nilai jangka panjang bagi organisasi. Kinerja individu dan kelompok harus dikelola dengan baik agar dapat memberikan kontribusi yang signifikan pada pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

Menurut Ulrich dan Dulebohn (2015), manajemen kinerja dan strategis SDM berkelanjutan harus diintegrasikan untuk menciptakan nilai tambah bagi organisasi. Manajemen kinerja dapat membantu mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan dalam rangka mencapai tujuan strategis organisasi, sementara strategis SDM berkelanjutan dapat membantu memastikan bahwa pengembangan karyawan dilakukan secara berkelanjutan.

Menurut Aguinis (2019), manajemen kinerja dan strategis SDM berkelanjutan saling terkait dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara berkelanjutan. Manajemen kinerja dapat membantu memastikan bahwa kinerja karyawan mendukung tujuan strategis organisasi, sementara strategis SDM berkelanjutan dapat membantu memastikan bahwa karyawan yang dikelola oleh organisasi dapat memberikan kontribusi yang signifikan pada pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

5.3. Strategis SDM Berkelanjutan

5.3.1. Pengertian Strategis SDM Berkelanjutan

Strategis SDM berkelanjutan adalah sebuah pendekatan dalam manajemen sumber daya manusia yang menekankan pada keberlanjutan lingkungan, sosial, dan ekonomi yang terkait dengan praktik SDM dalam organisasi. Menurut Jackson dan Seo (2010), strategis SDM berkelanjutan adalah sebuah pendekatan yang menempatkan keberlanjutan di tengah strategi SDM, yang melibatkan tiga dimensi yaitu lingkungan, sosial, dan ekonomi. Pendekatan ini menekankan pada pentingnya menjaga keseimbangan antara tiga dimensi tersebut dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara berkelanjutan.

Menurut Renwick *dkk.* (2013), strategis SDM berkelanjutan melibatkan integrasi antara tiga dimensi yaitu lingkungan, sosial, dan ekonomi dalam semua aspek praktik SDM organisasi. Hal ini mencakup rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, dan kompensasi. Strategis SDM berkelanjutan juga menekankan pada pentingnya melibatkan para pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan SDM.

Menurut Rynes *dkk.* (2012), strategis SDM berkelanjutan adalah sebuah pendekatan yang menekankan pada pentingnya mempertimbangkan dampak praktik SDM pada lingkungan, sosial, dan ekonomi dalam jangka panjang. Pendekatan ini mencakup aspek seperti pengelolaan karbon, pemanfaatan energi terbarukan, peningkatan kondisi kerja, dan keadilan dalam sistem kompensasi.

5.3.2. Konsep dan Prinsip Strategis SDM Berkelanjutan

Konsep dan prinsip strategis SDM berkelanjutan adalah landasan dasar yang harus diterapkan oleh organisasi dalam menjalankan praktik SDM berkelanjutan.

Menurut Renwick dkk. (2013), konsep strategis SDM berkelanjutan mencakup empat dimensi yaitu lingkungan, sosial, ekonomi, dan budaya. Konsep ini menekankan pada pentingnya mempertimbangkan dampak praktik SDM pada keempat dimensi tersebut dalam jangka panjang. Prinsip strategis SDM berkelanjutan mencakup integritas, partisipasi, keadilan, dan tanggung jawab. Menurut Jamali dan Mirshak (2007), konsep strategis SDM berkelanjutan mencakup integrasi antara tiga dimensi yaitu lingkungan, sosial, dan ekonomi dalam semua aspek praktik SDM organisasi. Prinsip strategis SDM berkelanjutan mencakup kesesuaian, keterbukaan, transparansi, dan akuntabilitas.

Menurut Sharma dkk, (2011), konsep strategis SDM berkelanjutan mencakup integrasi antara tiga dimensi yaitu lingkungan, sosial, dan ekonomi dalam semua aspek praktik SDM organisasi. Konsep ini juga menekankan pada pentingnya memperhatikan keberlanjutan dalam hal inovasi dan pengembangan SDM. Prinsip strategis SDM berkelanjutan mencakup kesesuaian, partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas.

5.3.3. Faktor Pendukung dan Penghambat SDM

Faktor pendukung dan penghambat strategis SDM berkelanjutan adalah hal-hal yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi praktik SDM berkelanjutan dalam organisasi. Faktor pendukung strategis SDM berkelanjutan antara lain adalah dukungan dari top management, keterlibatan dan partisipasi dari karyawan, kesesuaian antara praktik SDM dan nilai-nilai organisasi, dan adanya strategi dan tujuan yang jelas terkait SDM berkelanjutan. Sedangkan, faktor penghambat antara lain adalah kurangnya kesadaran dan pemahaman mengenai praktik SDM berkelanjutan, kurangnya sumber daya yang diperlukan untuk implementasi praktik SDM berkelanjutan,

dan kurangnya dukungan dan komitmen dari para pemangku kepentingan.

Faktor pendukung strategis SDM berkelanjutan antara lain adalah keadilan dan kesetaraan dalam praktik SDM, dukungan dari top management, dan keterlibatan karyawan dalam implementasi praktik SDM berkelanjutan. Sedangkan, faktor penghambat antara lain adalah kurangnya sumber daya, kurangnya pengukuran dan evaluasi praktik SDM berkelanjutan, dan ketidaksesuaian antara praktik SDM dan tuntutan pasar.

5.4. Integrasi Manajemen Kinerja dan Strategis SDM

5.4.1. Integrasi Manajemen Kinerja dan Strategis SDM

Integrasi Manajemen Kinerja dan Strategis SDM Berkelanjutan menjadi penting dalam mengelola sumber daya manusia di organisasi. Integrasi Manajemen Kinerja dan Strategis SDM Berkelanjutan penting karena keduanya memiliki tujuan yang sama yaitu meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan integrasi kedua konsep tersebut, perusahaan dapat mengoptimalkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan strategis jangka panjang yang berkelanjutan.

Integrasi Manajemen Kinerja dan Strategis SDM Berkelanjutan membantu organisasi dalam memperbaiki kinerja, mencapai keberlanjutan, dan meningkatkan kepuasan karyawan. Dalam integrasi tersebut, Manajemen Kinerja dapat membantu menentukan tujuan jangka pendek dan panjang, sedangkan Strategis SDM Berkelanjutan membantu mengembangkan kebijakan dan program yang berkelanjutan dalam jangka panjang. Integrasi Manajemen Kinerja dan Strategis SDM Berkelanjutan membantu organisasi mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang dengan fokus pada kinerja karyawan dan keberlanjutan organisasi. Dalam integrasi tersebut, Manajemen Kinerja membantu dalam mengidentifikasi kinerja

yang diharapkan dan memantau pencapaian kinerja, sedangkan Strategis SDM Berkelanjutan membantu dalam mengembangkan program-program dan kebijakan-kebijakan yang berkelanjutan.

5.4.2. Integrasi Manajemen Kinerja dan Strategis SDM

Integrasi Manajemen Kinerja dan Strategis SDM Berkelanjutan dapat dilakukan dengan beberapa langkah berikut, antara lain:

1. Identifikasi tujuan dan strategi organisasi: Langkah pertama dalam integrasi Manajemen Kinerja dan Strategis SDM Berkelanjutan adalah mengidentifikasi tujuan dan strategi organisasi secara keseluruhan. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mengembangkan program dan kebijakan yang berkelanjutan dan dapat diintegrasikan dengan Manajemen Kinerja.
2. Identifikasi kinerja karyawan yang diharapkan: Menurut Armstrong dan Taylor (2014), langkah kedua adalah mengidentifikasi kinerja karyawan yang diharapkan sesuai dengan tujuan organisasi dan strategi yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, Manajemen Kinerja membantu dalam mengidentifikasi kinerja yang diharapkan dan memantau pencapaian kinerja.
3. Pengembangan program dan kebijakan berkelanjutan: Menurut Huselid dan Becker (2010), langkah selanjutnya adalah mengembangkan program dan kebijakan yang berkelanjutan. Strategis SDM Berkelanjutan membantu dalam mengembangkan program-program dan kebijakan-kebijakan yang berkelanjutan dalam jangka panjang.
4. Penentuan sasaran dan tindakan: Langkah selanjutnya adalah menentukan sasaran dan tindakan untuk mencapai tujuan strategis. Dalam hal ini, Manajemen Kinerja membantu menentukan tujuan jangka pendek dan panjang, sedangkan Strategis SDM Berkelanjutan membantu mengembangkan kebijakan dan program yang berkelanjutan dalam jangka panjang.

5. Implementasi dan evaluasi: Langkah terakhir adalah implementasi dan evaluasi program dan kebijakan. Menurut Armstrong dan Taylor (2014), evaluasi dilakukan untuk mengevaluasi apakah program dan kebijakan tersebut berhasil atau tidak dan apakah perlu disesuaikan dengan perubahan lingkungan organisasi.

5.4.3. Tantangan dan Keuntungan

Berikut adalah penjelasan lebih detail tentang tantangan dan keuntungan integrasi manajemen kinerja dan strategis SDM berkelanjutan:

1. Tantangan
 - a. Resistensi dari Karyawan: Integrasi manajemen kinerja dan strategis SDM berkelanjutan dapat menimbulkan resistensi dari karyawan, terutama jika perubahan tersebut melibatkan perubahan dalam cara mereka bekerja dan diukur. Karyawan mungkin merasa tidak nyaman dengan perubahan dan perlu diberikan pemahaman yang cukup tentang manfaat dari integrasi tersebut.
 - b. Keterbatasan Sumber Daya: Integrasi manajemen kinerja dan strategis SDM berkelanjutan memerlukan sumber daya yang cukup baik sumber daya manusia maupun finansial. Organisasi mungkin perlu mengalokasikan sumber daya tambahan untuk mengimplementasikan integrasi ini.
 - c. Perubahan Budaya: Integrasi manajemen kinerja dan strategis SDM berkelanjutan membutuhkan perubahan budaya dalam organisasi. Budaya kerja yang lebih kolaboratif dan inklusif harus dikembangkan dan dipertahankan. Ini dapat memerlukan waktu dan upaya yang signifikan dari organisasi.
2. Keuntungan

- a. Memperkuat Hubungan Karyawan dan Organisasi: Integrasi manajemen kinerja dan strategis SDM berkelanjutan dapat membantu organisasi untuk memperkuat hubungan dengan karyawannya. Hal ini dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, kepuasan kerja, dan produktivitas.
- b. Memperkuat Kinerja Organisasi: Integrasi manajemen kinerja dan strategis SDM berkelanjutan dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kinerjanya secara keseluruhan. Hal ini dapat dicapai dengan memastikan bahwa strategi SDM terintegrasi dengan baik dengan strategi bisnis dan dengan cara yang memperkuat kinerja organisasi.
- c. Meningkatkan Pengembangan Karyawan: Integrasi manajemen kinerja dan strategis SDM berkelanjutan dapat membantu organisasi untuk meningkatkan pengembangan karyawan. Dengan menilai kinerja karyawan secara teratur dan memasukkan keterampilan dan kompetensi dalam penilaian kinerja, organisasi dapat mengidentifikasi area pengembangan yang dapat membantu karyawan untuk meningkatkan keterampilan mereka dan memajukan karir mereka di dalam organisasi.

5.5. Implementasi Manajemen Kinerja dan Strategis SDM

5.5.1 Tahapan Implementasi Manajemen Kinerja dan Strategis SDM Berkelanjutan

Tahapan implementasi manajemen kinerja dan strategis SDM berkelanjutan sebagai berikut:

1. Tahap persiapan. Tahap ini melibatkan pengembangan strategi SDM berkelanjutan dan perencanaan implementasi

manajemen kinerja yang terintegrasi dengan tujuan keberlanjutan organisasi.

2. Tahap pengembangan. Tahap ini melibatkan pengembangan dan implementasi sistem manajemen kinerja yang terintegrasi dengan strategi SDM berkelanjutan. Menurut Armstrong dan Taylor (2014), sistem manajemen kinerja harus mencakup tujuan dan sasaran yang terkait dengan keberlanjutan, serta metrik kinerja yang memungkinkan organisasi untuk melacak kemajuan dalam mencapai tujuan keberlanjutan. Tahap ini juga melibatkan pengembangan dan implementasi program pelatihan untuk mengembangkan keterampilan karyawan dalam mendukung tujuan keberlanjutan organisasi.
3. Tahap implementasi. Tahap ini melibatkan implementasi sistem manajemen kinerja yang terintegrasi dengan strategi SDM berkelanjutan.
4. Tahap pemantauan dan evaluasi. Tahap ini melibatkan pemantauan dan evaluasi terhadap kemajuan organisasi dalam mencapai tujuan keberlanjutan.
5. Secara keseluruhan, implementasi manajemen kinerja dan strategis SDM berkelanjutan melibatkan tahap persiapan, pengembangan, implementasi, dan pemantauan dan evaluasi. Implementasi ini memerlukan komitmen yang kuat dari semua pihak dalam organisasi, serta perencanaan yang cermat dan pelaksanaan yang efektif untuk mencapai tujuan keberlanjutan dalam manajemen kinerja dan SDM mereka.

5.5.1. Peran dan Tanggung Jawab Pimpinan dalam Implementasi

Implementasi manajemen kinerja dan strategis SDM berkelanjutan memerlukan peran dan tanggung jawab yang kuat dari pimpinan organisasi sebagai berikut:

1. Pimpinan harus memimpin dengan contoh dalam menerapkan prinsip-prinsip berkelanjutan dalam manajemen kinerja dan SDM.

2. Pimpinan harus memastikan bahwa tujuan keberlanjutan terintegrasi dalam strategi dan tindakan organisasi.
3. Pimpinan harus memastikan bahwa para karyawan memahami dan mendukung tujuan keberlanjutan organisasi.
4. Pimpinan harus memastikan bahwa sistem pengukuran kinerja keberlanjutan digunakan secara efektif.
5. Pimpinan harus melaksanakan tindakan untuk meningkatkan kinerja keberlanjutan. Menurut Armstrong dan Taylor (2014), pimpinan harus memimpin tindakan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja keberlanjutan organisasi, seperti pelatihan dan pengembangan karyawan, pengembangan kebijakan dan prosedur berkelanjutan, dan pengembangan sistem pengukuran kinerja keberlanjutan yang lebih baik.

5.5.2. Evaluasi dan Pengukuran Hasil Implementasi

Evaluasi dan pengukuran hasil implementasi manajemen kinerja dan strategis SDM berkelanjutan adalah salah satu tahap penting dalam proses tersebut. Evaluasi dan pengukuran hasil implementasi manajemen kinerja dan strategis SDM berkelanjutan harus dilakukan dengan menggunakan beberapa metode, seperti analisis biaya dan manfaat, analisis risiko, dan analisis keterkaitan antarprogram. Evaluasi juga dapat dilakukan dengan cara membandingkan hasil yang dicapai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Evaluasi dan pengukuran hasil implementasi manajemen kinerja dan strategis SDM berkelanjutan dapat dilakukan dengan menggunakan indikator kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya, seperti peningkatan produktivitas, peningkatan kualitas produk atau layanan, peningkatan loyalitas pelanggan, peningkatan kepuasan kerja karyawan, dan peningkatan profitabilitas perusahaan.

Evaluasi dan pengukuran hasil implementasi manajemen kinerja dan strategis SDM berkelanjutan juga dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*. Pendekatan ini memperhitungkan empat perspektif, yaitu

perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Evaluasi dan pengukuran hasil implementasi manajemen kinerja dan strategis SDM berkelanjutan dapat dilakukan dengan menggunakan metode analisis SWOT. Metode ini akan memperlihatkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang terkait dengan implementasi manajemen kinerja dan strategis SDM berkelanjutan, serta memberikan gambaran tentang bagaimana perusahaan dapat memperbaiki atau mengembangkan program tersebut.

5.6. Kesimpulan

5.6.1. Kesimpulan dari Bab ini

Berdasarkan pendapat para ahli yang telah dijelaskan sebelumnya, dapat disimpulkan beberapa hal terkait dengan manajemen kinerja dan strategis SDM berkelanjutan.

Pertama, integrasi manajemen kinerja dan strategis SDM berkelanjutan dapat membawa banyak keuntungan bagi organisasi, seperti peningkatan produktivitas, kinerja, dan efisiensi, serta peningkatan kepuasan dan loyalitas karyawan. Namun, integrasi ini juga memerlukan tantangan dan upaya yang cukup besar dalam implementasinya.

Kedua, tahapan implementasi manajemen kinerja dan strategis SDM berkelanjutan meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Pimpinan organisasi memiliki peran penting dalam implementasi ini, termasuk dalam menentukan visi dan misi organisasi serta memfasilitasi pelaksanaan program-program manajemen kinerja dan strategis SDM berkelanjutan.

Ketiga, evaluasi dan pengukuran hasil implementasi manajemen kinerja dan strategis SDM berkelanjutan dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti dengan menggunakan indikator kinerja, analisis data, dan survei kepuasan karyawan.

Keempat, manajemen kinerja dan strategis SDM berkelanjutan merupakan upaya penting dalam membangun organisasi yang berkelanjutan dan ramah lingkungan, serta menjaga keberlanjutan bisnis dan memperoleh keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, implementasi manajemen kinerja dan strategis SDM berkelanjutan perlu dipertimbangkan sebagai bagian dari strategi bisnis organisasi.

Secara keseluruhan, manajemen kinerja dan strategis SDM berkelanjutan merupakan konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia dan bisnis berkelanjutan. Integrasi yang tepat antara kedua hal ini dapat membawa banyak manfaat bagi organisasi, namun juga memerlukan upaya dan tantangan dalam implementasinya.

5.6.2. Rekomendasi untuk Organisasi

Berikut adalah beberapa rekomendasi yang dapat diterapkan oleh organisasi dalam menerapkan manajemen kinerja dan strategis SDM berkelanjutan, seperti berikut:

1. Memiliki komitmen dan dukungan pimpinan: Disarankan bahwa untuk memastikan keberhasilan implementasi manajemen kinerja dan strategis SDM berkelanjutan, pimpinan organisasi harus memiliki komitmen yang kuat dan memberikan dukungan penuh terhadap inisiatif ini.
2. Memperkuat pengukuran kinerja dan metrik: Direkomendasikan bahwa organisasi harus memperkuat pengukuran kinerja dan metrik yang terkait dengan strategis SDM berkelanjutan. Hal ini dapat membantu organisasi dalam mengukur kemajuan dan efektivitas inisiatif tersebut, serta memberikan dasar untuk evaluasi dan pengambilan keputusan.
3. Meningkatkan partisipasi dan keterlibatan karyawan: Organisasi harus memastikan bahwa karyawan mereka terlibat dan berpartisipasi dalam proses manajemen kinerja dan strategis SDM berkelanjutan. Hal ini dapat dilakukan melalui pelibatan karyawan dalam penetapan tujuan dan

sasaran, serta memberikan kesempatan untuk memberikan masukan dan umpan balik mengenai program yang ada.

4. Mengadopsi pendekatan berkelanjutan secara holistik: Direkomendasikan bahwa organisasi harus mengadopsi pendekatan berkelanjutan secara holistik, yang melibatkan seluruh aspek bisnis. Hal ini dapat mencakup pengelolaan sumber daya, perubahan perilaku, pengurangan limbah, dan berbagai aspek lain yang terkait dengan pengelolaan berkelanjutan.
5. Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas: Organisasi harus meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pelaksanaan manajemen kinerja dan strategis SDM berkelanjutan. Hal ini dapat dilakukan melalui pelaporan publik dan pembuatan laporan keberlanjutan, serta melibatkan para pemangku kepentingan untuk memberikan umpan balik dan evaluasi terhadap program yang ada.
6. Terus belajar dan mengembangkan diri: Organisasi harus terus belajar dan mengembangkan diri dalam implementasi manajemen kinerja dan strategis SDM berkelanjutan. Hal ini dapat dilakukan melalui pelatihan dan pengembangan karyawan, serta melalui kerja sama dengan organisasi dan institusi lain yang memiliki pengalaman dan pengetahuan di bidang ini.

Dalam rangka mencapai keberhasilan dalam menerapkan manajemen kinerja dan strategis SDM berkelanjutan, organisasi harus memiliki komitmen dan dukungan pimpinan, memperkuat pengukuran kinerja dan metrik, meningkatkan partisipasi dan keterlibatan karyawan, mengadopsi pendekatan berkelanjutan secara holistik, meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, serta terus belajar dan mengembangkan diri.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2019) *Performance management*. Milton Park: Routledge.
- Armstrong, M. and Baron, A. (2014) *Managing performance: Performance management in action*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. and Taylor, S. (2014) *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Becker, B. . and Huselid, M. . (2010) 'Strategic human resource management: Where do we go from here?', *Journal of Management*, 36(2), pp. 385–524.
- Dessler, G. (2017) *Human Resource Management*. London: Pearson.
- Jackson, S. . and Seo, J. (2010) 'The greening of strategic HRM scholarship', *Organizational Dynamics*, 39(1), pp. 1–5.
- Jamali, D. and Mirshak, R. (2007) 'Corporate social responsibility (CSR): Theory and practice in a developing country context', *Journal of Business Ethics*, 72(3), pp. 243–262.
- Qureshi, M. . and Shafi, M. (2018) 'Sustainable HRM practices and organizational sustainability: A systematic literature review', *Journal Sustainability*, 10(12), p. 4436.
- Renwick, D. ., Redman, T. and Maguire, S. (2013) 'Green HRM: A review, process model, and research agenda', *Journal of Management*, 39(4), pp. 1075–1109.
- Rynes, S. ., Colbert, A. . and Brown, K. . (2012) 'HR professionals' beliefs about effective human resource practices: Correspondence between research and practice.', *Human Resource Management*, 51(4), pp. 523–543.

- Sharma, S., Singh, D. and Singh, N. (2011) 'A review of the sustainable HRM literature', *Vikalpa*, 36(3), pp. 43–60.
- Ulrich, D. and Dulebohn, J. . (2015) 'Are we there yet? What's next for HR?', *Human Resource Management*, 25(2), pp. 188–204.

BAB 6

PERENCANAAN KINERJA

Oleh Rini Hadiyati, SE.MM

6.1. Pendahuluan

Dalam dunia bisnis, setiap pengusaha wajib memiliki perencanaan yang matang dan terstruktur. Sebab, perencanaan terstruktur dapat memberikan hasil dalam mencapai tujuan yang diinginkan dari seorang individu atau organisasi yang lebih luas. Oleh karena perencanaan kinerja merupakan kunci penting untuk sistem manajemen kinerja yang efektif karena hanya setelah perencanaan yang tepat, organisasi dapat mencapai hasilnya. Hakikatnya Perencanaan benar-benar merupakan cara dalam mempersiapkan suatu rencana maupun tujuan yang ingin dicapai . Disisi lain perencanaan pada dasarnya adalah proses penentuan apa yang akan dicapai dimasa depan dalam suatu lingkup waktu tertentu serta menetapkan tahapan - tahapan yang diperlukan untuk mencapai hal ini, perencanaan adalah suatu proses berkesinambungan yang mencakup keputusan atau pilihan alternatif penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu di masa yang akan datang (Conyers&Hills,1994). Pengertian performance atau kinerja adalah gambaran sejauh mana pencapaiannya pelaksanaan program kegiatan atau kebijakan yang ditujukan untuk mencapai tujuan , sasaran visi dan misi organisasi sebagaimana ditetapkan dalam rencana strategis. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau kelompok pegawai telah memiliki standar kriteria keberhasilan atau standar yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, tanpa adanya tujuan dan sasaran yang ditetapkan dalam pengukuran, tidak mungkin dapat diketahui kinerja seseorang

atau kinerja suatu organisasi kecuali ada tolak ukur keberhasilannya. (Moeheriono, 2012: 95). Menurut Mangkunegara kinerja (2005: 67) adalah hasil dari kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah fungsi dari motivasi dan kemampuan.

6.2. Perencanaan Kinerja

Menurut Robbins dan Coulter yang dikutip dari buku Pengantar Manajemen oleh Ernie Trisnawati, perencanaan adalah proses yang dimulai dengan menetapkan tujuan organisasi. Kemudian menentukan strategi untuk mencapai tujuan seluruh organisasi dan terakhir merumuskan sistem perencanaan umum yang menyatukan dan mengkoordinasikan semua pekerjaan organisasi untuk mencapai tujuan. Menurut Hadari Nawawi dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia, perencanaan adalah proses memilih dan menetapkan tujuan, strategi, metode, anggaran dan standar (benchmark) untuk keberhasilan, sederhananya perencanaan menentukan terlebih dahulu apa yang perlu dilakukan.

Oleh karena itu, sebelum memulai bekerja sebaiknya dibuat rencana terlebih dahulu agar jelas dan pekerjaan lebih cepat selesai. Perencanaan kinerja adalah proses menciptakan rencana kinerja, yaitu menyiapkan tujuan dan program yang pasti untuk rencana strategi, Dilaksanakan oleh instansi pemerintah melalui berbagai kegiatan tahunan. Rencana kinerja menetapkan rencana kinerja tahunan untuk semua indikator kinerja yang ada pada tujuan dan tingkat kegiatan. Perencanaan kinerja merupakan suatu proses dimana atasan dan bawahan bekerjasama merencanakan apa yang harus dikerjakan, bagaimana harus diukur, mengenali dan merencanakan mengatasi kendala dan pemahaman pekerjaan secara bersama.

Perencanaan kinerja adalah titik awal dari siklus manajemen kinerja. Dasar perencanaan kinerja adalah rencana

strategis organisasi, yang menentukan tujuan utama organisasi. Perencanaan strategis tentukan apa yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam perencanaan kinerja didesain kegiatan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk melaksanakan kegiatan tersebut perlu direncanakan bagaimana dan kapan sumber daya yang diperlukan akan diperoleh agar tujuan tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Perencanaan kinerja adalah bagian dari proses manajemen kinerja di mana karyawan bekerja dengan cara yang berorientasi pada tujuan. Perencanaan kinerja juga bertujuan untuk memastikan bahwa setiap karyawan berperilaku sesuai standar serta mengembangkan keterampilan dan profesionalismenya. Tujuan lain dari perencanaan kinerja adalah agar para manajer memberikan dukungan dan bimbingan yang dibutuhkan karyawan.

Perencanaan pada dasarnya merupakan tahap awal dari sistem manajemen. Perencanaan kinerja merupakan tahap awal dari manajemen kinerja, mulai dengan perumusan visi dan misi perusahaan atau organisasi, perumusan tugas pokok dan struktur organisasi, sasaran dan fungsi - fungsi unit-unit organisasi, hingga uraian jabatan, sasaran kegiatan dan rencana tindakan kinerja individu di masing-masing unit organisasi. (Simanjuntak, 2011:25). Aspek penting perencanaan kinerja adalah tentang menyimpulkan kontrak kerja meliputi apa saja aktivitas yang harus dikerjakan, standar kinerja dan usaha peningkatan kinerja. Perencanaan kinerja diharapkan mampu menghasilkan prioritas-prioritas pekerjaan. Rencana kinerja merupakan landasan untuk mengkonversi tujuan ke dalam tindakan. Kesepakatan kinerja yang dihasilkan pada tahap perencanaan kinerja digunakan sebagai acuan untuk mengukur kinerja dan menjelaskan bukti - bukti yang akan digunakan dalam penilaian level kompetensi. Persyaratan pada tahap ini, pengukuran dan bukti harus diidentifikasi dan disepakati karena ini akan digunakan untuk pemantauan baik oleh karyawan maupun manajer dan mendemonstrasikan keberhasilan kinerja.

Sedangkan Dharma (2013: 323) mengatakan yaitu perencanaan kinerja proses dua arah yang berkenaan dengan tuntutan operasional, penentuan sasaran dan merencanakan peningkatan dalam kriteria kinerja. Kemudian hal ini dicatat di dalam formulir perencanaan dan evaluasi kinerja untuk kemudian ditindak lanjuti. Menurut Wirawan (2009:100) perencanaan kinerja merupakan bagian awal manajemen kinerja. Kinerja karyawan harus dikelola untuk memenuhi harapan perusahaan.

Perencanaan kinerja adalah pertemuan antara pegawai yang dinilai (appraisee) dengan superiornya atau penilai (appraiser) yang antara lain membahas:

- a. Tugas, pekerjaan dan tanggung jawab tak tergantikan, yaitu tugas atau pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh yang tak tergantikan dan prosedur yang harus diikuti oleh yang tak tergantikan dalam melaksanakan pekerjaannya
- b. Kompetensi yang diperlukan ternilai agar dapat melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan baik, serta perilaku kerja dan sifar pribadi yang harus dilakukan dan dimiliki oleh ternilai agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik,
- c. Standar kinerja ternilai dalam melaksanakan pekerjaannya.
- d. Menentukan cara pegawai mencapai kinerjanya.

Perencanaan kinerja adalah proses menciptakan rencana kinerja, yaitu menyiapkan tujuan dan program yang pasti untuk masa depan dalam rencana strategis. yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah melalui berbagai kegiatan tahunan. Rencana kinerja menetapkan rencana kinerja tahunan untuk seluruh indikator kinerja yang ada pada tujuan dan tingkat kegiatan. Penyusunan rencana dengan agenda dan pedoman anggaran dan

merupakan persyaratan bagi instansi untuk mencapainya dalam tahun tertentu.

6.3. Tujuan Perencanaan Kinerja

Dalam suatu perusahaan, perencanaan kinerja atau *performance planning* bertujuan untuk memberikan informasi tentang apa yang harus dilakukan untuk setiap karyawan. Ini dapat berupa laporan, manajemen data, dan lainnya. Perencanaan kinerja juga bertujuan untuk menghilangkan ketidakjelasan tentang tujuan yang harus dicapai setiap orang dalam kerangka waktu yang ditetapkan oleh pemimpin perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut, harus mengenali bakat masing-masing individu. Mengetahui keterampilan ini dapat membantu menentukan jenis pekerjaan apa yang tepat bagi karyawan. Perencanaan kinerja penting karena mencakup fungsi, tugas dan peran serta menentukan standar kinerja dalam organisasi.

Berikut ada beberapa tujuan dari Perencanaan Kinerja terhadap Perusahaan yaitu sebagai berikut:

- a. Tetapkan tujuan yang jelas dan dapat dicapai membuat rencana tindakan memungkinkan untuk menetapkan tujuan yang jelas, memenuhi ekspektasi, mendiskusikan kemajuan bisnis dimasa mendatang dengan kelompok kerja, dan menemukan solusi yang efektif untuk setiap masalah. Dengan menyusun *performance planning* akan membantu Anda dalam menetapkan tujuan yang jelas, merealisasikan ekspektasi, mendiskusikan kemajuan perusahaan di masa depan bersama rekan atau tim kerja, serta dapat mencari solusi efektif untuk menyelesaikan setiap masalah.'
- b. Menentukan visi organisasi untuk tenaga kerja
- c. Meningkatkan kinerja dan komunikasi keseluruhan tim organisasi.
- d. Menyediakan standar yang andal untuk mengukur kinerja dan membuat perubahan yang diperlukan.

- e. Memfasilitasi budaya *feedback* yang aktif
- f. Meningkatkan kepuasan kerja dan mempromosikan hubungan yang sehat di tempat kerja.

6.4. Manfaat Perencanaan Kinerja

Hakikat dari perencanaan kinerja adalah bagaimana mengelola seluruh kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Manfaat perencanaan kinerja antara lain: Bagi Manajer : mencari kejelasan tentang ekspektasi kinerja dan perilaku, memberikan peluang untuk memanfaatkan waktu yang berharga dan meningkatkan kinerja tim dan individu. Untuk Individu : memperjelas peran dan tujuan, mendorong dan mendukung kinerja yang baik, membantu mengembangkan ketrampilan dan kinerja.

6.5. Proses Perencanaan Kinerja

Proses perencanaan manajemen merupakan kegiatan yang mencoba memikirkan tentang apa yang harus dilakukan, dalam ukuran dan jumlah berapa, siapa yang akan melaksanakannya dan mengarahkannya agar tujuan organisasi dapat tercapai. Gagasan perencanaan awalnya muncul dari pemikiran ekonomi yang didasarkan pada masalah kebutuhan, yaitu kebutuhan. bagaimana menangani sumber-sumber daya yang terbatas untuk kebutuhan yang besar, luas dan terus berkembang. Dimensi perhitungan, prediksi dan control disertakan. Disana manajer dan karyawan membereskan hal yang masih belum tuntas dan menyelesaikan penentuan tujuan serta standar. Hal ini bisa berupa pertemuan pertemuan lanjutan yang lebih singkat.

Adapun proses dan langkah - langkah perencanaan kinerja yaitu sebagai berikut :

1. Persiapan Manajer dan karyawan harus mengetahui dengan baik ke mana arah organisasi dan kemana arahnya. Selama

fase persiapan manajer, karyawan, ataupun keduanya dapat meninjau :

- Rencana operasional dan tujuan strategis perusahaan
- Rencana atau tujuan dan sasaran unit kerja
- Hasil evaluasi kinerja dan rencana kinerja awal
- Deskripsi pekerjaan karyawan saat ini.

2. Perencanaan, perencanaan kinerja ini pertemuan supervisor dan karyawan biasanya duduk sendiri untuk membahas pekerjaan tahun depan. Prinsip yang digunakan:
 - a. Manajer dan karyawan bernegosiasi bersama karena mereka memiliki minat yang sama dalam kesuksesan.
 - b. Karena karyawan ahli dalam pekerjaan mereka, karyawan menentukan kriteria tambahan untuk mengukur keberhasilan dengan bantuan atasan.
 - c. Manajer dapat mempelajari lebih lanjut tentang bagaimana seorang karyawan berbeda dari karyawan lainnya .
 - d. Karena pemimpin adalah orang yang memprakarsai perencanaan tindakan, pemimpin harus menciptakan suasana dialog yang otentik dan kerja sama tim selama rapat.
3. Penutupan atau evaluasi di mana manajer dan karyawan mengklarifikasi berbagai tugas yang belum selesai, dan menyelesaikan penetapan tujuan dan standar. Ini dapat berupa diskusi tindak lanjut yang lebih singkat.

6.6. Hal – Hal yang Diperhatikan dalam Perencanaan Kinerja

Beberapa hal-hal yang perlu diperhatikan dalam perencanaan pengembangan kinerja, diantaranya:

1. Deskripsi pekerjaan atau profil peran

Acuan utama perencanaan dan pengembangan kinerja adalah deskripsi kinerja yang menjelaskan tentang sasaran kinerja pegawai yang diharapkan, untuk diketahui

dan dilaksanakan dan memahami nilai inti (core values) perusahaan. Deskripsi atau persyaratan kinerja harus diperbaharui setiap kesepakatan kinerja dibuat atau dikembangkan.

2. Penetapan Tujuan Kinerja (*Objective Setting*)

Penempatan tujuan Kinerja merupakan tujuan atau objective yang berisi penjelasan kinerja secara rinci yang harus dicapai. Tujuan menggambarkan peran organisasi, departemen dan individu yang diharapkan mencapai tujuan dalam waktu tertentu. Defenisi, tujuan dan sasaran sering dipertukarkan. Tujuan yang disepakati dalam kontrak kinerja merupakan bagian penting dari proses manajemen, yang dapat dijadikan acuan untuk evaluasi kinerja.

3. Pengukuran Dan Evaluasi Kinerja

Pengukuran dan evaluasi kinerja berguna untuk pengembangan karir, dan pengembangan yang berkelanjutan membutuhkan kekuatan yang harus ditingkatkan dan kelemahan yang harus diatasi. ini dimungkinkan jika pengukuran atau instrument yang andal dan terkoordinasi tersedia sesuai dengan kriteria pengukuran standar.

4. Perencanaan Kinerja (*Performance Planning*)

Perencanaan kinerja (performance planning). Perencanaan kinerja adalah bagian dari proses manajemen kinerja, agar pegawai bekerja sesuai target. Tujuan perencanaan kinerja juga bertujuan untuk memastikan bahwa setiap karyawan berperilaku sesuai standar serta mengembangkan keterampilan dan profesionalismenya. Tujuan lain dari perencanaan kinerja adalah agar para manajer memberikan dukungan dan bimbingan yang dibutuhkan karyawan.

5. Rencana Pengembangan Kinerja (*Development Planning*)

Tahap pengembangan kinerja (perencanaan pengembangan) dalam proses manajemen kinerja melibatkan perencanaan dan persetujuan

pengembangan karir dan kinerja individu. Pada fase ini rencana aksi dibuat yang dilaksanakan di bawah tanggungjawab dan dukungan dari manajer dan organisasi. fase ini mencakup pelatihan formal yang diintegrasikan kedalam program pengembangan karyawan seperti belajar mandiri, pembinaan, pendampingan, pekerjaan proyek perluasan pekerjaan, dan pengayaan kerja (job enrichment).

6. Perjanjian Kinerja (Performance Agreement)
Untuk memastikan bahwa perencanaan kinerja dan peningkatan kapasitas untuk individu karyawan dilakukan perjanjian formal yang disebut perjanjian kinerja harus dibuat. Kontrak layanan berlaku untuk jangka waktu tertentu sesuai dengan syarat dan ketentuan organisasi. Masa berlaku kontrak layanan biasanya satu tahun, tetapi tergantung organisasinya juga bisa enam bulan atau setiap semester.

6.7. Komponen Perencanaan Kinerja

Dokumen rencana kinerja berisi informasi tentang: topik-topik berikut : tujuan yang ingin dicapai tahun ini; indikator sasaran dan rencana sukses ada juga informasi yang menjelaskan, misalnya keterkaitan antara fungsi, tujuan, kebijakan dan program dan keterkaitan dengan kegiatan Lembaga atau sektor lain. Komponen dari rencana kinerja meliputi:

1. Tujuan
Tujuan yang disebutkan dalam rencana aksi ini adalah tujuan yang sesuai dengan dokumen strategis. Kemudian ditentukan tujuan mana yang akan dicapai tahun ini serta indikator dan rencana tingkat pencapaian (targetnya).
2. Program
Mendefinisikan program yang dicakup oleh kebijakan tertentu sesuai dengan strategi yang telah digariskan pada dokumen rencana strategi. selanjutnya perlu mendefinisikan dan menentukan program-program yang

akan dilaksanakan tahun ini untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3. Operasi

Operasi adalah tindakan nyata yang dilakukan lembaga pemerintah dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan kebijakan dan program yang telah ditetapkan, dengan menggunakan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan dan sasaran tertentu. Dalam komponen kegiatan ini perlu ditetapkan indikator kinerja dan rencana kegiatan

4. Target

Setelah menetapkan indikator kinerja, diikuti dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai untuk setiap indikator kinerja. Setelah persiapan langkah- langkah sebelumnya selesai, barulah bisa menetapkan tujuan. Menetapkan sasaran kinerja bukanlah proses yang mudah atau proses yang bisa dilakukan dalam semalam.

6.8. Pengukuran Kinerja

Terdapat tiga macam ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja secara kuantitatif yaitu :

1. Ukuran Kriteria (Criterium). Ini adalah pengukuran kinerja yang hanya menggunakan satu metrik untuk mengevaluasi kinerja manajernya. Ketika suatu kriteria digunakan untuk mengukur kinerja, orang cenderung berfokus pada kriteria itu dan mengabaikan kriteria lain yang mungkin sama pentingnya bagi keberhasilan atau kegagalan perusahaan atau divisinya. Misalnya seorang manajer produksi yang kinerjanya diukur dengan memenuhi sejumlah target produk yang diproduksi dalam periode kemungkinan akan mengabaikan masalah penting lainnya yang berkaitan dengan kualitas, biaya, pemeliharaan peralatan dan sumber daya manusia.

2. Beberapa kriteria ukuran (Multiple Criterium). Ini adalah metrik kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran untuk mengevaluasi kinerja manajerial. Kriteria ini merupakan cara untuk mengatasi kelemahan dari satu kriteria untuk mengukur kinerja. Besar kecilnya kriteria dicari dari sudut pandang efisiensi manajer yang berbeda . Tujuan dari penggunaan kriteria ini adalah agar manajer yang kinerjanya diukur berusaha melakukan tindakan yang berbeda, misalnya kinerja manajer toko suatu perusahaan diukur berdasarkan beberapa kriteria yang berbeda seperti laba, pangsa pasar, produktivitas, pengembangan sumber daya manusia, tanggung jawab social, keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang.
3. Ukuran Kriteria Gabungan (Composite Criterium). Ini adalah ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam metrik dalam memperhitungkan bobot setiap metrik dan menghitung rata-rata sebagai ukuran keseluruhan dari efektivitas manajer. Karena tak perlu dikatakan bahwa beberapa tujuan lebih penting bagi perusahaan secara keseluruhan dari pada yang lain. Untuk alasan lain, beberapa perusahaan menetapkan bobot numerik tertentu untuk kriteria kinerja yang berbeda untuk sampai pada satu ukuran efektivitas manajerial setelah mempertimbangkan bobot untuk masing-masing kriteria kinerja yang berbeda.

Menurut Cascio (2003: 336-337), kriteria sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Relevan (relevance). Terkait berarti bahwa (1) ada hubungan yang erat antara standar kerja tertentu dan tujuan organisasi, dan (2) hubungan yang jelas antara bagian-bagian penting dari pekerjaan yang diidentifikasi oleh analisis tugas dan dimensi yang dinilai dalam formulir evaluasi.

- b. Sensitivitas (sensitivity).** Sensitivitas adalah kemampuan sistem penilaian kinerja untuk membedakan antara karyawan yang efektif dan tidak efektif.
- c. Reliabilitas (Keandalan).** Dalam konteks ini Reliabilitas berarti konsistensi penilaian. Dengan kata lain meskipun alat tersebut digunakan oleh dua orang yang berbeda saat mengevaluasi seorang karyawan, hasil evaluasinya biasanya sama.
- d. Akseptabilitas (acceptability).** Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya.
- e. Praktis (practicality).** Praktis berarti bahwa instrumen penilaian yang disepakati mudah dimenegerti oleh pihak-pihak yang terkait dalam proses penilaian tersebut

6.9. Kesimpulan

Perencanaan kinerja merupakan tahap awal dari manajemen kinerja, mulai dengan perumusan visi dan misi perusahaan atau organisasi, perumusan tugas pokok dan struktur organisasi, sasaran dan fungsi-fungsi unit-unit organisasi, hingga uraian jabatan, sasaran kinerja dan rencana tindakan kinerja individu di masing-masing unit organisasi. Manajer dan karyawan bertanggung jawab atas proses perencanaan dan pengembangan suatu kegiatan. Tujuan diskusi antara manajer dan karyawan adalah untuk menemukan kesamaan pandangan tentang apa yang harus dilakukan oleh kedua belah pihak. Perencanaan merupakan tahap awal dari sistem manajemen. Salah satu tujuan perencanaan adalah meninjau program yang meningkatkan peluang pencapaian tujuan dimasa depan sehingga pengambilan keputusan yang lebih baik dapat ditingkatkan.

DAFTAR PUSTAKA

Agus, Dharma. 2013. Manajemen Supervisi. Penerbit : Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Cascio, Wayne F. 2003. Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits. New York: McGraw and Hill.

Conyers dan Hills. (1994). SIMRENAS: Panduan Memahami dan Melengkapi Data Dasar Perencanaan Pembangunan 3. Diambil 22 Juni 2013 dari <http://www.bappenas.go.id/et-file-server/node1733/>.

Moeheriono. 2012. "Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi". Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. 2016. Manajemen, Jilid 1 Edisi 13, Alih Bahasa: Bob Sabran Dan Devri Bardani P, Erlangga, Jakarta.

Simanjuntak, P.J. 2011. Manajemen dan Evaluasi Kinerja. Lembaga Penerbit Univ. Indonesia, Jakarta.

Wirawan. 2009. "Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia". Jakarta: Salemba Empat

BAB 7

INDIKATOR DAN PENGUKURAN KINERJA

Oleh Dr. Nicholas Simarmata, S.Psi., M.A.

7.1. Pendahuluan

Manajemen kinerja adalah proses sumber daya manusia yang penting karena memberikan dasar untuk meningkatkan dan mengembangkan kinerja. Salah satu aspek terpenting dari pekerjaan yang hebat adalah mampu menunjukkan potensi tertinggi karyawan dan berkontribusi pada keberhasilan organisasi. Manajemen kinerja adalah proses bisnis inti yang memungkinkan karyawan menyelaraskan upaya mereka di belakang arah strategis organisasi. Sistem manajemen kinerja yang efektif juga mendorong dialog yang produktif antara manajer dan karyawan serta mendorong karyawan untuk tumbuh dan berkembang. Manajemen kinerja bukan tentang bentuk dan prosedur namun tentang penyelarasan, keterlibatan, dan pertumbuhan. Sistem manajemen kinerja yang efektif mengklarifikasi kontribusi yang diharapkan dari setiap karyawan untuk bisnis, mendukung pengembangan kemampuan yang dibutuhkan organisasi untuk sukses, dan mendorong komitmen dan akuntabilitas (Bellingham, 2004).

7.2. Definisi Manajemen kinerja

Manajemen kinerja adalah proses sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan

kinerja individu dan tim. Ini adalah cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dengan memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka tujuan, standar, dan persyaratan kompetensi yang disepakati. Manajemen kinerja adalah sebuah proses untuk membangun pemahaman bersama tentang apa yang ingin dicapai dan bagaimana cara mencapainya dan sebuah pendekatan untuk mengelola orang yang meningkatkan kemungkinan mencapai kesuksesan (Weiss & Hartle, 1997).

Kadang-kadang diasumsikan bahwa penilaian kinerja sama dengan manajemen kinerja. Tetapi ada perbedaan diantaranya. Penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai penilaian formal dan peringkat individu oleh manajer mereka pada atau setelah pertemuan tinjauan. Itu telah didiskreditkan karena terlalu sering dioperasikan sebagai sistem dari atas ke bawah dan sebagian besar birokratis yang dimiliki oleh departemen Sumber Daya Manusia daripada oleh manajer lini. Penilaian kinerja terlalu sering merosot menjadi “ritual tahunan yang tidak jujur”. Sedangkan manajemen kinerja adalah proses manajemen yang berkesinambungan dan jauh lebih luas, lebih komprehensif dan lebih alami yang mengklarifikasi harapan bersama, menekankan peran pendukung manajer yang diharapkan bertindak sebagai pelatih daripada menilai dan berfokus pada masa depan (Armstrong & Murlis, 1998).

7.3. Indikator Kinerja

Indikator dasar kinerja sebagai berikut (Shih, Chiang, & Hsu, 2005):

1. Infrastruktur pekerjaan yaitu pengaturan tempat kerja yang membekali pekerja dengan kemampuan yang tepat untuk melakukan pekerjaan mereka, memberi mereka sarana untuk melakukan pekerjaan mereka, dan memberi mereka motivasi untuk melakukan pekerjaan mereka.

Praktek-praktek ini harus dikombinasikan untuk menghasilkan efek yang tepat.

2. Program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan karyawan yaitu investasi dalam meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan.
3. Berbagi informasi dan mekanisme keterlibatan pekerja yaitu untuk memahami alternatif yang tersedia dan membuat keputusan yang tepat.
4. Kompensasi dan peluang promosi yang memberikan motivasi yaitu untuk mendorong karyawan yang terampil terlibat dalam pengambilan keputusan yang efektif dalam berbagai kontinjensi lingkungan.

Dimungkinkan untuk menginterpretasikan deskripsi kinerja dengan menggabungkan prinsip komitmen tinggi bahwa pekerjaan harus dirancang untuk memberikan kepuasan intrinsik dan prinsip keterlibatan tinggi dalam memperlakukan karyawan sebagai mitra dalam perusahaan yang kepentingannya dihormati dan yang memiliki kepentingan untuk menyuarakan hal-hal yang menjadi perhatian mereka.

7.4. Pengukuran Kinerja

Pengukuran merupakan konsep penting dalam manajemen kinerja. Ini adalah dasar untuk memberikan dan menghasilkan umpan balik, untuk mengidentifikasi dimana segala sesuatunya berjalan dengan baik untuk memberikan landasan untuk membangun kesuksesan lebih lanjut, dan untuk menunjukkan dimana segala sesuatunya tidak berjalan dengan baik, sehingga tindakan korektif dapat diambil. Mengukur kinerja relatif mudah bagi mereka yang bertanggung jawab untuk mencapai target terukur, misalnya penjualan. Namun lebih sulit dalam kasus pekerja pengetahuan, misalnya ilmuwan. Tetapi kesulitan ini berkurang jika perbedaan dibuat antara dua bentuk hasil yaitu *output* dan *outcome*. *Output* adalah hasil yang dapat diukur secara

kuantitatif, sedangkan *outcome* adalah efek yang terlihat yang merupakan hasil dari upaya tetapi tidak dapat diukur secara kuantitatif. Ada indikator dalam semua pekerjaan yang sulit diukur secara kuantitatif sebagai *output*, tetapi semua pekerjaan menghasilkan *outcome* meskipun tidak diukur. Seringkali perlu untuk mengukur kinerja dengan mengacu pada hasil yang telah dicapai dibandingkan dengan hasil yang diharapkan, dan hasil tersebut dapat dinyatakan dalam istilah kualitatif sebagai standar atau tingkat kompetensi yang harus dicapai. Itulah mengapa penting ketika menyepakati tujuan untuk menjawab pertanyaan, “Bagaimana kita tahu bahwa tujuan ini telah tercapai?” Jawabannya perlu diungkapkan dalam bentuk, “Karena ini dan itu akan terjadi.” “Ini dan itu” akan didefinisikan baik sebagai luaran dalam bentuk seperti memenuhi atau melampaui target terukur, menyelesaikan proyek atau tugas secara memuaskan, atau sebagai hasil dalam bentuk seperti mencapai standar kinerja yang disepakati atau memberikan tingkat layanan yang disepakati.

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

7.5. Menilai Kinerja

Sebagian besar skema manajemen kinerja menyertakan beberapa bentuk penilaian, yang biasanya dilakukan selama atau setelah rapat tinjauan kinerja. Peringkat menunjukkan kualitas kinerja atau kompetensi yang dicapai atau ditampilkan oleh seorang karyawan dengan memilih level pada skala yang paling sesuai dengan pandangan penilai tentang seberapa baik kinerja individu tersebut. Skala peringkat seharusnya membantu dalam

membuat penilaian dan memungkinkan penilaian tersebut dikategorikan untuk menginformasikan kinerja atau keputusan pembayaran kontribusi, atau hanya untuk menghasilkan ringkasan untuk mencatat seberapa baik atau tidak begitu baik seseorang melakukannya.

7.5.1. Alasan Dibalik Pemeringkatan

Ada empat argumen untuk pemeringkatan:

1. Ini mengakui fakta bahwa kita semua membentuk pandangan keseluruhan tentang kinerja karyawan untuk organisasi dan masuk akal untuk mengungkapkan pandangan itu secara eksplisit terhadap kerangka acuan. Manajer dapat dimintai pertanggungjawaban atas pemeringkatan yang mereka buat dan diminta untuk mempertahankannya.
2. Sangat berguna untuk meringkas penilaian tentang karyawan yaitu menunjukkan siapa yang berkinerja luar biasa atau berkinerja buruk dan siapa yang berkinerja inti yang dapat diandalkan sehingga tindakan dapat diambil (pengembangan atau beberapa bentuk penghargaan).
3. Tidak mungkin memiliki pembayaran kinerja atau kontribusi tanpa adanya pemeringkatan. Sebab harus ada metode yang menghubungkan ukuran penghargaan dengan tingkat pencapaian individu. Banyak organisasi dengan pembayaran kontribusi atau kinerja tidak memasukkan pemeringkatan sebagai bagian dari proses manajemen kinerja.
4. Ini menyampaikan pesan yang jelas kepada karyawan tentang apa yang mereka lakukan dan dapat memotivasi mereka untuk meningkatkan kinerja mereka jika mereka mencari jawaban atas pertanyaan, "Apa yang harus saya lakukan untuk mendapatkan peringkat yang lebih tinggi lain kali?"

Skala pemeringkatan dapat didefinisikan menurut abjad (a, b, c, dll), atau secara numerik (1, 2, 3, dll). Inisial (misalnya untuk sangat baik, dll) kadang-kadang digunakan dalam upaya untuk menyamakan sifat hierarki skala. Poin skala poin abjad atau angka dapat dijelaskan secara adjektif, misalnya, a = sangat baik, b = baik, c = memuaskan dan d = tidak memuaskan. Level skala dapat dijelaskan secara verbal seperti dalam contoh berikut:

1. Kinerja luar biasa: Melebihi ekspektasi dan secara konsisten memberikan kontribusi luar biasa yang memperluas dampak dan pengaruh peran secara signifikan.
2. Kinerja yang seimbang: Memenuhi tujuan dan persyaratan peran; secara konsisten melakukan dengan cara yang benar-benar mahir.
3. Kinerja yang hampir tidak efektif: Tidak memenuhi semua tujuan atau persyaratan peran dari peran tersebut; diperlukan peningkatan kinerja yang signifikan.
4. Kinerja yang tidak dapat diterima: Gagal memenuhi sebagian besar tujuan atau persyaratan peran; menunjukkan kurangnya komitmen terhadap peningkatan kinerja, atau kurangnya kemampuan, yang telah dibahas sebelum tinjauan kinerja.

7.5.2. Jenis Skala Pemeringkatan

Tidak ada bukti bahwa satu pendekatan jelas jauh lebih unggul dari yang lain, meskipun semakin banyak jumlah level, semakin banyak yang diminta dari manajer dalam bentuk penilaian yang diskriminatif. Tampaknya lebih baik untuk definisi level menjadi positif daripada negatif dan bagi mereka untuk memberikan panduan sebanyak mungkin tentang pilihan peringkat. Sama pentingnya untuk memastikan bahwa definisi level sesuai dengan budaya organisasi dan perhatian yang cermat diberikan untuk memastikan bahwa manajer menggunakannya secara konsisten mungkin.

7.5.3. Konsistensi Dalam Pemeringkatan

Masalah dengan skala pemeringkatan adalah sangat sulit, jika bukan tidak mungkin tanpa manajemen yang sangat hati-hati, untuk memastikan bahwa pendekatan yang konsisten diadopsi oleh manajer yang bertanggung jawab untuk pemeringkatan. Hampir tidak dapat dihindari bahwa beberapa atasan akan lebih murah hati, sementara yang lain akan lebih keras pada staf mereka. Beberapa manajer mungkin tidak konsisten dalam mendistribusikan peringkat kepada staf mereka karena mereka terlibat dalam favoritisme atau prasangka. Pemeringkatan dapat dipantau dan ditentang jika distribusinya secara signifikan tidak sesuai, dan sistem berbasis komputer telah diperkenalkan untuk tujuan ini di beberapa organisasi. Tetapi banyak manajer ingin melakukan yang terbaik untuk staf mereka, entah karena mereka benar-benar yakin bahwa mereka lebih baik atau karena mereka mencoba untuk menjilat.

1. Pelatihan dapat dilakukan dalam bentuk lokakarya bagi para manajer yang membahas bagaimana peringkat dapat dibenarkan secara objektif dan menguji keputusan peringkat pada data tinjauan kinerja yang disimulasikan. Hal ini dapat membangun tingkat pemahaman bersama tentang tingkat peringkat.
2. Kalibrasi, sekelompok manajer bertemu untuk meninjau pola peringkat masing-masing dan menguji keputusan atau distribusi yang tidak biasa. Proses kalibrasi atau tinjauan sejawat ini memakan waktu tetapi merupakan cara terbaik untuk mencapai tingkat konsistensi yang masuk akal. Terutama ketika anggota kelompok berbagi pengetahuan tentang kinerja staf masing-masing sebagai pelanggan internal.
3. Pemantauan, distribusi peringkat dipantau oleh departemen pusat, biasanya Sumber Daya Manusia, yang menguji setiap pola yang tidak biasa dan mengidentifikasi serta mempertanyakan apa yang tampak sebagai

Perbedaan yang tidak dapat dibenarkan antara peringkat departemen.

1. Distribusi yang Dipaksakan, Distribusi yang dipaksakan berarti bahwa para manajer harus menyesuaikan diri dengan distribusi peringkat yang ditetapkan di antara berbagai tingkatan. Pola distribusi mungkin sesuai dengan kurva distribusi normal yang telah diamati berlaku untuk skor IQ. Meskipun tidak ada bukti bahwa kinerja dalam suatu organisasi didistribusikan secara normal. Ada begitu banyak faktor lain di tempat kerja seperti praktik rekrutmen dan pengembangan. Distribusi peringkat normal tipikal adalah: A=5 persen, B = 15 persen C = 60 persen, D = 15 persen dan E = 5 persen. Ini mirip dengan praktik akademik “peringkat pada kurva” yang mendistribusikan nilai sesuai dengan distribusi yang diwakili oleh kurva normal atau berbentuk lonceng. Distribusi yang dipaksakan mencapai semacam konsistensi. Tetapi para manajer dan staf benar-benar dipaksa ke dalam pemeringkatan semacam ini (Armstrong & Baron, 2004).
2. Peringkat yang dipaksakan, Pemeringkatan yang dipaksakan adalah pengembangan dari distribusi yang dipaksakan. Kadang-kadang disebut “kurva vitalitas”. Manajer diharuskan untuk menempatkan staf mereka dalam urutan dari yang terbaik hingga yang terburuk. Peringkat dapat dihasilkan secara langsung dari penugasan karyawan ke dalam kategori (misalnya A, B dan C) atau secara tidak langsung melalui transformasi peringkat kinerja menjadi kelompok karyawan.

Masalah dengan pemeringkatan yang dipaksakan seperti distribusi yang dipaksakan dan sistem pemeringkatan

keseluruhan lainnya adalah gagasan tentang kinerja yang tidak jelas. Dalam kasus pemeringkatan, tidak jelas apa yang benar-benar diwakili oleh urutan karyawan yang dihasilkan. Jika digunakan, peringkat harus disertai dengan data kinerja yang berarti.

7.5.4. Metode Penilaian Visual

Pendekatan alternatif untuk penilaian adalah dengan menggunakan metode penilaian visual. Ini mengambil bentuk kesepakatan antara manajer dan individu dimana yang terakhir harus ditempatkan pada matriks atau grid. Sebuah “*snapshot*” diberikan dari keseluruhan kontribusi individu yang disajikan secara visual dan memberikan dasar yang lebih baik untuk analisis dan diskusi daripada peringkat mekanistik. Penilaian kontribusi mengacu pada output dan perilaku, sikap dan pendekatan secara keseluruhan.

7.5.5. Kesimpulan Tentang Peringkat

Banyak organisasi mempertahankan peringkat karena mereka menganggap bahwa kelebihanannya lebih besar daripada kerugiannya. Tetapi organisasi yang ingin menekankan aspek pengembangan manajemen kinerja dan mengecilkan bahkan menghilangkan elemen pembayaran kinerja, akan diyakinkan oleh keberatan terhadap penilaian dan akan membuangnya sama sekali, dengan mengandalkan analisis dan penilaian secara keseluruhan (Armstrong, 2009).

7.6. Kesimpulan

Manajemen kinerja adalah proses bisnis yang berkelanjutan, bukan hanya sebuah peristiwa. Tujuan manajemen kinerja adalah untuk memfasilitasi penyelarasan, keterlibatan, dan pertumbuhan. Tiga faktor keberhasilan penting dalam proses manajemen kinerja yang komprehensif adalah

kontribusi, komitmen, dan kapabilitas. Proses utama yang membuat manajemen kinerja bekerja secara efektif adalah penetapan tujuan, dialog produktif, dan tinjauan berkala. Sejauh mana manajer membantu dan mendukung, penghargaan terkait dengan kinerja, dan kepercayaan orang terhadap sistem akan memengaruhi dampak dari program manajemen kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. & Baron, A. (2004). *Managing Performance: Performance management in action*, London: CIPD.
- Armstrong, M. & Murlis, H. (1998). *Reward Management*, 4th edition, London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice*. 11th edition. London: Kogan Page. ISBN: 978-0-7494-5242-1.
- Bellingham, R. (2004). *HR Optimization: From Personnel Administration to Human and Organizational Capital Development*. Amherst, Massachusetts: HRD Press, Inc. ISBN 0-87425-762-X.
- Shih, H-A., Chiang, Y-H., & Hsu, C-C. (2005). Can high performance work systems really lead to better performance?, *Academy of Management Conference Paper*, pp 1–6.
- Weiss, T.B. & Hartle, F. (1997). *Re-engineering Performance Management, Breakthroughs in achieving strategy through people*, Boca Raton, FL: St Lucie Press.

BAB 8

PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

Oleh Dr. Adele B. L. Mailangkay, S.T., MMSI.

8.1. Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset yang paling berharga dari suatu organisasi, maka peningkatan kinerja mereka sangatlah penting. Efektivitas sumber daya manusia organisasi akan mempengaruhi efektivitas organisasi secara keseluruhan. Meningkatkan kinerja SDM dapat meningkatkan hasil, efektivitas, kualitas produk atau layanan, dan dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan. Selain itu, meningkatkan kinerja SDM dapat berkontribusi pada kepuasan karyawan yang lebih tinggi. Karyawan lebih terlibat dan efektif di tempat kerja ketika mereka merasa dihargai dan didorong dalam pengembangan profesional mereka. Dengan melakukan hal ini maka dapat meningkatkan retensi staf dan menurunkan tingkat *turnover*.

Selain itu, organisasi dengan kinerja SDM yang kuat dapat lebih mudah merekrut dan mempertahankan talenta terbaik, yang dapat menguntungkan posisi organisasi di pasar tenaga kerja. Dengan demikian, peningkatan kinerja SDM menguntungkan bisnis baik secara internal maupun eksternal, serta citra dan reputasinya.

Secara umum, meningkatkan kinerja SDM merupakan investasi jangka panjang yang penting bagi bisnis. Organisasi yang berhasil dalam meningkatkan kinerja SDM akan lebih mampu memenuhi tujuan mereka, mempertahankan dan

menarik talenta terbaik, dan meningkatkan kebahagiaan karyawan. Untuk mencapai tujuan ini, organisasi harus mempertimbangkan peningkatan kinerja sumber daya manusia dan melakukan investasi yang diperlukan.

8.2. Pengertian Peningkatan Kinerja SDM

Peningkatan kualitas, produktivitas, dan efektivitas karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja dikenal dengan peningkatan kinerja sumber daya manusia (SDM). Meningkatkan keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi bisnis secara umum adalah tujuan peningkatan kinerja SDM. Berbagai strategi dan tindakan dilakukan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, motivasi, dan kualitas kerja karyawan sebagai bagian dari peningkatan kinerja SDM. Strategi ini mencakup pelatihan dan pengembangan staf, tinjauan dan umpan balik kinerja yang sering, penghargaan, opsi penjadwalan yang fleksibel, dan penciptaan lingkungan kerja yang inklusif dan positif.

Meningkatkan kinerja SDM bermanfaat bagi setiap karyawan serta organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang lebih terampil, berpengetahuan, dan termotivasi biasanya lebih produktif, lebih bahagia dalam profesinya, dan memiliki prospek karir masa depan yang lebih besar. Secara keseluruhan, peningkatan kinerja SDM merupakan proses yang signifikan dan bertahan lama dalam HRM. Ini dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan mereka dan mempertahankan keunggulan mereka di pasar yang semakin kompetitif.

Beberapa faktor berikut menggambarkan perlunya peningkatan kinerja SDM:

1. **Meningkatkan Produktivitas:** Peningkatan kinerja SDM dapat berkontribusi untuk meningkatkan produktivitas bisnis secara keseluruhan. Karyawan yang terampil, berpengetahuan luas, dan termotivasi cenderung lebih produktif di tempat kerja dan memberikan lebih banyak hasil dalam jumlah waktu yang sama.

2. Meningkatkan Kualitas Produk atau Jasa: Karyawan yang berkinerja baik dapat berkontribusi dalam menaikkan standar barang atau jasa organisasi. Kepuasan pelanggan dapat ditingkatkan dan reputasi organisasi di pasar dapat ditingkatkan dengan kinerja SDM yang efektif.
3. Meningkatkan Efisiensi Operasional: Efisiensi operasional organisasi dapat ditingkatkan dengan kinerja SDM yang kuat. Karyawan dengan kapabilitas yang kuat dapat mempercepat operasi organisasi dan menurunkan biaya operasional organisasi.
4. Meningkatkan Kepuasan Karyawan: Meningkatkan kepuasan karyawan dapat dibantu dengan kinerja SDM yang lebih baik. Orang cenderung lebih termotivasi dan produktif di tempat kerja ketika mereka merasa dihargai dan didorong dalam pengembangan karir mereka, yang dapat menurunkan tingkat perputaran dan meningkatkan loyalitas karyawan kepada organisasi.
5. Meningkatkan Daya Saing: Bisnis dengan kinerja SDM yang kuat biasanya memiliki tingkat persaingan pasar yang lebih tinggi. Karyawan dengan pengetahuan teknis dan bisnis yang kuat dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya dan mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar yang sangat kompetitif.

Secara umum, meningkatkan kinerja SDM sangat penting agar perusahaan berhasil. Ini dapat membantu bisnis dalam meningkatkan efektivitas operasional, kepuasan karyawan, produktivitas, dan daya saing pasar. Untuk mencapai tujuan ini, organisasi harus mempertimbangkan peningkatan kinerja sumber daya manusia dan melakukan investasi yang diperlukan.

8.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja SDM

Kinerja sumber daya manusia (SDM) dipengaruhi oleh beberapa variabel, antara lain sebagai berikut:

1. 1 Motivasi: Kinerja SDM secara signifikan dipengaruhi oleh motivasi. Karyawan yang termotivasi seringkali menunjukkan semangat dan produktivitas yang lebih besar di tempat kerja. Motivasi karyawan dapat

dipengaruhi oleh faktor-faktor termasuk menawarkan hadiah, memuji karyawan atas pencapaian mereka, dan memberi mereka kesempatan untuk tumbuh dan mengalami hal-hal baru.

2. **Kapabilitas:** Kinerja SDM juga dipengaruhi oleh kapasitas karyawan untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Karyawan dengan kemampuan, pengetahuan, dan pengalaman superior biasanya melakukan tanggung jawab mereka dengan lebih efektif. Oleh karena itu, sangat penting bahwa organisasi menawarkan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan untuk meningkatkan kapasitas staf.
3. **Lingkungan Kerja:** Kinerja SDM juga dapat dipengaruhi oleh tempat kerja. Sementara lingkungan kerja yang buruk dapat berdampak buruk pada kinerja karyawan, lingkungan kerja yang baik dan menggembirakan dapat membantu meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.
4. **Budaya Kerja:** Budaya kerja di dalam organisasi dapat memengaruhi kinerja SDM. Sementara lingkungan tempat kerja yang beracun dapat berdampak buruk pada kinerja karyawan, lingkungan kerja yang baik dan inklusif dapat membantu meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.
5. **Kepemimpinan:** Kinerja SDM juga dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang kuat dan efektif. Sementara kepemimpinan yang tidak efektif dapat berdampak buruk pada kinerja karyawan, kepemimpinan yang baik dapat memberikan bimbingan, dukungan, dan dorongan yang penting.
6. **Sistem Penghargaan dan Pengakuan:** Efektivitas SDM dapat dipengaruhi oleh sistem penghargaan dan pengakuan yang adil dan terbuka. Karyawan yang merasa dihargai dan dihargai atas kerja keras mereka lebih cenderung termotivasi dan bekerja dengan baik.
7. **Komunikasi:** Efektivitas SDM juga dapat dipengaruhi oleh komunikasi yang baik antara manajemen dan karyawan. Selain meningkatkan hubungan, komunikasi yang efektif dapat membantu karyawan memahami peran dan tanggung jawab mereka dengan lebih baik.

Secara keseluruhan, ada banyak aspek beragam yang berkontribusi pada kompleksitas masalah yang mempengaruhi kinerja SDM. Sehingga organisasi perlu mempertimbangkan variabel-variabel ini dan mencari cara untuk meningkatkan kinerja SDM secara keseluruhan.

8.4. Strategi Peningkatan Kinerja SDM

Ada banyak taktik yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia, antara lain insentif, pelatihan dan pengembangan, serta penjadwalan.

Kinerja sumber daya manusia (SDM) dapat ditingkatkan dengan menerapkan strategi sebagai berikut:

- a. Pelatihan dan Pengembangan: Meningkatkan kinerja SDM melalui pelatihan dan pengembangan merupakan strategi kunci. Karyawan yang menerima pelatihan dan pengembangan dapat melihat peningkatan dalam pengetahuan mereka tentang tanggung jawab dan bakat mereka.
- b. Menawarkan Insentif: Menawarkan insentif kepada karyawan dalam bentuk bonus, penghargaan, atau kenaikan gaji dapat meningkatkan motivasi dan memotivasi mereka untuk bekerja lebih banyak. Insentif yang adil dan terbuka juga dapat berkontribusi pada kepuasan pekerja yang lebih besar.
- c. Kebijakan Tempat Kerja: Kebijakan kerja yang fleksibel dapat membantu meningkatkan kinerja SDM. Jadwal kerja yang fleksibel memungkinkan karyawan untuk lebih mudah mengatur kehidupan pribadi dan profesional mereka, yang dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas mereka di organisasi.
- d. Evaluasi Kinerja: Tinjauan kinerja secara teratur dan menyeluruh dapat membantu meningkatkan efisiensi SDM. Karyawan dapat meningkatkan kinerjanya di masa mendatang dengan bantuan tinjauan kinerja, yang juga dapat membantu mereka memahami posisinya dalam hal kinerja.

- e. **Penciptaan Lingkungan Kerja yang Menyenangkan:** Menciptakan lingkungan tempat kerja yang ramah dan menyenangkan membantu meningkatkan kinerja SDM. Keterlibatan, kreativitas, dan kolaborasi karyawan semuanya dapat ditingkatkan dengan lingkungan kerja yang mendukung, sedangkan lingkungan tempat kerja yang beracun justru sebaliknya.
- f. **Tersedianya Fasilitas yang Baik:** Fasilitas yang baik seperti lingkungan kerja yang nyaman, alat yang memadai, dan pilihan transportasi yang nyaman akan membantu kinerja SDM. Fasilitas yang baik dapat membuat pekerja merasa lebih nyaman dan memotivasi mereka untuk bekerja lebih banyak.
- g. **Penerapan Teknologi Baru:** Kinerja SDM dapat ditingkatkan dengan penerapan teknologi baru. Produktivitas dan efisiensi karyawan dapat ditingkatkan dengan bantuan teknologi, yang juga memungkinkan karyawan untuk bekerja lebih efisien.

Ketika digabungkan, taktik ini dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan mereka sambil meningkatkan efektivitas SDM. Organisasi perlu mengetahui berbagai teknik dan memilih salah satu yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi mereka.

8.5. Manfaat Peningkatan Kinerja SDM

Peningkatan kinerja sumber daya manusia (SDM) dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi organisasi, di antaranya:

1. **Peningkatan Produktivitas:** Kinerja SDM yang baik dapat membantu meningkatkan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan motivasi yang baik cenderung lebih produktif di tempat kerja dan dapat menghasilkan lebih banyak hasil dengan waktu yang sama.
2. **Peningkatan Kualitas Produk atau Layanan:** Kinerja SDM yang baik dapat membantu meningkatkan kualitas produk atau layanan yang ditawarkan oleh organisasi. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik dapat membantu

meningkatkan kepuasan pelanggan dan meningkatkan reputasi organisasi di pasar.

3. Peningkatan Efisiensi Operasional: Kinerja SDM yang baik dapat membantu meningkatkan efisiensi operasional organisasi. Karyawan yang memiliki keterampilan yang baik dapat membantu mempercepat proses bisnis dan mengurangi biaya operasional organisasi.
4. Peningkatan Kepuasan Karyawan: Peningkatan kinerja SDM dapat membantu meningkatkan kepuasan karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung dalam pengembangan karir mereka cenderung lebih bersemangat dan produktif di tempat kerja, yang dapat membantu mengurangi tingkat turnover dan meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi.
5. Peningkatan Daya Saing: Organisasi yang memiliki kinerja SDM yang baik cenderung lebih kompetitif di pasar. Karyawan yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang baik dapat membantu organisasi mencapai tujuan bisnisnya dan mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar yang semakin kompetitif.
6. Peningkatan Keuntungan: Peningkatan kinerja SDM dapat membantu meningkatkan keuntungan organisasi. Dengan meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan kualitas produk atau layanan, perusahaan dapat meningkatkan pendapatan dan memperoleh keuntungan yang lebih besar.

Dalam keseluruhan, peningkatan kinerja SDM dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi organisasi. Hal ini dapat membantu meningkatkan produktivitas, kualitas produk atau layanan, efisiensi operasional, kepuasan karyawan, daya saing di pasar, dan keuntungan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan harus memberikan perhatian yang serius pada peningkatan kinerja SDM dan melakukan investasi yang tepat untuk mencapai tujuan tersebut.

Hilton Worldwide adalah studi kasus aktual dari sebuah bisnis yang telah berhasil meningkatkan kinerja sumber daya manusianya. Melalui Hilton Worldwide University, sebuah program pelatihan online, perusahaan melakukan investasi besar dalam pelatihan dan pengembangan stafnya. Melalui program ini, anggota staf Hilton dapat mengakses peluang pelatihan dan pengembangan di berbagai bidang, seperti manajemen hotel, layanan pelanggan, penjualan dan pemasaran, keuangan, dan lainnya. Program pelatihan juga menawarkan kemungkinan untuk kemajuan profesional, pelatihan di tempat kerja, dan jaringan dengan eksekutif bisnis.

Hilton Worldwide telah mampu meningkatkan efektivitas departemen SDM secara signifikan melalui penerapan program pelatihan ini. Benefit yang diperoleh antara lain:

1. Standar layanan yang lebih tinggi disediakan oleh anggota staf Hilton yang telah berpartisipasi dalam program pelatihan dan pengembangan. Mereka memiliki keterampilan dan keahlian yang lebih baik untuk melakukannya. Ini membantu Hilton dalam meningkatkan kesenangan klien dan mempertahankan posisinya sebagai merek hotel premium.
2. Peningkatan Efisiensi Operasional: Anggota staf Hilton yang telah berpartisipasi dalam program pelatihan dan pengembangan telah meningkatkan keterampilan manajemen dan efisiensi. Hilton mendapat manfaat dari peningkatan efektivitas operasional dan biaya operasional yang lebih rendah.
3. Peningkatan Kepuasan Karyawan: Dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk belajar dan meningkatkan kemampuan mereka, program pelatihan dan pengembangan Hilton berfungsi untuk meningkatkan kepuasan karyawan. Karyawan di Hilton lebih terlibat dan efektif dalam bekerja ketika mereka merasa dihargai dan didukung dalam pengembangan karier mereka.
4. Peningkatan Daya Saing: Hilton dapat mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar hotel yang semakin ketat

dengan mempekerjakan staf dengan keterampilan dan pengetahuan yang lebih tinggi.

5. Secara umum, investasi Hilton dalam pelatihan dan pengembangan karyawan memiliki dampak positif yang cukup besar terhadap kinerja SDM organisasi. Hilton mendapat manfaat dari ini dan telah menjadi merek hotel terkemuka di dunia.

8.6. Kendala dalam Peningkatan Kinerja SDM

Berbagai tantangan dapat menghadang upaya untuk berhasil meningkatkan kinerja sumber daya manusia (SDM). Berikut ini adalah beberapa potensi masalah yang dapat terjadi:

1. **Perlawanan Karyawan:** Ketika perubahan dilakukan di tempat kerja, karyawan tertentu mungkin menunjukkan penolakan atau ketidaknyamanan. Ini mungkin membuatnya lebih menantang untuk menyesuaikan jadwal kerja atau tugas karyawan serta menerapkan program pelatihan atau pengembangan baru.
2. **Sumber Daya yang Terbatas:** Kemampuan perusahaan untuk memberikan pelatihan dan pengembangan staf yang tepat dapat terhambat oleh kurangnya sumber daya, termasuk waktu, uang, dan karyawan. Hal ini dapat mempersulit peningkatan kinerja SDM secara signifikan.
3. **Perubahan Lingkungan Bisnis:** Upaya organisasi untuk meningkatkan kinerja SDM dapat terhambat oleh perubahan Lingkungan Bisnis yang cepat. Persyaratan pengetahuan dan keterampilan karyawan dapat berubah karena perubahan teknologi atau tren industri, yang dapat mempersulit pembuatan program pelatihan dan pengembangan yang efektif.
4. **Kurangnya Rencana yang Jelas:** Upaya organisasi untuk meningkatkan kinerja SDM dapat terhambat karena tidak adanya rencana yang jelas. Inisiatif pelatihan dan pengembangan dapat menjadi tidak terorganisir dan tidak efektif jika tidak memiliki tujuan khusus dan rencana tindakan yang dipikirkan dengan matang.

5. Kurangnya Dukungan Manajemen: Keberhasilan upaya peningkatan kinerja SDM dapat dipengaruhi oleh kurangnya dukungan manajemen atau kepemimpinan. Karyawan mungkin merasa kurang termotivasi untuk berpartisipasi dalam program pelatihan dan pengembangan jika eksekutif tidak menempatkan prioritas tinggi pada investasi pada orang atau program tersebut.

Secara keseluruhan, keterbatasan tersebut dapat berdampak pada upaya bisnis untuk meningkatkan kinerja SDM. Oleh karena itu, organisasi harus menyadari keterbatasan ini dan mengambil tindakan untuk melampauinya agar inisiatif peningkatan kinerja SDM berhasil.

8.7. Penutup

Kesimpulan artikel ini adalah bahwa peningkatan kinerja sumber daya manusia (SDM) sangat penting untuk keberhasilan organisasi. Perusahaan harus memperhatikan unsur-unsur seperti motivasi, bakat, lingkungan kerja, dan lain-lain untuk meningkatkan efektivitas SDM. Untuk meningkatkan kinerja SDM, bisnis dapat menerapkan taktik seperti pelatihan dan pengembangan, menawarkan insentif, mengatur jadwal kerja, dan lain-lain.

Peningkatan produktivitas, kualitas barang atau jasa yang lebih baik, efektivitas operasional yang lebih besar, kebahagiaan karyawan yang lebih tinggi, daya saing yang lebih tinggi, dan profitabilitas organisasi yang lebih tinggi adalah keuntungan dari peningkatan kinerja SDM. Namun, tantangan termasuk penolakan karyawan, kurangnya sumber daya, dan lainnya dapat muncul saat mencoba meningkatkan kinerja SDM. Perusahaan harus mengambil langkah-langkah untuk mengatasi tantangan ini, seperti menyampaikan perubahan dengan benar, menggunakan pendekatan yang fleksibel saat membuat program pelatihan atau pengembangan, dan mengikutsertakan pemimpin organisasi yang penting dalam proses pembuatan dan implementasi program.

1. Perusahaan harus memprioritaskan investasi dalam program pelatihan dan pengembangan personel yang tepat sambil mengadopsi peningkatan kinerja SDM.
2. Menyusun program pelatihan dan pengembangan pegawai dengan pendekatan yang terstruktur dan terintegrasi.
3. Perhatikan baik-baik kebutuhan tenaga kerja dan pastikan bahwa program pelatihan dan pengembangan yang ditawarkan memenuhi persyaratan tersebut.
4. Mencari sumber daya tambahan melalui kerja sama dengan pihak luar atau mengenali sumber daya internal yang tidak digunakan secara maksimal.
5. Melacak perkembangan dan keefektifan program pelatihan, dan membuat penyesuaian yang diperlukan untuk memastikan keberhasilan jangka panjangnya.

Secara keseluruhan, meningkatkan kinerja sumber daya manusia sangat penting untuk kesuksesan perusahaan. Untuk mencapai tujuan ini, bisnis harus mempertimbangkan peningkatan kinerja sumber daya manusia dan melakukan investasi yang diperlukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bratton, J., & Gold, J. (2017). Human resource management: Theory and practice. Palgrave.
- Dessler, G., & Chhinzer, N. (2020). Human resource management in Canada. Pearson Education Canada.
- Lawler, E. E., & Boudreau, J. W. (2017). Reinventing talent management: Principles and practices for the new world of work. Berrett-Koehler Publishers.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). Human resource management: Gaining a competitive advantage. McGraw-Hill Education.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74-101.
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2013). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. *Journal of Management*, 39(4), 931-941.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2010). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391.

BAB 9

KONSEP PSIKOLOGI KESEHATAN

Oleh Merry Julia Jamilah Langi, S.E., M.Si.

9.1. Pendahuluan

Sumber Daya Alam (SDA) merupakan salah satu kekayaan alam yang sangat penting bagi keberlangsungan kehidupan manusia. Pemanfaatan SDA yang cerdas dan berkelanjutan dapat memberikan manfaat yang besar bagi masyarakat, namun di sisi lain juga dapat menimbulkan dampak yang merugikan apabila tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi SDA menjadi sangat penting untuk dilakukan. Kompetensi SDA meliputi berbagai keterampilan dan pengetahuan yang berkaitan dengan pengelolaan SDA secara cerdas dan berkelanjutan, termasuk di antaranya adalah keterampilan dalam mengidentifikasi, mengukur, dan memanfaatkan sumber daya alam dengan baik.

Dalam bab ini, akan dibahas tentang pengembangan kompetensi SDA, termasuk mengapa pengembangan kompetensi ini penting dilakukan, jenis-jenis kompetensi SDA, faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan kompetensi SDA, dan metode-metode yang dapat digunakan untuk meningkatkan kompetensi SDA. Dengan memahami hal-hal tersebut, diharapkan pembaca dapat lebih memahami pentingnya pengembangan kompetensi SDA dan bagaimana cara untuk melakukannya dengan efektif dan efisien.

9.2. Aspek umum pengembangan SDM

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas

sumber daya manusia dalam sebuah organisasi atau masyarakat. Pengembangan SDM meliputi berbagai aspek, seperti pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, motivasi, dan lain sebagainya.

Aspek-aspek umum pengembangan SDM yang perlu diperhatikan antara lain:

1. Identifikasi kebutuhan pengembangan SDM: Identifikasi kebutuhan pengembangan SDM meliputi pengumpulan data dan informasi tentang kebutuhan-kebutuhan pengembangan yang diperlukan dalam organisasi atau masyarakat. Hal ini dapat dilakukan melalui survei, wawancara, dan evaluasi kinerja.
2. Perencanaan pengembangan SDM: Setelah mengidentifikasi kebutuhan pengembangan SDM, langkah selanjutnya adalah merencanakan program pengembangan SDM yang sesuai dengan kebutuhan tersebut. Perencanaan harus mencakup tujuan, sasaran, metode, dan evaluasi program pengembangan SDM.
3. Pelaksanaan pengembangan SDM: Pelaksanaan program pengembangan SDM meliputi penyediaan sumber daya, seperti tenaga pengajar, materi pelatihan, fasilitas, dan lain sebagainya. Pelaksanaan juga harus memperhatikan kondisi lingkungan dan kebutuhan peserta pelatihan.
4. Evaluasi pengembangan SDM: Evaluasi program pengembangan SDM dilakukan untuk mengevaluasi keberhasilan program dan menentukan langkah-langkah perbaikan yang diperlukan. Evaluasi dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai metode, seperti tes, wawancara, dan observasi.
5. Pengembangan SDM secara berkelanjutan: Pengembangan SDM bukanlah suatu proses yang berakhir setelah program pelatihan selesai dilaksanakan. Sebaliknya, pengembangan SDM harus dilakukan secara berkelanjutan dengan memperhatikan perubahan lingkungan dan kebutuhan organisasi atau masyarakat.

Dengan memperhatikan aspek-aspek umum pengembangan SDM tersebut, diharapkan organisasi atau masyarakat dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang dimilikinya, sehingga dapat berkontribusi lebih baik dalam mencapai tujuan dan visi yang diinginkan.

9.2.1. Pengertian SDM

SDM (Sumber Daya Manusia) adalah istilah yang digunakan untuk merujuk pada semua individu yang bekerja dalam suatu organisasi atau perusahaan dan memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Sumber Daya Manusia meliputi segala aspek yang berkaitan dengan manusia dalam konteks organisasi, seperti pengetahuan, keterampilan, pengalaman kerja, kepribadian, sikap, dan perilaku. Sumber Daya Manusia sangat penting dalam keberhasilan organisasi, karena mereka adalah "mesin penggerak" yang membuat organisasi berjalan dan mencapai tujuannya. Oleh karena itu, pengelolaan dan pengembangan SDM menjadi sangat penting untuk dilakukan agar organisasi dapat bersaing dan berkembang. Pengelolaan SDM meliputi berbagai aktivitas, seperti perekrutan, seleksi, pelatihan, pengembangan karir, manajemen kinerja, kompensasi, dan pengelolaan konflik. Sedangkan pengembangan SDM mencakup berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia dalam organisasi, seperti pelatihan, pendidikan, dan pengalaman kerja.

Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, pengelolaan dan pengembangan SDM menjadi sangat penting bagi suatu organisasi agar dapat menghasilkan produk atau layanan yang berkualitas, mempertahankan keunggulan bersaing, dan mencapai tujuan organisasi yang diinginkan.

9.2.2. Tujuan dan Manfaat Pengembangan SDM

Tujuan dari pengembangan SDM adalah untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia

dalam organisasi, sehingga dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Adapun beberapa tujuan dari pengembangan SDM antara lain:

1. Meningkatkan produktivitas kerja: Pengembangan SDM dapat meningkatkan produktivitas kerja dengan meningkatkan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi.
2. Meningkatkan kinerja individu dan organisasi: Sumber Daya Manusia yang berkualitas dapat memberikan kontribusi yang lebih baik dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi.
3. Meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi karyawan: Pengembangan SDM dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi karyawan karena mereka merasa dihargai dan diberikan kesempatan untuk berkembang.
4. Mengurangi turnover karyawan: Dengan memberikan kesempatan untuk berkembang, pengembangan SDM dapat mengurangi turnover karyawan karena karyawan merasa lebih terikat dan ingin tetap bekerja di organisasi tersebut.
5. Meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan: Pengembangan SDM juga dapat meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan karena mereka merasa dihargai dan diberikan kesempatan untuk berkembang di dalam organisasi.

Dengan demikian, pengembangan SDM memiliki tujuan dan manfaat yang sangat penting bagi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

9.2.3. Dimensi Pengembangan SDM

Pengembangan SDM melibatkan beberapa dimensi yang perlu diperhatikan agar dapat dilakukan dengan baik. Beberapa dimensi pengembangan SDM antara lain:

1. Dimensi Pengetahuan: Dimensi ini mencakup upaya untuk meningkatkan pengetahuan dan pemahaman karyawan mengenai pekerjaan, organisasi, dan lingkungan kerja. Upaya pengembangan pada dimensi ini dapat dilakukan melalui pelatihan, pendidikan, dan program mentoring.
2. Dimensi Keterampilan: Dimensi ini mencakup upaya untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Upaya pengembangan pada dimensi ini dapat dilakukan melalui pelatihan, pengalaman kerja, dan program mentoring.
3. Dimensi Sikap: Dimensi ini mencakup upaya untuk mengembangkan sikap dan perilaku karyawan dalam menjalankan pekerjaannya, seperti integritas, kerja sama, dan inisiatif. Upaya pengembangan pada dimensi ini dapat dilakukan melalui program coaching, supervisi, dan pemberian umpan balik.
4. Dimensi Pengalaman: Dimensi ini mencakup upaya untuk memberikan pengalaman kerja yang berkualitas dan bervariasi kepada karyawan. Upaya pengembangan pada dimensi ini dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan untuk bekerja pada berbagai proyek atau tugas yang berbeda-beda.
5. Dimensi Kepribadian: Dimensi ini mencakup upaya untuk mengembangkan kepribadian karyawan agar dapat menghadapi perubahan dan tantangan di lingkungan kerja. Upaya pengembangan pada dimensi ini dapat dilakukan melalui program coaching, mentoring, dan pemberian umpan balik.

Dalam melakukan pengembangan SDM, perlu diperhatikan bahwa tidak setiap karyawan memiliki kebutuhan pengembangan yang sama. Oleh karena itu, perlu dilakukan penilaian kebutuhan pengembangan karyawan secara individu untuk menentukan jenis pengembangan yang tepat. Dengan memperhatikan dimensi pengembangan SDM, organisasi dapat mengembangkan karyawan secara holistik dan meningkatkan kemampuan dan kinerja mereka.

9.3. Strategi Pengembangan SDM

Pengembangan SDM merupakan suatu proses yang kompleks dan memerlukan strategi yang tepat agar dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien. Beberapa strategi pengembangan SDM yang dapat dilakukan antara lain:

1. Analisis Kebutuhan Pelatihan: Dilakukan untuk menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan. Analisis kebutuhan pelatihan dapat dilakukan dengan mengumpulkan data melalui survei atau wawancara dengan karyawan dan manajemen.
2. Penetapan Tujuan Pengembangan SDM: Setelah menentukan kebutuhan pelatihan, selanjutnya ditetapkan tujuan pengembangan SDM yang spesifik, terukur, dan realistis. Tujuan tersebut harus dapat diukur dan dievaluasi untuk memastikan keberhasilannya.
3. Penggunaan Metode Pembelajaran yang Beragam: Metode pembelajaran yang beragam dapat digunakan untuk memfasilitasi pengembangan SDM, seperti pelatihan formal, program mentoring, coaching, pengalaman kerja, dan pembelajaran online.
4. Pengembangan Program Pelatihan dan Pengembangan: Program pelatihan dan pengembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan karyawan dan tujuan pengembangan dapat digunakan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan.

5. Penerapan Sistem Reward dan Incentive: Sistem reward dan incentive dapat digunakan untuk mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam program pengembangan SDM dan meningkatkan kinerja mereka.
6. Evaluasi dan Perbaikan Kontinu: Evaluasi program pengembangan SDM harus dilakukan secara berkala untuk mengevaluasi efektivitasnya dan menentukan perbaikan yang perlu dilakukan. Evaluasi ini dapat dilakukan melalui umpan balik dari karyawan, manajemen, atau melalui pengukuran kinerja karyawan.

Dalam melakukan strategi pengembangan SDM, perlu diingat bahwa setiap organisasi memiliki kebutuhan dan tantangan yang berbeda. Oleh karena itu, strategi pengembangan SDM yang tepat harus disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik organisasi tersebut. Dengan menerapkan strategi pengembangan SDM yang efektif, organisasi dapat meningkatkan kualitas karyawan dan kemampuan mereka dalam menghadapi tantangan bisnis yang kompleks.

9.3.1. Pendekatan Pengembangan SDM

Pendekatan pengembangan SDM merupakan cara pandang yang digunakan dalam mengembangkan karyawan agar memiliki kualitas dan kompetensi yang lebih baik. Berikut ini adalah beberapa pendekatan yang dapat digunakan dalam pengembangan SDM:

1. Pendekatan Keterampilan Teknis: Pendekatan ini difokuskan pada pengembangan keterampilan teknis karyawan agar dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja. Keterampilan teknis yang dimaksud meliputi penggunaan peralatan, mesin, dan sistem teknologi.
2. Pendekatan Keterampilan Interpersonal: Pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan

dalam berkomunikasi, bekerja sama, dan membangun hubungan interpersonal yang baik. Keterampilan interpersonal ini sangat penting dalam meningkatkan efektivitas kerja tim dan hubungan dengan pelanggan.

3. Pendekatan Keterampilan Manajerial: Pendekatan ini difokuskan pada pengembangan keterampilan manajerial karyawan, seperti kepemimpinan, pengambilan keputusan, perencanaan, dan pengorganisasian. Keterampilan manajerial ini sangat penting bagi karyawan yang memiliki peran manajemen atau kepemimpinan di perusahaan.
4. Pendekatan Keterampilan Kreatif dan Inovatif: Pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menghasilkan ide-ide kreatif dan inovatif dalam menghadapi perubahan dan tantangan bisnis yang kompleks.
5. Pendekatan Keterampilan Multifungsi: Pendekatan ini bertujuan untuk mengembangkan keterampilan yang beragam pada karyawan, sehingga mereka dapat memiliki fleksibilitas dalam menjalankan tugas-tugas yang berbeda.

Setiap pendekatan pengembangan SDM memiliki fokus dan tujuan yang berbeda. Oleh karena itu, perlu dilakukan analisis kebutuhan dan penilaian kinerja karyawan secara teratur agar dapat menentukan pendekatan yang tepat dalam pengembangan SDM. Dengan mengembangkan keterampilan dan kompetensi karyawan melalui pendekatan yang tepat, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, kualitas, dan inovasi dalam bisnisnya.

9.3.2. Dampak Lingkungan Organisasi

Lingkungan organisasi dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap pengembangan SDM. Berikut adalah

beberapa dampak lingkungan organisasi terhadap pengembangan SDM:

1. Perubahan Lingkungan Bisnis: Perubahan lingkungan bisnis yang cepat dapat mempengaruhi kebutuhan organisasi akan keterampilan dan kompetensi karyawan. Organisasi perlu mengembangkan karyawan mereka agar dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut.
2. Persaingan di Pasar: Persaingan yang ketat di pasar dapat memaksa organisasi untuk terus meningkatkan kualitas dan efisiensi produk atau jasa mereka. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan karyawan mereka agar dapat meningkatkan keterampilan dan kompetensi yang relevan dengan persaingan tersebut.
3. Perubahan Teknologi: Perkembangan teknologi yang cepat dapat mempengaruhi cara organisasi melakukan bisnis. Organisasi perlu mengembangkan karyawan mereka agar dapat menguasai teknologi baru dan meningkatkan efisiensi dalam pekerjaan mereka.
4. Perubahan Regulasi: Perubahan regulasi dan kebijakan pemerintah dapat mempengaruhi cara organisasi melakukan bisnis. Organisasi perlu mengembangkan karyawan mereka agar dapat memahami peraturan dan kebijakan baru serta memastikan kepatuhan terhadap regulasi tersebut.
5. Kebutuhan Pelanggan: Kebutuhan pelanggan yang berubah dapat mempengaruhi produk atau jasa yang ditawarkan oleh organisasi. Organisasi perlu mengembangkan karyawan mereka agar dapat memahami kebutuhan pelanggan dan meningkatkan kualitas produk atau jasa yang ditawarkan.

Ketika organisasi mengalami dampak lingkungan tersebut, pengembangan SDM menjadi semakin penting untuk menjaga

agar organisasi tetap kompetitif dan relevan. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan analisis lingkungan secara teratur untuk memahami perubahan yang terjadi dan menyesuaikan program pengembangan SDM sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan lingkungan bisnis yang berkembang.

9.3.3. Strategi Organisasi Menghadapi Kompetensi

Kompetensi adalah kumpulan keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Karena kompetensi sangat penting untuk kesuksesan organisasi, maka strategi organisasi harus mampu menghadapi tantangan dalam memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan kompetensi yang dibutuhkan. Berikut adalah beberapa strategi organisasi dalam menghadapi tantangan kompetensi:

1. **Identifikasi Kebutuhan Kompetensi:** Organisasi harus secara teratur mengidentifikasi kebutuhan kompetensi yang dibutuhkan oleh karyawan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Hal ini dapat dilakukan melalui analisis jabatan, evaluasi kinerja karyawan, dan analisis tren industri.
2. **Pendidikan dan Pelatihan:** Pendidikan dan pelatihan adalah salah satu strategi yang paling umum dalam mengembangkan kompetensi karyawan. Organisasi harus menyediakan pendidikan dan pelatihan yang relevan dan efektif untuk memastikan karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk bekerja.
3. **Rekrutmen:** Organisasi harus dapat menarik karyawan yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Hal ini dapat dilakukan melalui proses rekrutmen yang efektif, termasuk penilaian terhadap keterampilan, pengalaman, dan kemampuan untuk belajar dan beradaptasi.

4. **Pengembangan Karir:** Pengembangan karir dapat membantu organisasi untuk mempertahankan karyawan yang memiliki potensi untuk maju ke posisi yang lebih tinggi dalam organisasi. Hal ini dapat dilakukan melalui program pengembangan karir yang terstruktur dan jelas serta penilaian kinerja yang tepat.
5. **Pengakuan dan Penghargaan:** Pengakuan dan penghargaan dapat membantu organisasi mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi. Hal ini dapat dilakukan melalui penghargaan karyawan, insentif, dan promosi.
6. **Kolaborasi dengan Pihak Eksternal:** Organisasi dapat bekerja sama dengan pihak eksternal seperti lembaga pendidikan atau perusahaan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Hal ini dapat dilakukan melalui program magang, pelatihan, dan pengembangan jaringan profesional.

Dengan menerapkan strategi-strategi tersebut, organisasi dapat menghadapi tantangan dalam mengembangkan dan mempertahankan kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Penting bagi organisasi untuk terus memonitor dan mengevaluasi efektivitas dari strategi yang diterapkan dan melakukan perubahan yang diperlukan untuk memastikan keberhasilan dalam menghadapi tantangan kompetensi.

9.4. Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi

Pengembangan SDM berbasis kompetensi merupakan pendekatan yang fokus pada pengembangan keterampilan dan pengetahuan karyawan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan tuntutan pasar. Tujuan dari pendekatan ini adalah untuk meningkatkan kualitas karyawan dan produktivitas organisasi melalui pengembangan kompetensi yang sesuai.

Berikut adalah beberapa prinsip dan aspek penting dalam pengembangan SDM berbasis kompetensi:

1. **Identifikasi Kompetensi:** Pendekatan ini membutuhkan identifikasi kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi. Hal ini dilakukan melalui analisis jabatan, evaluasi kinerja, dan analisis tren industri.
2. **Pengukuran Kompetensi:** Setelah identifikasi kompetensi dilakukan, organisasi harus mengukur kompetensi karyawan saat ini. Hal ini dapat dilakukan melalui penilaian kinerja, tes, dan wawancara.
3. **Rencana Pengembangan:** Setelah identifikasi dan pengukuran kompetensi dilakukan, organisasi harus membuat rencana pengembangan untuk karyawan. Rencana ini harus mencakup pengembangan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk mencapai kompetensi yang diinginkan.
4. **Pelatihan dan Pengembangan:** Pelatihan dan pengembangan adalah aspek penting dalam pendekatan ini. Pelatihan harus dilakukan secara terus-menerus untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan.
5. **Evaluasi Pengembangan:** Organisasi harus terus mengevaluasi efektivitas pengembangan karyawan berbasis kompetensi. Hal ini dilakukan melalui penilaian kinerja, tes, dan wawancara.
6. **Penyesuaian Rencana:** Jika evaluasi menunjukkan kekurangan atau kebutuhan baru, organisasi harus menyesuaikan rencana pengembangan untuk karyawan.

Dalam praktiknya, pengembangan SDM berbasis kompetensi dapat dilakukan melalui beberapa metode, seperti pelatihan, coaching, mentoring, job rotation, dan tugas khusus.

Pelatihan dapat dilakukan secara internal maupun eksternal, sedangkan coaching dan mentoring dilakukan secara individu untuk membantu karyawan mencapai tujuan pengembangan kompetensi mereka. Job rotation dan tugas khusus adalah cara untuk memberikan pengalaman baru bagi karyawan dan membantu mereka memperluas keterampilan dan pengetahuan mereka.

Manfaat dari pengembangan SDM berbasis kompetensi adalah meningkatkan kualitas karyawan, meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi, meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan, serta memperkuat daya saing organisasi di pasar. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, pengembangan SDM berbasis kompetensi menjadi kunci penting dalam mencapai keunggulan bersaing.

9.4.1. Pengembangan Kompetensi SDM

Pengembangan kompetensi SDM adalah upaya untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan agar dapat memenuhi kebutuhan organisasi secara efektif. Pengembangan kompetensi SDM sangat penting dalam meningkatkan daya saing organisasi di pasar yang semakin kompetitif.

Berikut adalah langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam pengembangan kompetensi SDM:

1. **Identifikasi Kebutuhan:** Identifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi dilakukan melalui analisis jabatan, evaluasi kinerja, dan identifikasi tren industri. Hal ini akan membantu organisasi untuk menentukan kebutuhan pengembangan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan oleh karyawan.
2. **Pengukuran Kompetensi:** Setelah identifikasi kebutuhan dilakukan, organisasi harus mengukur kompetensi

karyawan saat ini. Hal ini dapat dilakukan melalui penilaian kinerja, tes, dan wawancara.

3. Rencana Pengembangan: Berdasarkan identifikasi kebutuhan dan pengukuran kompetensi, organisasi harus membuat rencana pengembangan untuk karyawan. Rencana ini harus mencakup pengembangan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk mencapai kompetensi yang diinginkan.
4. Pelaksanaan Pengembangan: Pelaksanaan pengembangan dilakukan melalui beberapa metode, seperti pelatihan, coaching, mentoring, job rotation, dan tugas khusus. Pelatihan dapat dilakukan secara internal maupun eksternal, sedangkan coaching dan mentoring dilakukan secara individu untuk membantu karyawan mencapai tujuan pengembangan kompetensi mereka.
5. Evaluasi Pengembangan: Organisasi harus terus mengevaluasi efektivitas pengembangan kompetensi SDM. Hal ini dilakukan melalui penilaian kinerja, tes, dan wawancara. Evaluasi yang dilakukan akan memberikan gambaran tentang seberapa jauh pengembangan yang telah dilakukan dapat memenuhi kebutuhan organisasi.
6. Penyesuaian Rencana: Jika evaluasi menunjukkan kekurangan atau kebutuhan baru, organisasi harus menyesuaikan rencana pengembangan kompetensi SDM.

Manfaat dari pengembangan kompetensi SDM adalah meningkatkan kualitas karyawan, meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi, meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan, serta memperkuat daya saing organisasi di pasar. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, pengembangan kompetensi SDM menjadi kunci penting dalam mencapai keunggulan bersaing.

9.4.2. Metode Kompetensi Pengembangan SDM

Metode pengembangan kompetensi SDM dapat dilakukan dengan berbagai cara, di antaranya:

1. **Pelatihan:** Pelatihan adalah metode pengembangan yang paling umum digunakan dalam pengembangan kompetensi SDM. Pelatihan dapat dilakukan melalui berbagai metode seperti kelas, lokakarya, seminar, dan pelatihan online. Pelatihan dapat dilakukan secara internal maupun eksternal.
2. **Coaching:** Coaching adalah metode pengembangan yang dilakukan secara individu untuk membantu karyawan mencapai tujuan pengembangan kompetensi mereka. Coaching dapat dilakukan oleh manajer atau mentor dan dapat berlangsung dalam jangka waktu yang pendek atau panjang.
3. **Mentoring:** Mentoring adalah metode pengembangan yang dilakukan oleh orang yang memiliki pengalaman yang lebih banyak untuk membantu karyawan mencapai tujuan pengembangan kompetensi mereka. Mentoring berlangsung dalam jangka waktu yang lebih lama daripada coaching dan dapat berlangsung dalam waktu yang pendek atau panjang.
4. **Job Rotation:** Job rotation adalah metode pengembangan yang memungkinkan karyawan untuk bekerja di berbagai departemen atau posisi dalam organisasi. Job rotation memungkinkan karyawan untuk memperoleh keterampilan dan pengalaman baru serta memperluas wawasan mereka tentang organisasi.
5. **Tugas Khusus:** Tugas khusus adalah metode pengembangan yang memungkinkan karyawan untuk memperoleh pengalaman baru melalui tugas-tugas yang berbeda dari tugas-tugas rutin mereka. Tugas khusus dapat berupa proyek khusus atau tugas-tugas yang memerlukan keterampilan baru.
6. **Program Sertifikasi:** Program sertifikasi adalah metode pengembangan yang memungkinkan karyawan untuk

memperoleh sertifikasi dalam bidang tertentu. Sertifikasi memberikan bukti bahwa karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan dalam bidang tertentu.

7. **Diskusi Kelompok:** Diskusi kelompok adalah metode pengembangan yang dilakukan dalam kelompok untuk membahas masalah dan menemukan solusi bersama. Diskusi kelompok memungkinkan karyawan untuk berbagi pengalaman dan pengetahuan serta memperoleh wawasan dari perspektif orang lain.

Dalam memilih metode pengembangan kompetensi SDM yang tepat, organisasi harus mempertimbangkan tujuan pengembangan, kebutuhan karyawan, dan sumber daya yang tersedia. Dengan menggunakan metode yang tepat, pengembangan kompetensi SDM dapat meningkatkan kualitas karyawan, meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi, meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan, serta memperkuat daya saing organisasi di pasar.

9.4.3. Kompetensi dan Pengembangan Terhadap Kinerja

Kompetensi karyawan yang baik dan pengembangan yang terus menerus sangat penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Karyawan yang memiliki kompetensi yang tepat dan terus berkembang akan mampu mengatasi tuntutan pekerjaan dengan lebih efektif dan efisien.

Pengembangan kompetensi SDM dapat membantu organisasi meningkatkan kinerja melalui beberapa cara:

1. **Meningkatkan kualitas produk atau layanan:** Karyawan yang memiliki kompetensi yang baik dan terus berkembang akan dapat menghasilkan produk atau layanan yang berkualitas tinggi.
2. **Meningkatkan produktivitas:** Karyawan yang memiliki kompetensi yang baik dan terus berkembang akan dapat bekerja dengan lebih efisien dan meningkatkan produktivitas organisasi.

3. Meningkatkan kepuasan pelanggan: Karyawan yang memiliki kompetensi yang baik dan terus berkembang akan dapat memberikan layanan yang lebih baik dan memuaskan pelanggan.
4. Meningkatkan inovasi: Karyawan yang memiliki kompetensi yang baik dan terus berkembang akan dapat berkontribusi dalam proses inovasi dan pengembangan produk atau layanan baru.
5. Meningkatkan retensi karyawan: Pengembangan kompetensi SDM juga dapat membantu meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan, sehingga dapat memperpanjang masa kerja mereka dalam organisasi.

Dengan demikian, pengembangan kompetensi SDM dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Organisasi yang fokus pada pengembangan kompetensi karyawan dan memberikan dukungan yang tepat untuk pengembangan mereka akan lebih mampu bersaing di pasar dan mencapai keberhasilan jangka panjang.

9.4.4. Kompetensi Dibutuhkan Di masa Depan

Dalam era perkembangan teknologi dan persaingan global yang semakin meningkat, kompetensi yang dibutuhkan di masa depan akan berbeda dengan kompetensi yang dibutuhkan saat ini. Beberapa kompetensi yang dibutuhkan di masa depan antara lain: Kemampuan digital: Di masa depan, kemampuan digital akan menjadi suatu kebutuhan yang semakin penting, karena hampir semua aspek kehidupan akan terkoneksi dengan teknologi. Kemampuan digital mencakup kemampuan menggunakan perangkat digital, pemrograman, dan pengelolaan data. Kreativitas dan inovasi: Kreativitas dan inovasi akan menjadi kunci untuk memecahkan masalah yang semakin kompleks di masa depan. Orang yang memiliki kemampuan kreativitas dan inovasi akan dapat menciptakan solusi yang baru dan unik dalam menghadapi berbagai tantangan.

Keterampilan interpersonal: Keterampilan interpersonal, seperti kemampuan berkomunikasi, bekerja dalam tim, dan memimpin, akan semakin penting di masa depan, karena hubungan antarindividu dan organisasi akan semakin kompleks. **Kemampuan beradaptasi:** Di masa depan, perubahan akan semakin cepat dan tidak terduga. Oleh karena itu, kemampuan beradaptasi akan menjadi suatu kebutuhan yang penting, sehingga orang dapat mengikuti perubahan dan mengambil langkah-langkah yang tepat.

Kemampuan belajar mandiri: Di masa depan, kemampuan belajar mandiri akan semakin dibutuhkan, karena pengetahuan dan teknologi akan terus berkembang. Orang yang memiliki kemampuan belajar mandiri akan dapat memperbaharui pengetahuan dan keterampilan mereka secara mandiri. **Kemampuan analisis data:** Di masa depan, data akan semakin banyak tersedia dan penting dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, kemampuan analisis data akan menjadi suatu kebutuhan yang semakin penting. **Kemampuan berbahasa asing:** Dalam lingkungan bisnis dan akademik yang semakin global, kemampuan berbahasa asing akan menjadi suatu kebutuhan yang semakin penting untuk berkomunikasi dan menjalin kerjasama. **Keterampilan keuangan:** Keterampilan keuangan, seperti pemahaman tentang investasi, manajemen keuangan, dan pajak, akan menjadi penting di masa depan, karena pengelolaan keuangan yang baik akan semakin krusial. **Kemampuan berpikir kritis:** Kemampuan berpikir kritis akan semakin penting di masa depan, karena orang akan perlu memecahkan masalah yang semakin kompleks dan mengevaluasi informasi yang semakin banyak tersedia. **Kemampuan kepemimpinan:** Kemampuan kepemimpinan akan semakin penting di masa depan, karena orang akan perlu memimpin dan menginspirasi orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Dengan memiliki kompetensi yang dibutuhkan di masa depan, orang akan dapat mempersiapkan diri untuk menghadapi tantangan yang semakin kompleks di masa depan, sehingga dapat mencapai kesuksesan dan mencapai tujuan mereka. Namun, tidak

semua orang memiliki kesempatan untuk mengembangkan semua kompetensi tersebut. Oleh karena itu, penting bagi setiap individu untuk memilih kompetensi yang paling relevan dengan tujuan karir dan kehidupan mereka.

Selain itu, perusahaan dan institusi pendidikan juga memiliki peran penting dalam pengembangan kompetensi di masa depan. Perusahaan dapat memberikan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan mereka untuk meningkatkan kompetensi yang dibutuhkan di masa depan. Sementara itu, institusi pendidikan dapat mengembangkan kurikulum yang lebih relevan dengan kebutuhan pasar kerja dan mempersiapkan siswa untuk memiliki kompetensi yang dibutuhkan di masa depan.

Dalam era digital yang semakin maju, banyak platform digital yang dapat membantu individu untuk mengembangkan kompetensi mereka. Berbagai sumber daya online, seperti kursus online, webinar, dan platform pembelajaran digital, dapat membantu individu untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru dengan cepat dan efektif.

Dalam kesimpulannya, pengembangan kompetensi di masa depan sangat penting untuk mempersiapkan diri menghadapi tantangan di era yang semakin kompleks dan kompetitif. Oleh karena itu, setiap individu dan institusi pendidikan dan perusahaan harus mengambil langkah-langkah untuk mengembangkan kompetensi yang dibutuhkan di masa depan, agar dapat mencapai kesuksesan dan tujuan mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin Zainal. 2012. *Evaluasi Pembelajaran*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementrian Agama RI.
- Arikunto Suharsimi. 2001. *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Asrul, dkk. 2014. *Evaluasi Pembelajaran*. Medan: Cipta pustaka Media.
- Danial, D., Nurjannah, N., & Mirna, M. 2019. *Evaluation of The Learning. Program of Mathematics Study Program at Islamic Institute Of Muhammadiyah Sinjai. Matematika Dan Pembelajaran*, 7(1), 65. <https://doi.org/10.33477/mp.v7i1.1046>.
- Fitriani. 2019. Kemampuan Pemecahan Masalah Siswa SMP. *JTMT: Journal Tadris Matematika*, 01(01), 25–30. <http://journal.iaimsinjai.ac.id/index.php/Jtm/article/view/393>.
- Hamalik, Oemar. 2010. *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Elis Ratnawulan. 2014. *Evaluasi Pembelajaran*. Bandung: Penerbit pustaka.
- Ida Farida. 2017. *Evaluasi Pembelajaran*. Bandung:PT Remaja Rosdakarya.
- Muhammad Afandi.2013. *Evaluasi Pembelajaran Sekolah Dasar*. Semarang:UNISSULA Press
- Sukardi. 2009. *Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Tim Pengembangan MKDP Kurikulum dan Pembelajaran. (2011).*Kurikulum dan Pembelajaran*. Jakarta Utara: PT Raja Grafindo Persada.

BAB 10

COACHING & MENTORING

(PEMBINAAN & PENDAMPINGAN)

Oleh Yuliana Mose, S.Kom., M.Si.

10.1. Pendahuluan

Garvey Robert et al (2018) dalam bukunya *Coaching and Mentoring Theory and Practice 3rd Edition* menuliskan bahwa ada perdebatan sengit di antara akademisi dan praktisi mengenai arti istilah 'mentoring' dan 'coaching'. Penyebutan mentoring pertama kali dalam literatur sekitar 3000 tahun yang lalu. Mentor aslinya adalah seorang teman dan penasihat Telemachus, putra Odysseus, dalam puisi epik Homer The Odyssey. Akar Indo-Eropa 'men' berarti 'berpikir' dan dalam bahasa Yunani kuno kata 'mentor' berarti penasihat. Jadi, mentor adalah penasihat pemikiran.

10.2. Coaching

Pada level paling sederhana, coaching (pembinaan) dan mentoring (pendampingan) adalah percakapan di mana terjadi proses pembelajaran dan pencerahan wawasan; menyediakan waktu untuk berpikir; serta membuka kemungkinan berpikir secara berbeda. Coaching berlangsung pada spektrum dari shift pendek dan menengah untuk transformasi hidup yang signifikan (Taylor, Marie & Crabb, Steve, 2016). Selanjutnya Taylor & Crabb mengemukakan bahwa coaching merupakan kolaborasi yang

berfokus pada solusi, berorientasi pada hasil, dan sistematis proses di mana Coach (pelatih) memfasilitasi peningkatan kinerja pekerjaan, pengalaman hidup, pembelajaran mandiri, dan pertumbuhan pribadi dari yang dibina. Ini secara khusus difokuskan pada tingkat manajemen senior.

10.2.1. Tujuan Coaching

Tujuan coaching adalah membantu individu atau kelompok mencapai potensi maksimal mereka dalam berbagai bidang kehidupan. Coaching bertujuan untuk membantu orang-orang mengidentifikasi tujuan mereka, mengatasi hambatan yang menghalangi mereka, dan mengembangkan keterampilan dan strategi yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan. Berikut adalah beberapa tujuan umum dari coaching:

1. **Peningkatan Kinerja:** Coaching dapat membantu individu meningkatkan kinerja mereka dalam pekerjaan atau dalam bidang spesifik lainnya. Melalui pendampingan dan bimbingan, seorang coach dapat membantu mengidentifikasi area perbaikan, mengembangkan rencana tindakan, dan memberikan umpan balik yang konstruktif.
2. **Pengembangan Karier:** Coaching dapat membantu individu merencanakan dan mengelola pengembangan karier mereka. Seorang coach dapat membantu mengidentifikasi tujuan karier jangka panjang, merancang strategi untuk mencapainya, dan memberikan dukungan dalam menghadapi tantangan dan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karier.
3. **Peningkatan Keterampilan Kepemimpinan:** Coaching dapat membantu individu yang ingin meningkatkan keterampilan kepemimpinan mereka. Seorang coach dapat membantu dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan kepemimpinan, mengembangkan gaya kepemimpinan yang efektif, dan memberikan wawasan tentang strategi dan praktik terbaik dalam kepemimpinan.
4. **Peningkatan Keseimbangan Kehidupan:** Coaching dapat membantu individu mencapai keseimbangan yang lebih baik

antara kehidupan pribadi dan profesional. Seorang coach dapat membantu mengidentifikasi nilai-nilai inti, menetapkan prioritas yang jelas, dan mengembangkan strategi untuk mengintegrasikan berbagai aspek kehidupan dengan lebih efektif.

5. Peningkatan Keterampilan Komunikasi: Coaching dapat membantu individu meningkatkan keterampilan komunikasi mereka, baik dalam konteks pribadi maupun profesional. Seorang coach dapat membantu dalam mengembangkan pemahaman yang lebih baik tentang gaya komunikasi, mengajarkan teknik komunikasi yang efektif, dan memberikan umpan balik konstruktif untuk meningkatkan komunikasi interpersonal.

Tujuan coaching dapat berbeda-beda tergantung pada kebutuhan dan tujuan individu atau kelompok yang sedang menerima coaching. Seorang coach akan bekerja secara kolaboratif dengan klien untuk menetapkan tujuan yang spesifik dan merancang proses coaching yang sesuai untuk mencapai tujuan tersebut. Coaching berurusan dengan klien yang fungsional. Mereka ingin meningkatkan kinerja mereka dalam aspek kehidupan tertentu. Penekanan di pembinaan kurang pada mengungkap dan memahami masalah dan kesulitan, dan lebih pada fokus mencari solusi. Ini sangat berorientasi ke masa depan. Coaching tidak menangani masalah klinis, seperti depresi atau kecemasan tingkat tinggi (Taylor, Marie & Crabb, Steve, 2016).

10.2.2. Fokus Coaching

Fokus coaching dapat bervariasi tergantung pada kebutuhan dan tujuan individu atau kelompok yang sedang menerima coaching. Berikut adalah beberapa fokus umum dalam coaching:

1. Pengembangan Keterampilan: Coaching dapat difokuskan pada pengembangan keterampilan tertentu yang diperlukan dalam bidang pekerjaan atau kehidupan. Misalnya, coaching

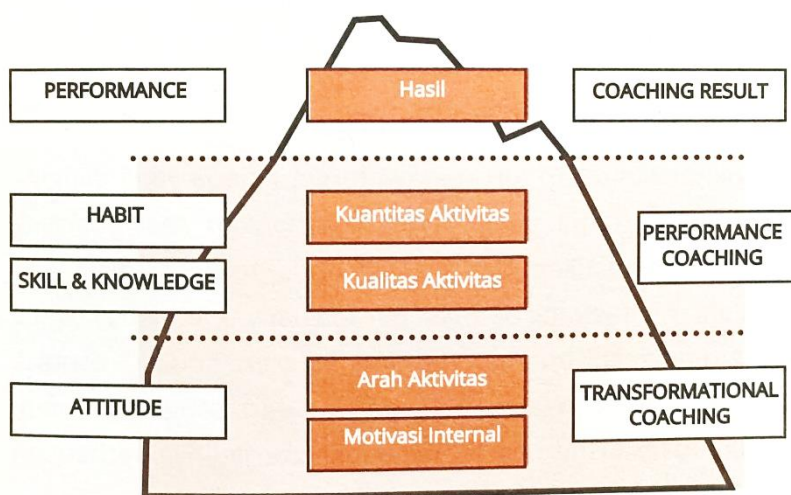
dalam pengembangan keterampilan kepemimpinan, keterampilan presentasi, keterampilan manajemen waktu, atau keterampilan komunikasi efektif.

2. **Pencapaian Tujuan:** Coaching sering kali difokuskan pada membantu individu mencapai tujuan spesifik yang mereka tetapkan. Tujuan ini bisa berkaitan dengan karier, kehidupan pribadi, keseimbangan kerja-kehidupan, atau bidang lainnya. Coaching akan membantu individu dalam merencanakan tindakan, mengatasi hambatan, dan mempertahankan motivasi untuk mencapai tujuan tersebut.
3. **Peningkatan Kinerja:** Fokus coaching dapat berada pada peningkatan kinerja individu atau tim. Coaching akan membantu mengidentifikasi area perbaikan, mengembangkan strategi untuk meningkatkan kinerja, dan memberikan dukungan dalam mengatasi tantangan yang muncul dalam mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi.
4. **Pengembangan Karier:** Coaching dalam pengembangan karier bertujuan untuk membantu individu merencanakan dan mengelola karier mereka dengan lebih efektif. Fokus coaching dapat meliputi identifikasi tujuan karier jangka panjang, eksplorasi opsi karier, pengembangan jaringan profesional, atau pengambilan keputusan karier yang tepat.
5. **Pengembangan Kepemimpinan:** Coaching kepemimpinan difokuskan pada pengembangan keterampilan kepemimpinan dan kemampuan individu untuk mempengaruhi dan menginspirasi orang lain. Coaching ini dapat membantu individu dalam memahami gaya kepemimpinan mereka, mengembangkan keterampilan seperti delegasi, pengambilan keputusan, dan motivasi tim, serta meningkatkan kemampuan menghadapi tantangan kepemimpinan.

Fokus coaching akan disesuaikan dengan kebutuhan dan tujuan klien. Seorang coach akan bekerja sama dengan klien untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dan merancang sesi coaching yang relevan dan bermanfaat.

10.2.3. Proses Coaching

Proses coaching melibatkan serangkaian langkah-langkah yang dirancang untuk membantu individu atau kelompok mencapai tujuan mereka. Fahlevi, Derli (2018) dalam buku *Great Leader In You* membahas melakukan coaching dengan model *iceberg* yang memadukan empat faktor yaitu kuantitas aktivitas, kualitas aktivitas, arah aktivitas dan motivasi internal seperti terlihat pada gambar 10.1



Gambar 10.1 Iceberg Model

Sumber : Fahlevi, Derli (2018) *Great Leader In You*

Model *Iceberg* menggunakan analogi gunung es dimana bagian puncak yang muncul diatas air laut hanya 15%, semestara 85% merupakan bagian terbesarnya justru berada dibawah permukaan air laut sehingga tidak nampak. Artinya Hasil yang didapat oleh seorang staf yang terlihat pada perilaku atau pencapaian kinerja seperti bagian dari gunung es yang muncul dipermukaan yaitu hanya 15%. Kompetensi yang membuat staf mampu meraih yang 15% itu, 85% nya adalah pengetahuan

(knowledge), keterampilan (skills) dan sikap (attitude). Pada Gambar 1. terlihat bahwa model coaching *Iceberg* dilakukan dengan memadukan dua tahap coaching *transformational* dan *performance*.

Tahap *performance* berfokus pada kuantitas dan kualitas aktivitas. Pada tahap ini seorang pemimpin sebagai coach harus mengelaborasi gagasan-gagasan dari staf, melaksanakan *brainstorming* dan *problem solving* sehingga didapatkan kesepakatan bersama untuk aktivitas yang hendak dilakukan. Kemudian dilakukan pemantauan untuk memastikan semua *action plan* dilakukan sesuai kesepakatan bersama.

Tahap *transformational* berfokus pada arah aktivitas dan motivasi internal. Struktur gunung es pada Gambar 1. Memperlihatkan bahwa arah aktivitas dan motivasi internal merupakan fondasi dasar dari gunung es. Dengan demikian tahap *transformational* harus dilakukan terlebih dahulu. Tujuan dari tahap *transformational* yaitu memunculkan motivasi internal staf yang bersumber pada identitas diri. Melalui penemuan identitas diri maka staf telah menemukan alasan terkuat untuk mencapai kinerja terbaiknya.

Ketika seorang atasan dalam menjalankan proses coaching yang terfokus pada hasil tanpa memperhatikan pembentukan kebiasaan melalui aktivitas, maka sama artinya mengharapkan hasil tanpa mau menjalankan proses. Seorang pemimpin yang hanya mengutamakan hasil dalam coaching sama saja seperti tukang sulap atau dukun yang tiba-tiba menggandakan uang tanpa proses bekerja. Proses coaching adalah proses yang dinamis dan berkelanjutan. Dimana setiap tahap ini dapat berulang-ulang atau berubah sesuai dengan kebutuhan klien dan kemajuan yang dicapai.

10.2.4. Manfaat Coaching

Mengikuti coaching memiliki banyak kegunaan yang dapat membantu individu mencapai keberhasilan dan pertumbuhan dalam berbagai aspek kehidupan. Berikut adalah beberapa kegunaan umum dalam mengikuti coaching:

1. **Pengembangan Pribadi dan Profesional:** Coaching dapat membantu dalam pengembangan diri dan keterampilan yang relevan dengan bidang pekerjaan atau kehidupan pribadi. Ini dapat mencakup pengembangan keterampilan kepemimpinan, komunikasi, manajemen waktu, pemecahan masalah, atau keterampilan spesifik lainnya yang diperlukan untuk sukses.
2. **Peningkatan Kinerja:** Coaching membantu individu meningkatkan kinerja mereka dalam pekerjaan atau bidang lainnya. Dengan mengidentifikasi dan mengatasi hambatan yang menghalangi kinerja yang optimal, coaching dapat membantu individu mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi dan mencapai tujuan yang ditetapkan.
3. **Pencapaian Tujuan:** Melalui coaching, individu dapat mengidentifikasi, merencanakan, dan mencapai tujuan yang mereka inginkan. Coaching memberikan struktur dan bimbingan untuk membantu individu tetap fokus, mengatasi rintangan, dan mencapai tujuan dengan lebih efektif.
4. **Peningkatan Kepercayaan Diri dan Motivasi:** Coaching dapat membantu meningkatkan kepercayaan diri dan motivasi individu. Dengan memberikan dukungan, umpan balik yang positif, dan mengidentifikasi kekuatan individu, coaching membantu individu merasa lebih yakin dan termotivasi untuk mengatasi tantangan dan mencapai keberhasilan.
5. **Peningkatan Keseimbangan Kehidupan:** Coaching membantu individu mencapai keseimbangan yang lebih baik antara kehidupan pribadi dan profesional. Dengan membantu dalam menetapkan prioritas, mengembangkan strategi manajemen waktu, dan menciptakan batasan yang sehat, coaching membantu individu menciptakan keseimbangan yang lebih baik dalam berbagai aspek kehidupan.

6. **Pengelolaan Perubahan:** Coaching membantu individu dalam menghadapi dan mengelola perubahan yang terjadi dalam kehidupan mereka. Dalam situasi yang tidak pasti atau perubahan yang signifikan, coaching menyediakan dukungan, arahan, dan alat untuk membantu individu beradaptasi dan tumbuh dalam menghadapi perubahan.
7. **Refleksi dan Pertumbuhan Pribadi:** Coaching memberikan kesempatan untuk refleksi dan introspeksi yang mendalam. Ini memungkinkan individu untuk memahami diri mereka sendiri dengan lebih baik, mengenali pola-pola yang tidak efektif, dan mengembangkan pemahaman yang lebih mendalam tentang kebutuhan, nilai-nilai, dan aspirasi mereka.

Mengikuti coaching dapat memberikan manfaat yang signifikan dalam mempercepat pertumbuhan dan mencapai tujuan individu. Melalui dukungan, bimbingan, dan akuntabilitas yang diberikan oleh seorang coach, individu dapat mengoptimalkan potensi mereka dan mencapai keberhasilan yang lebih besar dalam berbagai aspek kehidupan.

10.2.5. Keterampilan Seorang Coach

Seorang coach harus memiliki keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk memberikan dukungan yang efektif kepada klien dalam proses coaching. Berikut adalah beberapa keterampilan yang harus dimiliki seorang coach:

1. **Keterampilan Komunikasi:** Seorang coach harus memiliki keterampilan komunikasi yang kuat, termasuk pendengaran aktif, empati, dan kemampuan untuk mengajukan pertanyaan yang relevan dan menggali pemahaman yang lebih dalam. Mereka harus mampu berkomunikasi dengan jelas dan efektif, serta memiliki kemampuan untuk mendengarkan tanpa menghakimi. Garvey, Robert. Stokes, Paul and Megginson, David. (2018) menjelaskan seorang coach harus memiliki keterampilan membimbing percakapan (*Framing the Conversation*) yaitu

mampu mengatur jalur dan ruang lingkup percakapan pembinaan dan untuk secara iteratif mengembangkan ke mana arah pembicaraan seiring perkembangannya.

2. Keterampilan Mendengarkan Aktif: Mendengarkan aktif adalah kemampuan untuk sepenuhnya menerima dan memahami apa yang dikatakan oleh klien, termasuk nuansa emosional dan pesan yang tersirat. Seorang coach harus mampu memfokuskan perhatian pada klien, memahami perspektif mereka, dan mengakui perasaan dan kebutuhan mereka.
3. Kemampuan Bertanya yang Efektif: Seorang coach harus memiliki kemampuan untuk mengajukan pertanyaan yang efektif yang memungkinkan refleksi mendalam, eksplorasi pemikiran, dan menggali solusi yang kreatif. Pertanyaan yang baik membantu mengarahkan pemikiran klien, mendorong kejelasan, dan merangsang pemikiran yang mendalam.
4. Empati dan Kecakapan dalam Membangun Hubungan: Kemampuan untuk membangun hubungan yang kuat dan saling percaya dengan klien sangat penting dalam coaching. Seorang coach harus mampu mengasah kemampuan empati, mengakui perasaan dan pengalaman klien, dan menciptakan lingkungan yang aman untuk berbagi dan bereksperimen.
5. Keterampilan Pengamatan dan Analisis: Seorang coach harus memiliki kemampuan untuk mengamati secara objektif dan menganalisis situasi serta perilaku klien. Ini melibatkan kemampuan untuk mengidentifikasi pola-pola, hambatan, dan peluang untuk pertumbuhan, serta memberikan umpan balik yang konstruktif berdasarkan pengamatan tersebut.
6. Keterampilan Pengelolaan Waktu dan Rencana Tindakan: Seorang coach harus memiliki keterampilan dalam pengelolaan waktu dan penyusunan rencana tindakan yang efektif. Mereka harus mampu membantu klien

merumuskan tujuan yang jelas, mengidentifikasi langkah-langkah konkret yang harus diambil, dan membangun akuntabilitas untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Seorang coach harus memiliki pengetahuan dan pemahaman yang mendalam dalam bidang coaching yang mereka praktekkan. Selain keterampilan tersebut, seorang coach juga harus memiliki integritas, kepekaan, kesabaran, rasa hormat, dan komitmen untuk membantu klien mencapai tujuan mereka.

10.3. Mentoring

Menurut Stanley & Clinton (1993) mentoring adalah sebuah pengalaman relasional di mana seorang mentor, yang mengetahui atau telah mengalami sesuatu, mentransfer sesuatu itu (sumber kebijaksanaan, informasi, pengalaman, kepercayaan diri, wawasan, hubungan, status, dll.) kepada mentee, pada waktu dan cara yang tepat, sehingga memfasilitasi pengembangan atau pemberdayaannya.

The European Mentoring and Coaching Council (Swiss) mendefinisikan mentoring sebagai proses perkembangan di mana orang yang lebih berpengalaman berbagi pengetahuannya dengan orang yang kurang berpengalaman dalam konteks tertentu melalui serangkaian percakapan. Kadang-kadang pendampingan juga bisa menjadi kemitraan pembelajaran antara teman sebaya (Taylor, Marie & Crabb, Steve, 2016).

10.3.1. Gaya Mentoring

Masing-masing mentor dapat menunjukkan gaya mentoring yang berbeda-beda yang seringkali merupakan cerminan dari kepribadian. Beberapa gaya mentoring menurut Mary Pender Greene (2015) yaitu:

1. *The Shoulder to Cry On*

Gaya mentoring “*Shoulder to Cry On*” sangat personal, terbuka secara emosional, dan nyaman bagi mentor dan anak didik. Anda dapat mengidentifikasi mentor ini dengan sikap mereka

yang terbuka dan tidak menghakimi serta kemudahan Anda membuka diri terhadap mereka.

2. *The Cheerleader*

Gaya mentoring "*Cheerleader*" juga cukup penting bagi para mentee, terutama mereka yang berada di titik rendah secara emosional atau yang baru saja mengalami pukulan profesional, seperti kehilangan pekerjaan atau tidak mendapatkan promosi yang diharapkan. Mentor yang menunjukkan gaya *Cheerleader* biasanya memiliki kepribadian yang antusias, optimis, dan energik yang mampu menanamkan kualitas yang sama pada mentee mereka. Mereka berdiri di sela-sela karir Anda dan memberikan dukungan yang konsisten.

3. *The Fixer*

Anda tahu orang yang selalu Anda hubungi setiap kali ada krisis atau masalah yang Anda tidak tahu bagaimana menanganinya, keadaan darurat seperti tidak bisa menyalakan mobil atau terkunci di luar rumah? Nah, mentor jenis ini, "*Fixer*", adalah orang yang Anda hubungi jika menyangkut masalah profesional. Misalnya, jika Anda diintimidasi oleh rekan kerja, bertengkar dengan atasan, atau melakukan kesalahan yang merugikan—orang ini dapat membantu Anda memperbaiki situasi.

4. *The Town Crier*

Anda bisa mendapatkan keuntungan dari memiliki mentor "*The Town Crier*". Seseorang mentor yang antusias mempromosikan Anda dan acara Anda. Mentor yang cenderung memiliki jaringan yang kuat dan akan senang berbagi informasi. Berfungsi menyampaikan berita, mempromosikan orang dan acara

5. *The Connector*

Orang ini adalah penggiat jejaring yang gigih yang berkomitmen untuk menghubungkan orang-orang dan sering dianggap sebagai orang yang mudah dihubungi. Mereka cenderung sangat membantu menyebarkan berita dan mempromosikan orang dan acara. Mentor ini sangat berharga saat Anda membutuhkan koneksi atau pengenalan yang sulit dipahami.

Salah satu alasan penting untuk mempertahankan daftar mentor dengan berbagai gaya tertentu adalah agar Anda dapat memaksimalkan berbagai spesialisasi di bidang tertentu dengan mendiversifikasi keahlian individu dari setiap orang dalam daftar dan memiliki akses ke berbagai sumber informasi. Alasan lain untuk mempertahankan daftar mentor dalam adalah untuk memiliki kemampuan untuk mensintesis sejumlah pendapat yang berbeda ketika masalah Anda adalah salah satu yang tidak memiliki jawaban pasti melainkan merupakan keputusan yang harus Anda buat pada Anda sendiri dengan menimbang berbagai pilihan dan mengevaluasi berbagai informasi.

Tidak setiap masalah yang membutuhkan bimbingan seorang mentor dapat diselesaikan hanya dengan beralih ke satu penasihat; banyak dilema yang Anda hadapi akan mengharuskan Anda membuat keputusan sendiri yang berpendidikan dan terinformasi. Semakin banyak informasi yang Anda miliki untuk mendasari keputusan Anda, semakin baik pilihan yang dapat Anda buat, dan memiliki akses ke berbagai pendapat dari sekelompok orang yang semuanya berspesialisasi dalam bidang tertentu itu penting dalam mengumpulkan informasi sebanyak mungkin. untuk pertimbangan dalam membuat penilaian informasi tentang sejumlah keputusan profesional.

10.3.2. Fokus Mentoring

Fokus mentoring dapat bervariasi tergantung pada kebutuhan dan tujuan mentee, serta bidang atau konteks mentoring yang terlibat. Berikut adalah beberapa fokus umum dalam mentoring:

1. Pengembangan Karier: Fokus mentoring pada pengembangan karier bertujuan untuk membantu mentee dalam merencanakan dan mengembangkan jalur karier yang sesuai dengan tujuan dan minat mereka. Mentor dapat memberikan wawasan, nasihat, dan arahan mengenai langkah-langkah yang dapat diambil untuk mencapai tujuan karier mentee,

serta membantu mereka mengatasi hambatan dan mengambil keputusan yang tepat.

2. **Pengembangan Keterampilan:** Mentoring dapat berfokus pada pengembangan keterampilan tertentu yang relevan dengan bidang atau profesi mentee. Hal ini dapat mencakup pengembangan keterampilan teknis, keterampilan interpersonal, keterampilan kepemimpinan, keterampilan presentasi, atau keterampilan lain yang diperlukan untuk berhasil dalam bidang tertentu.
3. **Peningkatan Kompetensi:** Mentoring dapat fokus pada peningkatan kompetensi mentee dalam bidang spesifik. Mentor dapat memberikan bimbingan, umpan balik, dan dukungan dalam mengembangkan pemahaman yang lebih mendalam, mengasah keterampilan yang diperlukan, dan meningkatkan keahlian mentee dalam bidang tertentu.
4. **Pembinaan Pribadi:** Fokus mentoring pada pembinaan pribadi bertujuan untuk membantu mentee dalam pengembangan kepribadian, keterampilan interpersonal, dan kualitas pribadi yang relevan dengan pertumbuhan dan kesuksesan mereka. Mentor dapat membantu mentee dalam mengembangkan kepercayaan diri, kemampuan komunikasi, resiliensi, pemecahan masalah, atau atribut pribadi lainnya yang penting dalam kehidupan dan karier mentee.
5. **Peningkatan Pengetahuan dan Pemahaman:** Mentoring dapat berfokus pada peningkatan pengetahuan dan pemahaman mentee dalam bidang tertentu. Mentor dapat berbagi pengetahuan, pengalaman, dan wawasan mereka, memberikan bahan bacaan atau sumber daya yang relevan, dan membantu mentee dalam menjelajahi topik atau isu tertentu dengan lebih mendalam.
6. **Peningkatan Kepemimpinan:** Mentoring dapat berfokus pada pengembangan kepemimpinan mentee. Mentor dapat membantu mentee dalam mengembangkan keterampilan kepemimpinan, pemahaman tentang gaya kepemimpinan yang efektif, serta memberikan nasihat dan inspirasi untuk menjadi pemimpin yang baik dalam berbagai konteks.
7. **Pengembangan Jaringan dan Hubungan:** Mentoring dapat berfokus pada pengembangan jaringan profesional dan

hubungan yang kuat bagi mentee. Mentor dapat membantu mentee dalam membangun koneksi, memberikan nasihat tentang memperluas jaringan, dan memberikan dukungan dalam membangun hubungan yang bermanfaat untuk perkembangan karier dan pribadi mentee.

Fokus mentoring dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan minat mentee, serta keahlian dan pengalaman mentor. Penting untuk menjalin dialog dan komunikasi yang baik antara mentor dan mentee untuk menentukan fokus yang paling relevan dan bermanfaat dalam proses mentoring.

10.3.3. Proses Mentoring

Proses mentoring yang baik melibatkan langkah-langkah dan prinsip-prinsip yang membantu memastikan efektivitas dan kesuksesan dalam memberikan dukungan dan bimbingan kepada mentee. Berikut adalah beberapa elemen yang penting dalam proses mentoring yang baik:

1. **Penetapan Tujuan:** Mentor dan mentee perlu bekerja sama untuk menetapkan tujuan yang jelas dan terukur untuk proses mentoring. Tujuan ini harus spesifik, realistis, dan relevan dengan kebutuhan dan aspirasi mentee. Tujuan yang ditetapkan dapat menjadi panduan untuk mengarahkan perjalanan mentoring dan mengevaluasi kemajuan yang dicapai.
2. **Pembangunan Hubungan:** Membangun hubungan saling percaya dan saling menghormati antara mentor dan mentee adalah kunci dalam proses mentoring yang baik. Mentor perlu menciptakan lingkungan yang aman dan terbuka, di mana mentee merasa nyaman untuk berbagi dan berdiskusi tentang tantangan, aspirasi, dan kebutuhan mereka. Komunikasi yang efektif dan pendengaran aktif juga penting dalam membangun hubungan yang kuat.
3. **Penilaian dan Pemetaan Kebutuhan:** Mentor perlu melakukan penilaian awal untuk memahami kebutuhan, kekuatan, dan area pengembangan mentee. Dengan memahami konteks dan

situasi mentee, mentor dapat memetakan kebutuhan mereka dengan lebih baik dan merancang pendekatan yang sesuai dalam memberikan bimbingan dan dukungan.

4. **Perencanaan dan Tindakan:** Mentor dan mentee perlu bersama-sama merencanakan tindakan yang konkret untuk mencapai tujuan mentoring. Rencana tindakan harus terperinci, mencakup langkah-langkah yang jelas, tenggat waktu yang realistis, dan tanggung jawab yang ditetapkan untuk setiap langkah. Mentor dapat membantu mentee dalam merencanakan strategi, mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan, dan memperhatikan tantangan yang mungkin muncul.
5. **Bimbingan dan Dukungan:** Mentor memberikan bimbingan dan dukungan kontinu kepada mentee selama proses mentoring. Ini melibatkan memberikan umpan balik yang konstruktif, mengarahkan mentee dalam menjelajahi solusi yang mungkin, memberikan wawasan dan perspektif baru, serta memberikan dorongan dan motivasi ketika diperlukan. Mentor juga dapat berbagi pengetahuan, pengalaman, dan jaringan mereka untuk membantu mentee dalam pengembangan dan pertumbuhan.
6. **Evaluasi dan Refleksi:** Selama proses mentoring, evaluasi dan refleksi terhadap kemajuan dan hasil yang dicapai menjadi penting. Mentor dan mentee perlu secara teratur mengevaluasi kemajuan terhadap tujuan, merefleksikan pengalaman dan pembelajaran yang diperoleh, serta menyesuaikan rencana tindakan jika diperlukan. Evaluasi ini membantu memastikan bahwa mentoring tetap relevan dan efektif sepanjang waktu.
7. **Mengakhiri dengan Manis:** Setelah mencapai tujuan mentoring atau mencapai tahap akhir proses mentoring, penting untuk mengakhiri dengan manis dan mempertahankan hubungan yang baik antara mentor dan mentee. Evaluasi akhir, penilaian capaian, serta perencanaan langkah selanjutnya, seperti pengembangan mandiri atau kemungkinan mentoring lanjutan, dapat menjadi bagian dari proses penutupan yang baik.

Proses mentoring yang baik melibatkan kolaborasi, komunikasi terbuka, dan pendekatan yang dipersonalisasi sesuai dengan kebutuhan mentee. Setiap mentoring dapat memiliki variasi dalam proses, tetapi prinsip-prinsip dasar ini dapat membantu memastikan keberhasilan dan kebermanfaatan dalam pengalaman mentoring.

10.3.4. Kualitas Seorang Mentor

Kualitas seorang mentor yang baik meliputi sejumlah atribut dan karakteristik yang mendukung keberhasilan dalam memberikan bimbingan dan dukungan kepada mentee. Berikut adalah beberapa kualitas yang dimiliki oleh seorang mentor yang baik:

1. **Kompetensi dan Pengetahuan:** Seorang mentor yang baik memiliki pengetahuan dan keahlian yang relevan dalam bidang atau konteks mentoring tertentu. Mereka memiliki pemahaman yang mendalam tentang topik yang dibahas dan mampu menyampaikan informasi dengan jelas dan terstruktur kepada mentee.
2. **Empati:** Kemampuan untuk berempati dan memahami perspektif dan perasaan mentee adalah kualitas penting dalam seorang mentor yang baik. Mereka mampu mendengarkan dengan penuh perhatian, mengenali dan menghormati kebutuhan serta pengalaman mentee, serta menunjukkan empati dan dukungan yang tulus.
3. **Komunikasi Efektif:** Seorang mentor yang baik memiliki keterampilan komunikasi yang kuat. Mereka mampu menyampaikan pesan dengan jelas, mengajukan pertanyaan yang relevan, dan mendengarkan secara aktif. Komunikasi yang efektif membantu membangun hubungan yang baik antara mentor dan mentee, serta memfasilitasi pertukaran informasi dan pemahaman yang baik.
4. **Keterbukaan dan Fleksibilitas:** Seorang mentor yang baik bersikap terbuka dan fleksibel terhadap kebutuhan dan preferensi mentee. Mereka menghormati perbedaan, menerima umpan balik, dan siap untuk menyesuaikan

pendekatan mereka sesuai dengan kebutuhan individu mentee.

5. **Orientasi pada Pertumbuhan:** Seorang mentor yang baik memiliki orientasi pada pertumbuhan dan pengembangan mentee. Mereka mendorong mentee untuk mengambil risiko yang sehat, mendorong eksplorasi dan pembelajaran baru, serta membantu mentee mengatasi rintangan dan mencapai potensi maksimal mereka.
6. **Keberlanjutan dan Konsistensi:** Seorang mentor yang baik berkomitmen untuk menjaga hubungan mentoring yang berkelanjutan dan konsisten. Mereka menyediakan waktu dan sumber daya yang diperlukan, serta memenuhi janji dan kewajiban mereka terhadap mentee.
7. **Mendukung dan Mendorong:** Seorang mentor yang baik memberikan dukungan dan dorongan kepada mentee. Mereka memberikan umpan balik yang konstruktif, memotivasi mentee untuk mengatasi tantangan, serta memberikan inspirasi dan keyakinan kepada mentee dalam mengembangkan kemampuan dan mencapai tujuan mereka.
8. **Keterikatan dan Kehadiran:** Seorang mentor yang baik memiliki keterikatan yang kuat terhadap peran dan tanggung jawab mereka sebagai mentor. Mereka hadir secara fisik dan emosional dalam proses mentoring, memberikan perhatian penuh dan menunjukkan ketertarikan terhadap perkembangan dan keberhasilan mentee.
9. **Menghormati Kepercayaan dan Kerahasiaan:** Seorang mentor yang baik memegang teguh kepercayaan dan menjaga kerahasiaan informasi yang dibagikan oleh mentee. Mereka menunjukkan integritas dan etika yang tinggi dalam menjalankan peran sebagai mentor.
10. **Pembelajaran Berkelanjutan:** Seorang mentor yang baik mengadopsi sikap pembelajaran berkelanjutan. Mereka terus mengembangkan diri, mengikuti tren dan perkembangan terbaru dalam bidang mereka, serta terbuka untuk memperbaiki keterampilan dan pengetahuan mereka sebagai mentor.

Kombinasi kualitas-kualitas ini membantu menciptakan lingkungan mentoring yang mendukung, membangun hubungan yang kuat, dan memfasilitasi pertumbuhan dan perkembangan mentee dengan efektif.

10.3.5. Manfaat Mentoring

Manfaat mentoring dapat bervariasi tergantung pada konteks dan tujuan mentoring yang dilakukan. Berikut adalah beberapa manfaat umum yang dapat diperoleh melalui proses mentoring:

1. **Pembelajaran dan Pengembangan:** Mentoring menyediakan kesempatan untuk belajar dari pengalaman, pengetahuan, dan wawasan mentor yang lebih berpengalaman. Mentee dapat memperoleh pemahaman yang lebih dalam tentang bidang atau konteks tertentu, mengembangkan keterampilan dan keahlian baru, serta mengasah kemampuan mereka melalui umpan balik dan bimbingan mentor.
2. **Orientasi dan Penyesuaian:** Bagi individu yang baru memasuki lingkungan kerja atau organisasi baru, mentoring dapat memberikan orientasi dan bantuan dalam menyesuaikan diri dengan budaya, tugas, dan tuntutan pekerjaan yang baru. Mentee dapat memperoleh informasi, nasihat, dan dukungan yang berguna untuk mengatasi tantangan awal dan mengoptimalkan pengalaman mereka.
3. **Peningkatan Karier:** Mentoring dapat berperan penting dalam pengembangan karier seseorang. Mentor dapat memberikan wawasan tentang peluang karier, membantu mentee dalam merencanakan jalur karier yang sesuai, memberikan saran tentang pengembangan keterampilan dan kompetensi yang diperlukan, serta membantu mentee dalam membangun jaringan profesional yang kuat.
4. **Peningkatan Kepemimpinan:** Mentoring dapat mendukung pengembangan kemampuan kepemimpinan dan manajerial seseorang. Mentor yang berpengalaman dapat membimbing mentee dalam mengasah keterampilan kepemimpinan, memberikan wawasan tentang strategi dan prinsip

- kepemimpinan yang efektif, serta memberikan dorongan dan dukungan dalam menghadapi tantangan kepemimpinan.
5. Peningkatan Keterampilan Interpersonal: Mentoring dapat membantu mentee dalam meningkatkan keterampilan interpersonal dan hubungan antar pribadi. Mentor dapat memberikan umpan balik yang konstruktif tentang komunikasi, negosiasi, kerjasama tim, dan kemampuan berhubungan dengan orang lain. Hal ini dapat membantu mentee dalam membangun hubungan yang baik, meningkatkan efektivitas kolaborasi, dan meningkatkan keberhasilan dalam interaksi sosial.
 6. Peningkatan Kepercayaan Diri: Melalui proses mentoring, mentee dapat mengembangkan kepercayaan diri yang lebih besar. Dukungan dan bimbingan dari mentor, bersama dengan pencapaian dan pertumbuhan yang dicapai, dapat memberikan keyakinan kepada mentee dalam kemampuan mereka, membantu mengatasi keraguan dan kecemasan, serta membangun rasa percaya diri yang positif.
 7. Peningkatan Kepuasan Kerja: Mentoring dapat berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja mentee. Dengan adanya dukungan dan bimbingan dari mentor, mentee dapat mengatasi tantangan, merasa didukung dan diakui dalam perkembangan mereka, serta merasa lebih terhubung dan terlibat dalam lingkungan kerja atau organisasi mereka.
 8. Peningkatan Pemecahan Masalah: Melalui proses mentoring, mentee dapat memperoleh keterampilan dalam pemecahan masalah. Mentor dapat membantu mentee dalam memperoleh perspektif baru, mengidentifikasi solusi yang mungkin, dan mengembangkan strategi yang efektif untuk mengatasi masalah atau tantangan yang dihadapi.

Manfaat mentoring tidak hanya berdampak pada mentee, tetapi juga pada mentor itu sendiri. Melalui pengalaman mentoring, mentor dapat memperkuat keterampilan kepemimpinan, meningkatkan refleksi dan pemahaman diri, dan mendapatkan kepuasan dalam membantu orang lain dalam mencapai potensi mereka.

10.4. Perbandingan Coaching dan Mentoring

Apakah coaching dan mentoring berbeda? Ya, coaching dan mentoring merupakan dua pendekatan yang berbeda dalam pengembangan individu. Meskipun keduanya berbagi beberapa kesamaan, ada perbedaan penting dalam fokus, dinamika hubungan, dan tujuan seperti tertera pada tabel 8.1 Meskipun terdapat perbedaan antara coaching dan mentoring, penting untuk diingat bahwa tidak ada pendekatan yang benar atau salah. Pilihan antara coaching dan mentoring tergantung pada kebutuhan individu atau organisasi serta konteksnya. Dalam beberapa kasus, coaching dan mentoring dapat digabungkan untuk memberikan dukungan dan bimbingan yang komprehensif bagi perkembangan individu.

Tabel 10.1 Perbedaan Coaching dan Mentoring

Aspek	Coaching	Mentoring
Tujuan	Mengoreksi perilaku yang tidak sesuai, memperbaiki kinerja, dan memberikan keterampilan yang diperlukan pegawai untuk mencapai tujuan	Mendukung dan membimbing pengembangan pribadi pegawai
Menutupi Kesenjangan	Kesenjangan kinerja kecil karena kurang motivasi atau kejenuhan	Kesenjangan kinerja besar karena kurang keterampilan/ keahlian dan pengalaman
Hasil yang Diharapkan	Pengetahuan dan/atau keterampilan baru yang dapat menghasilkan motivasi/ide baru dalam penyelesaian pekerjaan	Pengetahuan dan/atau keterampilan baru yang dapat menghasilkan pengetahuan teknis dan rujukan pengalaman baru dalam penyelesaian pekerjaan
Kepentingan	Kinerja	Pembelajaran
Prakarsa	Inisiatif dari atasan langsung untuk memberi pembelajaran kepada pegawai	Inisiatif dari pegawai

Aspek	Coaching	Mentoring
Kesukarelaan	Tidak bersifat sukarela tetapi berdasarkan kesepakatan (konsensus)	Mentor dan pegawai berpartisipasi secara sukarela
Fokus	Fokus pada tugas/tujuan yang harus segera diselesaikan	Fokus pada pengembangan pribadi pegawai
Peranan	Atasan langsung memberitahu dengan umpan balik yang tepat	Atasan langsung menyimak, menjadi model, dan memberi saran
Jangka waktu	Jangka pendek	Jangka panjang
Mentor/Coach	Atasan langsung	Atasan langsung/atau pegawai senior

Sumber: Panduan Coaching, Mentoring, Dan Belajar Mandiri Di Lingkungan Kemendikbud

10.5. Ringkasan perbedaan antara coaching dan mentoring

Coaching dan mentoring adalah dua pendekatan yang berbeda dalam membantu individu mencapai tujuan mereka. Berikut ini adalah ringkasan perbedaan antara coaching dan mentoring:

1. Fokus: Coaching lebih fokus pada pengembangan keterampilan dan potensi individu. Tujuannya adalah untuk membantu klien meningkatkan kinerja mereka, mengidentifikasi dan mencapai tujuan pribadi atau profesional, serta mengatasi tantangan yang ada. Mentoring, di sisi lain, lebih fokus pada pembelajaran berbasis pengalaman. Mentor berbagi pengetahuan, pengalaman, dan wawasan mereka kepada mentee untuk membantu mereka mengembangkan pemahaman yang lebih baik tentang bidang atau industri tertentu.
2. Sifat Hubungan: Coaching adalah hubungan yang berbasis pada kemitraan yang saling menguntungkan antara coach dan klien. Coach bertindak sebagai fasilitator, mendengarkan, memberikan umpan balik, dan menantang klien untuk mengembangkan pemikiran kritis mereka sendiri. Mentoring, di sisi lain, melibatkan hubungan yang lebih tidak formal antara mentor dan mentee. Mentor berperan sebagai sumber inspirasi, memberikan nasihat, berbagi pengalaman, dan

membimbing mentee dalam pengembangan karier atau pengembangan pribadi.

3. Waktu: Coaching biasanya memiliki waktu yang terbatas dan fokus pada tujuan spesifik yang ditetapkan bersama dengan klien. Sesi coaching biasanya berlangsung dalam periode tertentu dan dapat dilakukan dalam jangka pendek atau jangka panjang. Mentoring, di sisi lain, memiliki sifat yang lebih kontinu dan bisa berlangsung selama periode yang lebih lama. Mentor dan mentee dapat berinteraksi secara rutin selama jangka waktu yang panjang, terkadang bahkan selama bertahun-tahun.
4. Pengalaman dan Pengetahuan: Seorang coach biasanya tidak perlu memiliki pengetahuan mendalam tentang industri atau bidang klien mereka. Mereka mengandalkan keterampilan coaching dan alat-alat yang relevan untuk membantu klien mereka. Di sisi lain, seorang mentor biasanya memiliki pengalaman dan pengetahuan yang mendalam dalam bidang yang sama atau serupa dengan mentee mereka. Mereka menggunakan pengetahuan mereka untuk memberikan panduan dan wawasan yang lebih khusus.
5. Orientasi Hasil: Coaching sangat berorientasi pada tujuan dan hasil yang diinginkan oleh klien. Proses coaching didorong oleh pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Mentoring, sementara itu, tidak selalu berpusat pada tujuan yang jelas. Hal ini lebih fokus pada pertumbuhan pribadi, pembelajaran, dan perkembangan jangka panjang.

Penting untuk dicatat bahwa dalam beberapa kasus, peran seorang mentor dan coach dapat tumpang tindih. Beberapa mentor juga dapat menyediakan aspek coaching, sementara beberapa coach dapat memberikan wawasan berdasarkan pengalaman mereka sebagai mentor. Namun, secara umum, coaching dan mentoring memiliki perbedaan dalam pendekatan, fokus, dan sifat hubungan antara pemangku kepentingan yang terlibat.

Pentingnya coaching dan mentoring dalam pengembangan pribadi dan profesional

Coaching dan mentoring memiliki peran yang penting dalam pengembangan pribadi dan profesional seseorang. Berikut ini adalah beberapa alasan mengapa coaching dan mentoring penting:

1. **Peningkatan Keterampilan:** Melalui coaching dan mentoring, individu dapat mengembangkan keterampilan yang relevan dengan tujuan mereka. Baik itu keterampilan kepemimpinan, komunikasi, manajemen waktu, atau keterampilan teknis dalam bidang tertentu, coaching dan mentoring membantu individu meningkatkan kemampuan mereka secara praktis.
2. **Pembelajaran Berkelanjutan:** Coaching dan mentoring memberikan kesempatan untuk pembelajaran berkelanjutan. Melalui interaksi dengan coach atau mentor, individu dapat terus belajar dari pengalaman dan pengetahuan mereka. Mereka dapat mendapatkan wawasan baru, perspektif yang berbeda, dan pemahaman yang lebih dalam tentang bidang atau industri tertentu.
3. **Pemecahan Tantangan:** Coaching dan mentoring membantu individu mengatasi tantangan yang mereka hadapi. Coach atau mentor dapat memberikan umpan balik konstruktif, panduan, dan dukungan untuk membantu individu menghadapi hambatan dan mengembangkan strategi untuk mengatasinya. Mereka juga dapat membantu individu mengidentifikasi kelemahan dan mengembangkan rencana aksi yang efektif.
4. **Pencapaian Tujuan:** Coaching dan mentoring membantu individu dalam menetapkan dan mencapai tujuan pribadi dan profesional mereka. Dengan bantuan coach atau mentor, individu dapat mengklarifikasi tujuan mereka, mengidentifikasi langkah-langkah yang diperlukan, dan mengembangkan rencana tindakan yang efektif. Coach atau mentor juga dapat memberikan akuntabilitas dan dukungan selama perjalanan pencapaian tujuan tersebut.

5. Peningkatan Kepuasan dan Kepuasan Diri: Melalui coaching dan mentoring, individu dapat mengalami peningkatan kepuasan dan kepuasan diri. Dengan mengembangkan keterampilan, mengatasi tantangan, dan mencapai tujuan, individu merasa lebih percaya diri dan puas dengan kemajuan yang mereka capai dalam pengembangan pribadi dan profesional mereka.
6. Pengembangan Jaringan dan Hubungan: Coaching dan mentoring juga membantu individu dalam membangun jaringan dan hubungan yang berharga. Mentor atau coach dapat memperkenalkan individu ke kontak profesional, membantu mereka memperluas jaringan mereka, dan memberikan wawasan tentang industri atau bidang tertentu. Hubungan yang terjalin juga dapat memberikan dukungan, inspirasi, dan kesempatan kolaborasi.
7. Dalam rangka pengembangan pribadi dan profesional yang holistik, baik coaching maupun mentoring memiliki peran yang krusial. Kedua pendekatan ini membantu individu dalam mengembangkan keterampilan, mencapai tujuan, mengatasi tantangan, dan tumbuh sebagai individu yang lebih baik.

Pentingnya memilih coach dan mentor yang tepat

Pentingnya memilih coach dan mentor yang tepat adalah sebagai berikut:

1. Kepuasan dan Kepercayaan: Memilih coach dan mentor yang tepat akan membantu Anda merasa puas dengan pengalaman coaching atau mentoring. Anda harus merasa nyaman dan percaya kepada mereka, karena akan ada pembagian informasi dan pembicaraan yang intim. Kepuasan dan kepercayaan ini memungkinkan hubungan yang kuat dan produktif antara Anda dan coach atau mentor.
2. Kecocokan dengan Tujuan dan Nilai: Coach atau mentor yang tepat harus sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai Anda. Mereka harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang apa yang ingin Anda capai dan dapat mendukung Anda dalam mencapainya. Jika ada kesesuaian dalam tujuan dan nilai,

Anda akan merasa lebih termotivasi dan fokus dalam proses pengembangan Anda.

3. **Pengalaman dan Pengetahuan:** Memilih coach dan mentor yang memiliki pengalaman dan pengetahuan yang relevan dengan kebutuhan Anda akan memberikan manfaat yang signifikan. Mereka dapat memberikan panduan dan wawasan berdasarkan pengalaman mereka sendiri, mempercepat proses pembelajaran Anda, dan membantu Anda menghindari kesalahan yang tidak perlu.
4. **Kemampuan Komunikasi dan Mendengarkan:** Coach dan mentor yang efektif harus memiliki kemampuan komunikasi dan mendengarkan yang baik. Mereka harus mampu mendengarkan dengan empati, mengajukan pertanyaan yang relevan, dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Komunikasi yang efektif akan membantu Anda memahami instruksi, saran, atau kritik dengan baik, dan meningkatkan hasil dari coaching atau mentoring.
5. **Keberlanjutan dan Ketersediaan:** Memilih coach dan mentor yang dapat berkomitmen pada hubungan yang berkelanjutan dan tersedia untuk mendukung Anda dalam jangka waktu yang cukup lama sangat penting. Proses pengembangan pribadi dan profesional adalah perjalanan yang berkelanjutan, dan Anda membutuhkan seseorang yang dapat terlibat dan memberikan bimbingan sepanjang perjalanan tersebut.
6. **Rekomendasi dan Ulasan:** Melihat rekomendasi dan ulasan dari orang-orang yang telah bekerja dengan coach atau mentor yang Anda pertimbangkan juga penting. Pendapat dan pengalaman orang lain dapat memberikan perspektif tambahan dan membantu Anda membuat keputusan yang lebih baik.

Memilih coach dan mentor yang tepat adalah langkah penting dalam memastikan keberhasilan dalam pengembangan pribadi dan profesional Anda. Sebab tidak setiap orang dapat menjadi seorang pembimbing. Menurut Robert Clinton (2004) seorang pembimbing adalah orang yang dapat segera melihat potensi

dalam diri seseorang. Mereka dapat mentoleransi kesalahan, kekurangajaran, kekasaran dan sebagainya, dalam rangka melihat potensi untuk dikembangkan. Mereka luwes dan sabar, menyadari bahwa perkembangan seseorang membutuhkan waktu dan pengalaman. Mereka memiliki visi dan kemampuan untuk melihat kenyataan di lapangan dan menyarankan langkah-langkah selanjutnya yang diperlukan oleh stafnya. Mereka biasanya memiliki paduan talenta dari satu atau lebih karunia menasehati: belas kasih, memberi, menegur, iman dan kata-kata hikmat.

DAFTAR PUSTAKA

- Biro Sumber Daya Manusia Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan. Panduan Coaching, Mentoring, Dan Belajar Mandiri Di Lingkungan Kemendikbud
- Clinton, J. R. (2004). *Pembentukan Pemimin Sejati*. Jakarta : Metanoia CRM
- Fahlevi, Derli (2018). *Great Leader In You: Rahasia menjadi pemimpin berpengaruh, membangun tim yang solid dan tetapadaptif dalam era disruptif*. Solo : Tiga Serangkai Pustaka Mandiri
- Garvey, Robert. Stokes, Paul and Megginson, David. (2018). *Coaching and Mentoring Theory and Practice 3rd Edition*. London : SAGE Publications Ltd
- Greene, Mary Pender (2015) *Creative Mentorship And Career-Building Strategies*. New York : Oxford University Press
- Stanley, P. D. , & Clinton, J. R. (1993). *Connecting: The mentoring relationships you n ee d to succeed in life*. Colorado Springs, CO : Navpress
- Taylor, Marie & Crabb, Steve, 2016. *Business Coaching & Mentoring For Dummies*. West Sussex : John Wiley & Sons, Ltd., The Atrium, Southern Gate, Chichester, www.wiley.com

BAB 11

PENGORGANISASIAN DAN PELAPORAN KINERJA

Oleh Sriwanti Belani, S.E., M.M

11.1. Pendahuluan

Berbagai kebutuhan hidup yang tidak terbatas dan kemampuan yang terbatas mendorong manusia untuk berhubungan dengan manusia lainnya. Hal ini diperkuat dengan pendapat bahwa manusia merupakan makhluk sosial. Sejalan dengan tingkat kematangan (keinginan dan kemampuannya), hubungan tersebut terus bergerak dinamis dimuali dari tingkat yang sederhana, hingga tingkat hubungan yang modern. Sebuah organisasi adalah pola hubungan banyak yang saling terjalin secara simultan yang menjadi jalan bagi orang, dengan pengarahan dari manajer, untuk mencapai tujuan bersama. Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang juga mempunyai peranan penting seperti halnya fungsi perencanaan. Melalui fungsi pengorganisasian, seluruh sumber daya yang di miliki oleh organisasi (manusia dan bukan manusia) akan diatur penggunaanya secara efektif dan efesien untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dalam pengorganisasian menghendaki adanya pembagian kerja atau spesialisasi, sesuai dengan teori klasik (Nadia, 2012) yaitu “ *the right man in the right place*” artinya seseorang yang memiliki keahlian tertentu harus dipekerjakan atau ditempatkan pada keahliannya. Misalnya orang yang ahli dalam bidang

administrasi harus ditempatkan di bagian administrasi pula, begitu juga dengan orang yang ahli dalam bidang keuangan harus ditempatkan pada bagian keuangan pula. Artinya dalam pembagian kerja itu harus benar - benar dilakukan dengan cermat.

11.2. Pengertian Pengorganisasian

Secara etimologi pengorganisasian berasal dari kata organize yang merupakan kata kerja dari “organizing” yang berarti menciptakan sebuah struktur dengan bagian-bagian yang diintegrasikan sedemikian rupa, sehingga hubungannya satu sama yang lain terikat oleh hubungan terhadap keseluruhannya. Pengorganisasian adalah fungsi manajemen dan merupakan suatu proses yang dinamis, sedangkan organisasi merupakan alat atau wadah yang statis.

Menurut para ahli yang dikutip dari nadiyyazummi.blogspot.com terdapat beberapa pengertian pengorganisasian sebagai berikut :

1. Menurut G. R Terry: pengorganisasian berasal dari kata organism (organisme) yang merupakan sebuah entitas dengan bagian-bagian yang terintegrasi sedemikian rupa sehingga hubungan mereka satu sama lain dipengaruhi oleh hubungan mereka terhadap keseluruhan.
2. Drs. Melayu S.P. Hasibuan : Pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan bermacam macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang - orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif yang didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas - aktivitas tersebut.
3. Maidawati
Pengorganisasian adalah pembagian kerja yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kesatuan pekerjaan, penetapan hubungan antar

perkerjaan yang efektif di antara mereka, dan pemberian lingkungan dan fasilitas pekerjaan yang wajar sehingga mereka berkerja secara efisien. Dan juga sebagai suatu pekerjaan membagi tugas, mendelegasikan otoritas, dan menetapkan aktivitas yang hendak dilakukan oleh manajer pada seluruh hirarki organisasi.

4. T. Hani handoko(1999): sesuatu yang digambarkan sebagai sesuatu yang tersentralisasi dan berisi tugas-tugas yang sangat terspesialisasikan.
5. Kamus lengkap bahasa Indonesia: Pengorganisasian adalah merupakan kegiatan merancang dan merumuskan struktur.

Dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian adalah langkah untuk merancang struktur formal, menetapkan, menggolongkan dan mengatur berbagai macam kegiatan, menetapkan tugas-tugas pokok, wewenang dan pendelegasian wewenang oleh pimpinan kepada staf dalam rangka mencapai tujuan organisasi dengan efisien. Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen kedua setelah rencana-rencana disusun, maka tugas manajer yang bersangkutan adalah mengorganisasi sumber – sumber daya manusia dan sumber - sumber visikal dan memanfaatkannya dengan tepat.

11.3. Tujuan Pengorganisasian

Tujuan merupakan unsur yang sangat penting dalam sebuah organisasi, Setiap organisasi harus mempunyai tujuan yang jelas, karena jika tidak mempunyai tujuan yang jelas maka suatu organisasi tersebut tidak terarah. Tujuannya adalah arah atau sesuatu yang ingin dicapai menjadi sebab dilaksanakannya sesuatu kegiatan. Tujuan pengorganisasian adalah agar dalam pembagian tugas dapat dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab. Dengan pembagian tugas diharapkan setiap anggota organisasi dapat meningkatkan keterampilannya secara khusus (spesialisasi) dalam menangani tugas-tugas yang dibebankan.

Apabila pengorganisasian itu dilakukan secara serampangan, tidak sesuai dengan bidang keahlian seseorang, maka tidak mustahil dapat menimbulkan kegagalan dalam penyelenggaraan pekerjaan itu.

Ada beberapa tujuan pengorganisasian, yaitu:

1. Membantu koordinasi, yaitu memberi tugas pekerjaan kepada unit kerja secara koordinatif agar tujuan organisasi dapat melaksanakan dengan mudah dan efektif. Koordinasi dibutuhkan tatkala harus membagi unit kerja yang terpisah dan tidak sejenis, tetapi berada dalam satu organisasi.
2. Memperlancar pengawasan, yaitu dapat membantu pengawasan dengan menempatkan seorang anggota manajer yang berkompotensi dalam setiap unit organisasi. Dengan demikian sebuah unit dapat ditempatkan di dalam organisasi secara keseluruhan sedemikian rupa agar dapat mencapai sasaran kerjanya walaupun dengan lokasi yang tidak sama. Unit-unit operasional yang identik dapat disatukan dengan sistem pengawasan yang identik pula secara terpadu.
3. Maksimalisasi manfaat spesialisasi, yaitu dengan konsentrasi kegiatan, maka dapat membantu seorang menjadi lebih ahli dalam pekerjaan-pekerjaan tertentu. Spesialisasi pekerjaan dengan dasar keahlian dapat menghasilkan produk yang berkualitas tinggi, sehingga kemanfaatan produk dapat
4. Memberikan kepuasan dan memperoleh kepercayaan masyarakat pengguna.
5. Penghematan biaya, artinya dengan pengorganisasian, maka akan tumbuh pertimbangan yang berkaitan dengan efisiensi. Dengan demikian pelaku organisasi akan selalu berhati-hati dalam setiap akan menambah unit kerja baru yang notabene menyangkut penambahan tenaga kerja yang relatif banyak membutuhkan biaya tambahan berupa gaji/upah. Penambahan unit kerja sebaiknya dipertimbangkan

berdasarkan nilai sumbangan pekerja baru dengan tujuan untuk menekan upah buruh yang berlebihan.

6. Meningkatkan kerukunan hubungan antar manusia, dengan pengorganisasian, maka masing-masing pekerja antar unit kerja dapat bekerja saling melengkapi, mengurangi kejenuhan, menumbuhkan rasa saling membutuhkan, mengurangi pendekatan materialistis. Untuk ini pihak manajer harus mampu mengadakan pendekatan sosial dengan penanaman rasa solidaritas dan berusaha menampung serta menyelesaikan berbagai perbedaan yang bersifat individual.

11.4. Unsur – Unsur Pengorganisasian

Prinsip-prinsip pengorganisasian bertujuan agar suatu organisasi dapat berjalan dengan baik atau dalam usaha menyusun suatu organisasi dapat terwujud organisasi yang efektif dan efisien. Manulang mengemukakan bahwa prinsip pengorganisasian adalah sebagai berikut :

- a. Adanya tujuan yang jelas
Tujuan pengorganisasian harus ditetapkan sebelum merumuskan perencanaan kegiatan karena rencana-rencana harus merujuk dan mengarah kepada upaya tercapainya tujuan organisasi.
- b. Pembagian kerja
Dalam sebuah organisasi pembagian kerja adalah keharusan sebab tanpa adanya pembagian kerja kemungkinan terjadinya tumpang tindih tugas yang menjadi amat besar. Pembagian kerja akan menghasilkan departemen - departemen dan job description dari masing-masing unsur sampai unit-unit terkecil dalam organisasi
- c. Delegasi kekuasaan
Kekuasaan atau wewenang merupakan hak seseorang untuk mengambil tindakan yang perlu agar tugas dan

fungsi-fungsi yang dijalankan dengan sebaik-baiknya. Kekuasaan atau wewenang terdiri dari berbagai aspek diantaranya : wewenang dalam mengambil keputusan, sumber daya, wewenang perintah, wewenang memakai batas waktu tertentu.

d. Rentangan kekuasaan

Rentang kekuasaan yang dimaksud adalah berapa jumlah orang yang tepat menjadi bawahan seorang pemimpin, sehingga pemimpin itu dapat memimpin, membimbing serta mengawasi secara baik sehingga bisa berhasil dan berdaya guna.

e. Tingkat - Tingkat Pengawasan

Di dalam suatu organisasi harus diusahakan agar organisasi sesederhana mungkin, selain memudahkan komunikasi agar ada motivasi bagi setiap orang di dalam organisasi untuk mencapai tingkat - tingkat di dalam struktur organisasi.

f. Kesatuan perintah dan tanggung jawab

Berdasarkan prinsip ini seorang bawahan hanya mempunyai seorang atasan dari siapa ia menerima perintah dan kepada siapa ia memberi pertanggung jawaban akan pelaksanaan tugasnya.

g. Koordinasi

Koordinasi adalah usaha mengarahkan kegiatan seluruh unit organisasi agar tertuju untuk memberikan sumbangan semaksimal mungkin guna mencapai tujuan organisasi sebagai keseluruhan.

Dengan adanya koordinasi akan menjadikan keselarasan aktivitas diantara unit - unit organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

11.5. Manfaat Pengorganisasian

Organisasi sebagai penuntun pencapaian tujuan. Pencapaian tujuan akan lebih efektif dengan adanya organisasi yang baik. Organisasi dapat mengubah kehidupan masyarakat. Contoh dari manfaat ini ialah, jika organisasi bergerak di bidang kesehatan dapat membentuk masyarakat menjadi dan memiliki

pola hidup sehat. Organisasi Kepramukaan, akan menciptakan generasi mudah yang tangguh dan ksatria. Organisasi menawarkan karier. Karier berhubungan dengan pengetahuan dan keterampilan. Jika kita menginginkan karier untuk kemajuan hidup, berorganisasi dapat menjadi solusi. Organisasi sebagai cagar ilmu pengetahuan. Organisasi selalu berkembang seiring dengan munculnya fenomena-fenomena organisasi tertentu. Peran penelitian dan pengembangan sangat dibutuhkan sebagai dokumentasi yang nanti akan mengukir sejarah ilmu pengetahuan.

11.6. Langkah – Langkah Pengorganisasian

Agar fungsi pengorganisasian dapat berjalan lancar dan sesuai dengan yang diinginkan, terdapat beberapa langkah yang harus dilaksanakan. Beberapa pendapat para ahli mengenai langkah-langkah pengorganisasian, diantaranya :

Menurut Hasibuan langkah-langkah pengorganisasian adalah:

- a. Manajemen harus mengetahui, tujuan organisasi yang ingin dicapai apakah profit, motive atau service motive.
- b. Penentuan kegiatan-kegiatan, artinya manajer harus mengetahui, merumuskan dan menspesifikasikan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dan menyusun daftar kegiatan - kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dan menyusun daftar kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan.
- c. Pengelompokan kegiatan-kegiatan, artinya manajer harus mengelompokkan kegiatan-kegiatan ke dalam beberapa kelompok atas dasar tujuan yang sama. Kegiatan - kegiatan yang bersamaan dan berkaitan erat disatukan ke dalam satu departemen atau satu bagian.
- d. Pendelegasian wewenang, artinya manajer harus menetapkan besarnya wewenang yang akan didelegasikan kepada setiap departemen.

- e. Rentang kendali, artinya manajer harus menetapkan jumlah karyawan pada setiap departemen atau bagian.
- f. Peranan perorangan, artinya manajer harus menetapkan dengan jelas tugas - tugas setiap individu karyawan, supaya tumpang tindih tugas dihindarkan.
- g. Tipe organisasi, artinya manajer harus menetapkan tipe organisasi apa yang akan dipakai, apakah line organization, line and staff organization ataukah function organization.
- h. Struktur (organization chart/ bagan organisasi), artinya manajer harus menetapkan struktur organisasi yang bagaimana akan dipergunakan, apa struktur organisasi segitiga vertikal, segitiga horizontal berbentuk lingkaran, berbentuk setengah lingkaran, berbentuk kerucut vertikal/ horizontal ataukah berbentuk oval.

Sedangkan menurut Handoko langkah-langkah pengorganisasian adalah :

- a. Perincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai suatu tujuan organisasi.
- b. Membagi beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang secara logic dapat dilaksanakan untuk satu orang. Pembagian pekerjaan tidak terlalu berat sehingga tidak dapat diselesaikan atau terlalu ringan sehingga biaya dan waktu yang digunakan tidak efisien.
- c. Pengadaan atau pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan anggota organisasi menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis. Mekanisme pengkoordinasian ini akan membantu para anggota organisasi menjaga perhatiannya pada tujuan organisasi dan mengurangi ketidak efisienan dan konflik-konflik yang merusak.

11.7. Pengertian Pelaporan Kinerja

Disiplin manajemen kinerja yang semula berkembang di berbagai perusahaan swasta, saat ini telah berkembang luas di sektor publik. Penerapannya di sektor publik saat ini tidak hanya pada perusahaan-perusahaan negara, akan tetapi dalam lima belas tahun terakhir ini sudah masuk pada instansi - instansi pemerintah. Bahkan perihal peningkatan kinerja menjadi pembicaraan yang luas di berbagai kalangan mulai dari rakyat kecil sampai pemimpin negara. Dewasa ini tuntutan terhadap ketersediaan informasi kinerja bagi para manajer public semakin tinggi. Pemimpin atau pejabat - pejabat pemerintahan selalu membutuhkan informasi kinerja manakala berhadapan dengan pihak - pihak lain seperti dengan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah/DPRD, dengan wartawan berbagai media, dengan lembaga swadaya masyarakat/LSM, dan dengan atasan masing - masing. Penguasaan informasi kinerja oleh pimpinan adalah hal mutlak yang harus ada dalam pikiran pimpinan tersebut ketika harus memberikan informasi kinerja tentang pelaksanaan tugasnya atau kinerja institusi atau unit kerja yang di pimpinya. Untuk mendapatkan informasi kinerja tersebut haruslah dirancang sistem pengumpulan datanya, sehingga dapat diproduksi laporan - laporan untuk berbagai tujuan.

Laporan kinerja sebagai salah satu laporan yang harus disiapkan baik untuk kepentingan pimpinan atau pihak eksternal instansi, pada saat ini sudah banyak dihubungkan dengan laporan keuangan. Khusus untuk laporan kinerja sebagai sebuah pertanggungjawaban atau laporan akuntabilitas kinerja disusun setahun sekali dan dibuat sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

11.8. Teori Kinerja

Konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa inggris adalah performance. Istilah performance sering diindonesiakan sebagai performa. Kinerja adalah keluaran yang

dihasilkan oleh fungsi - fungsi atau indicator - indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (*Wirawan: 2009*). Istilah kinerja berasal dari performance diartikan sebagai hasil kerja seseorang pegawai, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). (*Yani: 2013*). Kinerja adalah kemampuan kerja yang ditunjukkan dengan hasil kerja. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (strategic planning) suatu organisasi (Bastian, 2006: 274).

11.9. Kinerja Organisasi

Pasolong (2013: 198) mengemukakan bahwa Kinerja organisasi adalah sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif. Dari definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kinerja mempunyai beberapa elemen yaitu:

1. Hasil kerja dicapai secara individual atau secara institusi, yang berarti kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau kelompok.
2. Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk ditindaklanjuti, sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik.
3. Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan.

11.9.1. Kinerja Instansi Pemerintah

Definisi kinerja instansi pemerintah menurut keputusan kepala Lembaga Administrasi Negara No: 239/IX/6/8/2003 adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi dan strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan - kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan. Kinerja instansi pemerintah difokuskan pada pengukuran kinerja terhadap satuan kerja atau entitas dilingkungan pemerintah. Fokus pengukuran kinerja dapat untuk setiap satuan kinerja atau entitas yang mencakup (Mahsun: 2006).

1. Visi, misi, tujuan dan sasaran
2. Tugas pokok dan fungsi
3. Struktur organisasi dan personalia
4. Program kerja
5. Anggaran

11.9.2. Teori Akuntabilitas

Akuntabilitas public adalah mempertanggungjawabkan pengelolaan sumber daya serta pelaksanaan kebijakan yang dipercayakan kepada entitas pelaporan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara periodik. Akuntabilitas merupakan kewajiban menyampaikan pertanggungjawaban atau untuk menjawab atau menerangkan kinerja dan tindakan seseorang/badan hukum/pimpinan kolektif suatu organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau berkewenangan untuk minta keterangan akan pertanggungjawaban. (Annisaningrum: 2010).

Mardiasmo (2009) mengemukakan Akuntabilitas Publik merupakan salah satu prinsip good governance yang berkaitan dengan pertanggungjawaban pimpinan atas keputusan dan hasil

yang dicapai sesuai dengan wewenang yang dilimpahkan dalam pelaksanaan tanggung jawab mengelola organisasi. Akuntabilitas publik adalah kewajiban pemegang amanah (agent) untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya kepada pemberi Amanah (principal) yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut.

11.9.3. Laporan Akuntabilitas Kinerja

Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) adalah dokumen yang berisi gambaran perwujudan AKIP yang disusun dan disampaikan secara sistematis (LAN:2003). LAKIP harus menyajikan data dan informasi relevan bagi pembuat keputusan agar dapat menginterpretasikan keberhasilan dan kegagalan secara lebih luas dan mendalam.

Setiap instansi pemerintah berkewajiban untuk menyiapkan, menyusun dan menyampaikan laporan kinerja secara tertulis, periodik dan melembaga. Laporan kinerja ini dimaksudkan untuk mengkomunikasikan capaian kinerja instansi pemerintah dalam satu tahun anggaran yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan dan sasaran instansi pemerintah. Instansi pemerintah yang bersangkutan harus mempertanggungjawabkan dan menjelaskan keberhasilan dan kegagalan tingkat kerja yang dicapainya. Pelaporan kinerja oleh instansi pemerintah ini kemudian dituangkan dalam dokumen Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). LAKIP dapat dikategorikan sebagai laporan rutin karena paling tidak disusun dan disampaikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan setahun sekali (LAN: 2003).

Laporan kinerja sebetulnya merupakan jendela bagi pihak luar untuk mengetahui kinerja di dalam organisasi instansi yang melaporkannya. Oleh karena itu, jendela itu akan memberikan “kesan pertama” kepada orang yang melihat ke dalam. Jika

laporan kinerjanya bagus, orang luar tersebut akan berpikir, mungkin saja memang kinerjanya bagus. Dan kesan pertama ini akan sangat melekat, jika tidak ditemui hal yang buruk pihak eksternal tersebut pastilah akan mengira semuanya bagus, semua unit kerja bagus, dan seterusnya. Inilah pentingnya sebuah laporan kinerja, informasi kinerja yang ada di dalamnya haruslah diungkapkan dan disajikan secara baik sesuai dengan tanggung jawab pada tingkatannya. Laporan kinerja yang disiapkan dan disampaikan untuk bahan monitoring, tentunya periodisasi pelaporannya berjangka pendek misalnya bulanan atau triwulanan. Akan tetapi, laporan kinerja untuk tujuan pertanggung jawaban cukuplah disusun dan disampaikan setahun sekali. Laporan untuk tujuan monitoring, yang pada akhirnya untuk tujuan pengendalian atas pelaksanaan tugas atau program/kegiatan tertentu, haruslah dapat memicu tindakan pengendalian itu. Untuk itu laporan kinerja yang demikian biasanya lebih menonjolkan pencapaian-pencapaian target kinerja jangka pendek, terinci, dan merupakan unsur – unsur yang berkontribusi kepada keberhasilan. Pengungkapan dan penyajian analisis celah kinerja (performance gap analysis) biasanya dibutuhkan oleh pimpinan atau pihak yang memantau. Jadi, baik laporan kinerja untuk tujuan pemantauan ataupun untuk tujuan pertanggung jawaban menjadi sangat penting karena pada akhirnya itulah informasi – informasi untuk akuntabilitas kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Annisaningrum. (2010). Akuntabilitas dan Transparansi Dalam Laporan Keuangan.(Online). (diakses 30 Des 2016) tersedia di World Wide Web: <http://ovy19.wordpress.com>.
- Bastian, Indra. 2006. Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar. Jakarta: Erlangga.
- Bastian, Indra. 2014. Sistem Pengendalian Manajemen Sektor Publik. Jakarta: Salemba Empat.
- Handoko. T. Hani, Manajemen, (Yogyakarta: BPFE, 2003), h. 168
- Harbani, Pasolong. 2013. Kepemimpinan Birokrasi. Bandung: CV. Alfabeta.
- Harbani, Pasolong. 2013. Teori Administrasi Publik. Yogyakarta: Alfabeta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara.
- Mahsun, Mohamad. 2006. Pengukuran Kinerja Sektor Publik : Cetakan Pertama. Yogyakarta : Penerbit BPFE-Yogyakarta.
- Maidawati, Pengantar Manajemen, (Lemlit IAIN Imam Bonjol Padang, Puslit IAIN IB Press, 2010).
- Malayu S.P. Hasibuan, Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2001
- Malayu S.P. Hasibuan, Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah, (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2001.
- Manullang, Dasar-dasar Manajemen, (Jakarta: Gadjah Mada University Press, 2006),

- Mardiasmo, 2001, Pengawasan, Pengendalian, dan Pemeriksaan Kinerja Pemerintah Daerah dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah.
Andi.Yogyakarta.
- Mardiasmo. 2009. Akuntansi Sektor Publik. Yogyakarta: Andi Offset.
- Handoko. T. Hani, Manajemen, (Yogyakarta: BPFE, 2003), hal. 168.
- R.Terry, George. Prinsip- Prinsip Manajemen. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- R.Terry, George dan Leslie W.Rue. Dasar-Dasar Manajemen. (Jakarta: Bumi Aksara, 2010)
- Terry, George R., Rue, Leslie W., 2014. Dasar – Dasar Manajemen, Alih Bahasa : G. A. Ticoalu, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sondang P. Siagian. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sukirno, Sadono. 2004. Makroekonomi Teori Pengantar. Edisi Ketiga. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Wirawan. (2009). Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian. Jakarta. Penerbit: Salemba Empat.
- Yani, M. (2012).Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Mitra Wacana Media.

BAB 12

MONITORING DAN EVALUASI KINERJA

Oleh Rona Tanjung, S.Kom., M.Si

12.1. Pendahuluan

Monitoring adalah proses pemantauan atau pengawasan terhadap suatu aktivitas, proses, atau kondisi tertentu. Saputra (2022) Menurut para ahli, berikut adalah beberapa definisi dan pemahaman tentang monitoring: Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), monitoring adalah proses pengawasan atau pemantauan terhadap suatu kegiatan, perkembangan, atau proses dengan menggunakan alat atau metode tertentu.

1. Menurut United Nations Development Programme (UNDP), monitoring adalah proses sistematis untuk memperoleh data dan informasi tentang pelaksanaan suatu program atau proyek, dengan tujuan untuk mengukur kemajuan, memperbaiki kinerja, dan memastikan pencapaian hasil yang diinginkan.
2. Menurut World Health Organization (WHO), monitoring adalah pengumpulan, analisis, dan pelaporan data tentang kejadian kesehatan atau determinan kesehatan tertentu untuk mendukung pengambilan keputusan dan pemantauan efektivitas intervensi.
3. Menurut International Association for Impact Assessment (IAIA), monitoring adalah kegiatan pengumpulan data secara berkala untuk mengukur, memonitor, dan mengevaluasi dampak suatu proyek atau kebijakan terhadap lingkungan, sosial, dan ekonomi.

4. Menurut para ahli manajemen, monitoring adalah proses pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan atau proses bisnis dengan tujuan untuk memastikan bahwa mereka berjalan sesuai dengan rencana, memperbaiki kinerja jika diperlukan, dan mengidentifikasi masalah atau risiko potensial.

Dalam berbagai konteks, monitoring memiliki peran yang penting dalam mengukur dan mengelola kinerja, memastikan kepatuhan terhadap standar atau regulasi, dan memberikan informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan yang tepat. Kinerja, baik itu kinerja pribadi atau kinerja suatu sistem atau proses, ada beberapa langkah yang bisa Anda ikuti:

1. Tetapkan tujuan yang jelas: Tentukan apa yang ingin Anda capai dengan memantau kinerja. Apakah Anda ingin meningkatkan efisiensi, mengidentifikasi masalah, atau melacak kemajuan dalam mencapai tujuan tertentu?
2. Identifikasi indikator kunci kinerja (Key Performance Indicators/KPIs): Pilih indikator yang relevan dengan tujuan Anda. Misalnya, jika Anda ingin meningkatkan efisiensi produksi, KPI yang dapat Anda gunakan adalah waktu produksi per unit atau tingkat kesalahan produksi.
3. Kumpulkan data: Mulailah mengumpulkan data yang diperlukan untuk mengukur kinerja. Data dapat berasal dari berbagai sumber, seperti sistem monitoring, laporan harian, atau survei.
4. Analisis data: Lakukan analisis terhadap data yang telah Anda kumpulkan. Identifikasi tren, pola, atau perbedaan yang signifikan. Ini akan membantu Anda memahami kinerja saat ini dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki.
5. Bandingkan dengan target atau benchmark: Bandingkan hasil yang Anda dapatkan dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan standar industri yang berlaku. Ini akan membantu Anda menilai apakah kinerja

sudah mencapai level yang diinginkan atau masih ada ruang untuk perbaikan.

6. Identifikasi masalah dan peluang: Identifikasi masalah yang muncul dari analisis data dan cari tahu penyebabnya. Jika ada perbedaan antara kinerja aktual dan target yang ditetapkan, cari tahu faktor-faktor apa yang mempengaruhi dan cari peluang perbaikan.
7. Tindakan perbaikan: Berdasarkan hasil analisis, buat rencana tindakan perbaikan. Tetapkan langkah-langkah yang dapat Anda ambil untuk meningkatkan kinerja. Pastikan untuk mengalokasikan sumber daya dan waktu yang tepat untuk implementasi tindakan perbaikan.
8. Pantau dan evaluasi: Terus pantau kinerja setelah menerapkan tindakan perbaikan. Perbarui data secara teratur dan lihat apakah ada perubahan yang terjadi. Evaluasi apakah tindakan perbaikan telah memberikan hasil yang diharapkan. Jika tidak, pertimbangkan untuk mengubah pendekatan atau mengambil tindakan tambahan.

Dengan mengikuti langkah-langkah ini, Anda akan dapat memantau kinerja dengan lebih efektif dan membuat perbaikan yang diperlukan. Ingatlah bahwa pemantauan kinerja adalah proses berkelanjutan, jadi penting untuk terus mengikuti dan mengevaluasi kinerja secara berkala. Monitoring adalah proses pengamatan, pengukuran, dan pemantauan terhadap suatu kondisi, kegiatan, atau sistem. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi proses monitoring, antara lain:

Tujuan Monitoring

Tujuan dari monitoring akan mempengaruhi pendekatan dan metode yang digunakan dalam proses pemantauan. Apakah tujuannya untuk mengukur kinerja, mendeteksi masalah, mengontrol proses, atau melacak perubahan. Parameter yang Dimonitor: Faktor yang mempengaruhi monitoring adalah

parameter apa yang akan dipantau. Apakah itu melibatkan pengukuran kualitas, kuantitas, kecepatan, keandalan, atau parameter lainnya.

Sumber Daya: Ketersediaan sumber daya seperti tenaga kerja, peralatan, teknologi, dan anggaran akan mempengaruhi kemampuan untuk melakukan monitoring. Jika sumber daya terbatas, maka monitoring mungkin tidak dapat dilakukan secara menyeluruh atau dalam skala yang besar. **Metode Monitoring:** Pilihan metode monitoring juga dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti ketersediaan teknologi dan peralatan, kecepatan pengumpulan data, akurasi yang diperlukan, dan kompleksitas proses yang akan dipantau. Metode monitoring dapat meliputi pengamatan langsung, pengukuran, pengumpulan data otomatis, atau kombinasi dari metode-metode tersebut.

Lingkungan: Lingkungan fisik dan konteks tempat monitoring dilakukan juga dapat mempengaruhi proses monitoring. Misalnya, apakah lingkungan tersebut aman, terjangkau, atau memiliki aksesibilitas yang memadai untuk melakukan monitoring. **Kebijakan dan Regulasi:** Faktor lain yang mempengaruhi monitoring adalah kebijakan dan regulasi yang berlaku. Beberapa sektor atau industri mungkin memiliki persyaratan yang ketat terkait dengan pemantauan tertentu yang harus dilakukan sesuai dengan peraturan atau standar yang ditetapkan.

Interaksi Manusia: Proses monitoring juga dapat dipengaruhi oleh interaksi manusia. Faktor seperti keterampilan dan pengetahuan personel yang terlibat, komunikasi antar tim, koordinasi, dan dukungan manajemen dapat berpengaruh pada efektivitas dan efisiensi monitoring. **Perubahan Lingkungan atau Sistem:** Faktor-faktor eksternal seperti perubahan lingkungan atau sistem yang sedang dipantau dapat mempengaruhi monitoring. Jika terjadi perubahan signifikan dalam kondisi atau parameter yang diamati, maka proses monitoring mungkin perlu disesuaikan atau diperbarui.

Evaluasi dan Tindak Lanjut: Bagaimana hasil monitoring dievaluasi dan langkah apa yang diambil sebagai tindak lanjut juga dapat mempengaruhi proses monitoring. Jika hasil monitoring tidak ditindaklanjuti dengan tepat atau tidak dievaluasi dengan baik, maka efektivitas pemantauan dapat terpengaruh.

12.2. Evaluasi Kinerja

Evaluasi Kinerja merupakan proses penilaian terhadap pencapaian tujuan dan efektivitas seseorang, tim, atau organisasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Evaluasi kinerja penting dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, serta memberikan umpan balik yang berguna untuk pengembangan dan perbaikan. Fitriani dkk (2018) Evaluasi dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang bisa bervariasi tergantung pada konteksnya. Berikut ini adalah beberapa faktor umum yang dapat mempengaruhi evaluasi:

Tujuan Evaluasi: Tujuan evaluasi yang ditetapkan akan mempengaruhi metode, kriteria, dan skala evaluasi yang digunakan. Misalnya, apakah evaluasi bertujuan untuk mengukur kinerja, memahami keefektifan program, atau mengevaluasi kepatuhan terhadap standar tertentu. **Kriteria Evaluasi:** Kriteria evaluasi merujuk pada standar atau ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi suatu subjek. Kriteria ini bisa bersifat kuantitatif (misalnya, angka penjualan, tingkat kepuasan pelanggan) atau kualitatif (misalnya, kualitas produk, kepuasan karyawan). Pemilihan kriteria yang tepat dan relevan akan berdampak pada hasil evaluasi.

Metode Evaluasi: Metode evaluasi mencakup pendekatan dan teknik yang digunakan dalam proses evaluasi. Ini bisa termasuk pengumpulan data melalui survei, wawancara, observasi, atau analisis dokumen. Metode yang digunakan harus sesuai dengan tujuan evaluasi dan subjek yang dievaluasi. **Sumber Daya yang Tersedia:** Ketersediaan sumber daya seperti waktu, anggaran, dan keahlian staf dapat mempengaruhi

evaluasi. Jika terdapat keterbatasan sumber daya, evaluasi mungkin harus dikonsep ulang atau dilakukan dalam skala yang lebih terbatas.

Konteks Organisasi: Konteks organisasi, termasuk budaya, struktur, dan nilai-nilai, juga dapat mempengaruhi evaluasi. Faktor-faktor ini dapat mempengaruhi perspektif evaluasi, interpretasi hasil, dan dampak pengambilan keputusan. **Objektivitas dan Keandalan:** Evaluasi yang baik harus objektif dan dapat diandalkan. Faktor-faktor seperti bias evaluator, pengumpulan data yang tidak akurat, atau metode evaluasi yang tidak konsisten dapat mengurangi objektivitas dan keandalan evaluasi. **Partisipasi Pihak Terkait:** Melibatkan pihak-pihak yang terkait dalam proses evaluasi dapat mempengaruhi persepsi dan akseptabilitas hasil evaluasi. Partisipasi ini dapat meningkatkan pemahaman bersama, mendapatkan sudut pandang yang berbeda, dan meningkatkan penerimaan hasil evaluasi. **Waktu dan Tempat:** Faktor-faktor seperti saat evaluasi dilakukan dan kondisi tempat di mana evaluasi dilaksanakan juga dapat berpengaruh. Misalnya, kondisi lingkungan yang kurang kondusif atau situasi yang stres dapat mempengaruhi perilaku atau respons subjek evaluasi. Penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor ini dan mempertimbangkan mereka dengan cermat dalam merencanakan dan melaksanakan proses evaluasi yang efektif.

Penilaian Kinerja: Evaluasi dapat digunakan untuk menilai kinerja individu, tim, atau organisasi dalam mencapai tujuan dan target yang ditetapkan. Tujuan ini membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang ada serta memberikan masukan untuk perbaikan. **Perbaikan dan Pengembangan:** Evaluasi dapat memberikan wawasan yang diperlukan untuk melakukan perbaikan dan pengembangan yang diperlukan. Tujuan ini membantu mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki, mengidentifikasi masalah yang ada, dan menemukan solusi yang efektif. **Pengambilan Keputusan:** Evaluasi dapat memberikan informasi yang relevan untuk pengambilan keputusan yang berbasis bukti. Tujuan ini membantu para pemangku kepentingan dalam membuat keputusan yang lebih baik dalam

mengalokasikan sumber daya, mengembangkan kebijakan baru, atau memilih strategi yang tepat.

Akuntabilitas: Evaluasi dapat digunakan untuk memastikan akuntabilitas dalam melaksanakan program atau kebijakan. Tujuan ini membantu mengidentifikasi apakah sasaran dan tujuan telah tercapai sesuai dengan rencana dan anggaran yang telah ditetapkan. **Pembelajaran dan Penyebaran Informasi:** Evaluasi dapat digunakan untuk mempelajari pelajaran yang berharga dari pengalaman masa lalu. Tujuan ini membantu dalam mengidentifikasi praktik terbaik, keberhasilan, dan kegagalan yang dapat dibagikan dengan orang lain untuk meningkatkan pemahaman dan pengetahuan.

Pembenaran Anggaran: Evaluasi dapat membantu dalam membenarkan penggunaan anggaran yang dialokasikan untuk program, proyek, atau kegiatan tertentu. Tujuan ini membantu mengukur efisiensi, efektivitas, dan dampak pengeluaran yang dilakukan. **Pertanggungjawaban:** Evaluasi dapat digunakan untuk memastikan pertanggungjawaban kepada pemangku kepentingan. Tujuan ini membantu menunjukkan apakah sumber daya digunakan dengan baik dan hasil yang dicapai sesuai dengan harapan. Setiap evaluasi harus dirancang dengan tujuan tertentu yang jelas agar dapat memberikan manfaat yang sesuai dengan kebutuhan dan konteks yang spesifik.

Berikut adalah beberapa langkah umum dalam melakukan evaluasi kinerja:

1. **Tetapkan tujuan:** Tentukan tujuan evaluasi kinerja yang jelas dan spesifik. Tujuan ini harus terkait dengan pekerjaan dan tanggung jawab individu atau tim yang dievaluasi.
2. **Identifikasi kriteria penilaian:** Tentukan kriteria penilaian yang akan digunakan dalam mengukur kinerja. Kriteria ini harus objektif, terukur, dan relevan dengan tujuan yang telah ditetapkan.

3. Kumpulkan data: Kumpulkan data dan informasi yang relevan untuk mengevaluasi kinerja. Data ini bisa berasal dari berbagai sumber, seperti evaluasi mandiri, umpan balik dari atasan atau rekan kerja, dan data kuantitatif seperti hasil kinerja atau produktivitas.
4. Analisis dan penilaian: Analisis data yang telah dikumpulkan dan gunakan kriteria penilaian yang telah ditetapkan untuk mengevaluasi kinerja. Identifikasi kekuatan dan kelemahan yang terlihat dari data yang ada.
5. Berikan umpan balik: Berikan umpan balik kepada individu atau tim yang dievaluasi. Fokuskan pada hal-hal yang telah mereka lakukan dengan baik dan berikan saran konstruktif untuk perbaikan.
6. Pengembangan rencana tindak lanjut: Bekerja sama dengan individu atau tim yang dievaluasi untuk mengembangkan rencana tindak lanjut guna meningkatkan kinerja di masa depan. Tetapkan tujuan yang terukur dan jelas serta dukung mereka dalam mencapai tujuan tersebut.
7. Tinjau kinerja secara berkala: Evaluasi kinerja tidak hanya dilakukan sekali, tetapi perlu dilakukan secara berkala. Tetap berkomunikasi dan pantau kinerja individu atau tim secara teratur, sehingga Anda dapat memberikan umpan balik yang lebih sering dan membantu mereka untuk terus berkembang.

Selain langkah-langkah tersebut, penting juga untuk memastikan bahwa evaluasi kinerja dilakukan secara adil, objektif, dan transparan. Hal ini akan membantu membangun kepercayaan dan motivasi di antara anggota tim atau karyawan yang dievaluasi. Berikut adalah beberapa pengertian evaluasi menurut para ahli:

- a. Michael Scriven (1999): Evaluasi adalah proses menentukan nilai, arti, atau kecukupan dari suatu objek atau kegiatan, berdasarkan pada standar atau kriteria tertentu.

- b. Robert Stake: Evaluasi adalah penilaian sistematis tentang kualitas, nilai, atau pentingnya suatu program, proyek, atau kegiatan. Stake (1967)
- c. Daniel L. Stufflebeam: Evaluasi adalah proses mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk membuat keputusan efektif tentang suatu program atau kegiatan. Stufflebeam (2014)
- d. Lee J. Cronbach: Evaluasi adalah pengumpulan dan analisis data untuk memutuskan apakah suatu program atau kegiatan telah mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya. Cronbach (1980)

Meskipun ada berbagai definisi, umumnya evaluasi mencakup proses pengumpulan data, analisis data, dan penarikan kesimpulan untuk membuat penilaian tentang suatu objek, program, atau kegiatan. Evaluasi bertujuan untuk memberikan informasi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas, efektivitas, dan efisiensi dari suatu objek atau kegiatan tersebut. Evaluasi adalah proses sistematis untuk menilai atau mengevaluasi suatu objek, kegiatan, atau program dengan menggunakan metode atau kriteria tertentu. Tujuan utama dari evaluasi adalah untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang kinerja, efektivitas, efisiensi, dan dampak dari objek yang dievaluasi.

Evaluasi sering dilakukan dalam berbagai konteks, termasuk pendidikan, bisnis, pemerintahan, proyek-proyek pembangunan, dan program-program sosial. Dalam setiap konteks, evaluasi dapat membantu dalam pengambilan keputusan, perbaikan, perencanaan, dan akuntabilitas. Proses evaluasi melibatkan pengumpulan data yang relevan, pengukuran dan analisis yang obyektif, serta interpretasi hasil untuk membuat kesimpulan dan rekomendasi. Metode evaluasi yang digunakan dapat bervariasi tergantung pada tujuan, objek, dan sumber daya yang tersedia. Dalam melakukan evaluasi, penting untuk menetapkan tujuan yang jelas, mengidentifikasi indikator yang tepat, mengumpulkan data yang valid dan reliabel,

menganalisis data dengan cermat, serta menyampaikan temuan dan rekomendasi secara jelas dan transparan.

Dalam kesimpulannya, evaluasi adalah proses yang berguna untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja, efektivitas, dan dampak suatu objek atau program. Ini membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih baik, perbaikan, dan akuntabilitas. Dalam praktiknya, faktor-faktor ini saling terkait dan dapat berinteraksi satu sama lain, sehingga mempengaruhi keseluruhan proses monitoring. Tujuan evaluasi bervariasi tergantung pada konteks dan jenis evaluasi yang dilakukan. Secara umum, tujuan evaluasi adalah untuk mengumpulkan informasi dan data yang relevan untuk menilai kinerja, efektivitas, keberhasilan, atau dampak suatu program, kebijakan, produk, layanan, atau proses. Berikut ini beberapa tujuan evaluasi umum

12.3. Penilaian Kinerja

Kinerja merujuk pada penilaian atau evaluasi terhadap prestasi seseorang, organisasi, atau sistem dalam mencapai tujuan dan hasil yang diinginkan. Istilah ini sering digunakan dalam konteks bisnis, pendidikan, olahraga, dan berbagai bidang lainnya. Dalam konteks individu, kinerja mengacu pada sejauh mana seseorang berhasil mencapai target atau standar yang ditetapkan. Evaluasi kinerja individu biasanya mencakup penilaian terhadap kemampuan, produktivitas, kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur, kualitas kerja, inisiatif, kerjasama tim, dan aspek-aspek lain yang relevan dengan pekerjaan yang dijalankan. Dalam konteks organisasi, kinerja merujuk pada kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja organisasi dapat diukur melalui indikator seperti penjualan, pendapatan, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, inovasi, dan lain sebagainya. Pengukuran kinerja penting dalam manajemen karena memberikan wawasan tentang efektivitas dan efisiensi individu atau organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Evaluasi kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk memberikan umpan balik, pengembangan karyawan, pengambilan keputusan

strategis, pengakuan, penghargaan, atau tindakan perbaikan jika diperlukan.

Namun, perlu dicatat bahwa konsep kinerja dapat bervariasi tergantung pada konteksnya. Misalnya, dalam konteks olahraga, kinerja dapat diukur dengan prestasi atlet dalam kompetisi, sedangkan dalam konteks pendidikan, kinerja dapat diukur dengan pencapaian akademik siswa. Tujuan dari monitoring kinerja adalah untuk mengawasi dan mengevaluasi kinerja suatu entitas atau sistem secara terus-menerus. Monitoring kinerja dilakukan untuk mencapai beberapa tujuan yang penting, antara lain:

1. Identifikasi masalah: Melalui monitoring kinerja, kita dapat mengidentifikasi masalah atau ketidaksempurnaan dalam kinerja entitas atau sistem. Hal ini memungkinkan kita untuk mengambil tindakan korektif dengan cepat sebelum masalah tersebut berkembang menjadi masalah yang lebih besar atau berdampak negatif pada hasil yang diinginkan.
2. Evaluasi pencapaian target: Monitoring kinerja membantu dalam mengevaluasi sejauh mana entitas atau sistem mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan membandingkan kinerja aktual dengan target yang diharapkan, kita dapat menilai apakah langkah-langkah yang diterapkan sudah efektif atau perlu disesuaikan.
3. Pengambilan keputusan yang informasional: Data yang diperoleh melalui monitoring kinerja memberikan informasi penting yang dapat digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan. Dengan memantau kinerja, kita dapat mengidentifikasi tren, pola, atau perubahan yang signifikan dalam operasi entitas atau sistem. Informasi ini dapat membantu manajemen atau pemangku kepentingan dalam mengambil keputusan yang tepat untuk meningkatkan kinerja.
4. Pengembangan dan perbaikan: Monitoring kinerja memainkan peran penting dalam proses pengembangan

dan perbaikan berkelanjutan. Dengan menganalisis data yang dikumpulkan dari pemantauan, kita dapat mengidentifikasi area di mana perbaikan diperlukan. Hal ini memungkinkan kita untuk mengembangkan strategi dan tindakan yang relevan untuk meningkatkan kinerja di masa depan.

5. Akuntabilitas dan pelaporan: Monitoring kinerja juga diperlukan untuk menjaga akuntabilitas dan menyediakan laporan kepada pemangku kepentingan yang berkepentingan dalam kinerja entitas atau sistem. Dengan memantau dan melaporkan kinerja secara teratur, organisasi atau individu dapat memberikan transparansi tentang capaian mereka dan memenuhi kewajiban pelaporan yang ditetapkan.

Secara keseluruhan, tujuan dari monitoring kinerja adalah untuk memastikan bahwa entitas atau sistem beroperasi secara efektif dan efisien, serta untuk memberikan pemahaman yang mendalam tentang kinerja saat ini dan potensial untuk perbaikan di masa depan. Kriteria evaluasi adalah standar atau faktor yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja, efektivitas, atau nilai suatu objek, program, proyek, produk, atau individu. Kriteria evaluasi dapat bervariasi tergantung pada konteks dan tujuan evaluasi yang dilakukan. Berikut adalah beberapa kriteria evaluasi umum yang sering digunakan:

- a. Keefektifan: Menilai sejauh mana suatu objek atau program mencapai tujuan yang ditetapkan atau hasil yang diharapkan.
- b. Efisiensi: Mengukur sejauh mana suatu objek atau program mencapai hasil yang diinginkan dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal, termasuk waktu, uang, atau tenaga kerja.
- c. Kualitas: Menilai tingkat keunggulan atau kecukupan suatu objek atau program dalam hal desain, fitur, atau fungsi yang ditawarkan.

- d. Keandalan: Mengukur tingkat ketepatan, konsistensi, dan kehandalan suatu objek atau program dalam memberikan hasil yang diharapkan.
- e. Keselamatan: Menilai tingkat keamanan suatu objek, produk, atau program dalam menghindari risiko atau bahaya yang dapat membahayakan pengguna atau lingkungan.
- f. Kepuasan pengguna: Mengukur sejauh mana pengguna puas dengan suatu produk, layanan, atau pengalaman yang diberikan.
- g. Kepatuhan: Menilai tingkat kepatuhan suatu objek, program, atau individu terhadap standar, peraturan, atau kebijakan yang berlaku.
- h. Inovasi: Mengukur tingkat inovasi atau kebaruan suatu objek, program, atau produk dalam hal ide, pendekatan, atau solusi yang ditawarkan.
- i. Keberlanjutan: Menilai tingkat keberlanjutan suatu objek atau program dalam jangka panjang, termasuk dampak sosial, ekonomi, atau lingkungan yang dihasilkan.
- j. Biaya: Menilai tingkat efisiensi atau keberlanjutan suatu objek atau program dari segi biaya yang dikeluarkan atau manfaat yang diperoleh.

Perlu dicatat bahwa kriteria evaluasi dapat bervariasi tergantung pada konteks dan tujuan spesifik evaluasi yang dilakukan. Evaluasi kinerja adalah proses untuk menilai sejauh mana seseorang, tim, atau organisasi mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Ada berbagai metode yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi kinerja, dan pilihan metode yang tepat tergantung pada konteks dan kebutuhan spesifik organisasi atau situasi. Berikut adalah beberapa metode evaluasi kinerja umum yang sering digunakan:

1. Penilaian Kinerja Individu: Metode ini melibatkan penilaian kinerja seorang individu berdasarkan tujuan, kompetensi, atau kriteria lain yang telah ditetapkan sebelumnya. Ini dapat melibatkan penilaian oleh atasan langsung, rekan kerja, atau bahkan penilaian diri sendiri.

Beberapa metode yang umum digunakan dalam penilaian kinerja individu termasuk skala penilaian, checklist, wawancara, atau kombinasi dari beberapa metode.

2. **Penilaian Kinerja 360 Derajat:** Metode ini melibatkan pengumpulan umpan balik dari berbagai sumber yang memiliki hubungan dengan individu yang dievaluasi, seperti atasan, rekan kerja, bawahan, dan bahkan pelanggan. Dengan memperoleh sudut pandang yang luas, metode ini dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang kinerja seseorang.
3. **Metode Perilaku Terukur:** Metode ini berfokus pada pengamatan perilaku konkret yang terkait dengan kinerja. Contohnya adalah penggunaan skala penilaian perilaku atau pendekatan observasi langsung untuk mengamati individu dalam tugas-tugas spesifik. Metode ini dapat memberikan data yang objektif dan terukur untuk mengevaluasi kinerja.
4. **Key Performance Indicators (KPI):** Metode ini melibatkan pengukuran kinerja berdasarkan indikator utama yang relevan dengan tujuan organisasi. KPI dapat ditetapkan untuk individu, tim, atau organisasi secara keseluruhan. Pendekatan ini memungkinkan pemantauan dan pengukuran yang terus-menerus terhadap kinerja untuk melihat sejauh mana pencapaian terhadap target yang telah ditetapkan.
5. **Evaluasi Proyek:** Metode ini digunakan untuk mengevaluasi kinerja dalam konteks proyek spesifik. Evaluasi proyek mencakup penilaian terhadap pencapaian tujuan proyek, penggunaan sumber daya, manajemen risiko, dan hasil yang dihasilkan. Metode ini memungkinkan identifikasi keberhasilan dan pelajaran yang dapat diterapkan di masa depan.
6. **Metode Evaluasi 5W1H:** Metode ini melibatkan penggunaan pertanyaan "What" (Apa), "Why" (Mengapa), "Where" (Di mana), "When" (Kapan), "Who" (Siapa), dan "How" (Bagaimana) untuk menganalisis kinerja. Pertanyaan-pertanyaan ini membantu dalam pemahaman

menyeluruh tentang kinerja dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

7. Metode Benchmarking: Metode ini melibatkan perbandingan kinerja organisasi atau individu dengan organisasi atau individu yang dianggap sebagai "terbaik dalam kelas" atau pemimpin industri. Dengan membandingkan kinerja dengan standar terbaik, metode ini membantu mengidentifikasi kesenjangan dan peluang perbaikan.

Pilihan metode evaluasi kinerja yang tepat tergantung pada konteks, tujuan evaluasi, dan sumber daya yang tersedia. Penting untuk memilih metode yang objektif, akurat, dan sesuai dengan kebutuhan organisasi atau situasi tertentu.

DAFTAR PUSTAKA

- Cronbach, L. J., Ambron, S. R., Dornbusch, S. M., Hess, R. D., Hornik, R. C., Phillips, D. C., ... & Weiner, S. S. (1980). Toward reform of program evaluation (p. 3). San Francisco: Jossey-Bass.
- Fitriani, I.D., Zulkarnaen, W., Sadarman, B. and Yuningsih, N., 2020. Evaluasi Kinerja Distribusi Logistik KPU Jawa Barat Sebagai Parameter Sukses Pilkada Serentak 2018. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 4(2), pp.244-264.
- Saputra, L.K.P., Raharjo, W.S. and Restyandito, R., 2022. Pengembangan Sistem Pemantauan Aktivitas Pengawasan Satpam dengan Proses Validasi Dinamis QR-Code pada Aplikasi Patrolee. *JURNAL MEDIA INFORMATIKA BUDIDARMA*, 6(1), pp.258-270.
- Scriven, M., 1991. *Evaluation thesaurus*. Sage.
- Stake, R.E., 1967. Toward a Technology for the Evaluation of Educational Programs.
- Stufflebeam, D.L. and Coryn, C.L., 2014. Evaluation theory, models, and applications (Vol. 50). John Wiley & Sons.

BAB 13

KOMUNIKASI DAN UMPAN BALIK

Oleh Apriano Ade Saerang, ST., SE., M.Si

13.1. Pendahuluan

Komunikasi dan umpan balik adalah dua elemen penting dalam konteks manajemen kinerja. Dalam dunia bisnis yang terus berkembang, kemampuan untuk berkomunikasi dengan efektif dan memberikan umpan balik yang konstruktif merupakan keterampilan yang sangat berharga. Dalam konteks manajemen kinerja, komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan sangat penting untuk menyampaikan ekspektasi kerja, memberikan arahan, memberikan umpan balik, dan memfasilitasi pertukaran informasi yang relevan. Dalam bab ini, kita akan menjelajahi pentingnya komunikasi dan umpan balik dalam konteks manajemen kinerja. Kami akan membahas konsep dasar, peran, dan manfaat dari komunikasi yang efektif serta umpan balik yang tepat. Selain itu, kami akan membahas strategi dan keterampilan yang dapat digunakan untuk meningkatkan komunikasi dan memberikan umpan balik yang efektif di tempat kerja.

13.1.1. Pentingnya Komunikasi dan Umpan Balik

Menurut Dessler dan Varkkey (2019), komunikasi yang efektif memainkan peran yang sangat penting dalam manajemen kinerja. Menurut Armstrong dan Baron (2021), umpan balik yang terstruktur dan terarah merupakan komponen kunci dari manajemen kinerja yang efektif. Dalam konteks manajemen kinerja, umpan balik yang jujur dan konstruktif dapat

memotivasi, mengarahkan, dan membantu dalam pengembangan individu serta peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Menurut Buckingham dan Goodall (2019), komunikasi dan umpan balik yang terbuka dan terus-menerus merupakan elemen kunci dalam menciptakan budaya kinerja yang kuat.

13.1.2. Tujuan dan Manfaat dari Pembahasan Topik ini

Tujuan dan manfaat dari topik komunikasi dan umpan balik dalam manajemen kinerja sebagai berikut:

1. Tujuan Komunikasi: Menurut Dessler dan Varkkey (2019), tujuan komunikasi dalam manajemen kinerja adalah untuk menyampaikan ekspektasi, memberikan arahan, mengkoordinasikan tugas, memfasilitasi pertukaran informasi, serta membangun hubungan yang efektif antara atasan dan bawahan.
2. Manfaat Komunikasi: Menurut Armstrong dan Baron (2021), komunikasi yang efektif dapat meningkatkan kinerja individu dan tim, meningkatkan kepuasan kerja, memperbaiki kerjasama, mengurangi konflik, dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan produktif.
3. Tujuan Umpan Balik: Menurut Dessler dan Varkkey (2019), tujuan umpan balik dalam manajemen kinerja adalah memberikan evaluasi objektif tentang kinerja individu, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, memberikan arahan untuk perbaikan, dan memotivasi individu untuk mencapai kinerja yang lebih baik.
4. Manfaat Umpan Balik: Menurut Buckingham dan Goodall (2019), umpan balik yang terarah dan konstruktif dapat meningkatkan motivasi, membantu mengarahkan tujuan dan tindakan, membantu individu mengidentifikasi area pengembangan, serta memperkuat hubungan antara atasan dan bawahan.

13.2. Komunikasi dalam Manajemen Kinerja

13.2.1. Definisi dan Konsep Dasar Komunikasi

Definisi dan Konsep Dasar Komunikasi sebagai berikut:

1. Definisi Komunikasi: Menurut Robbins dan Coulter (2017), komunikasi adalah proses penyampaian dan pertukaran informasi serta pemahaman antara dua pihak atau lebih. Menurut Dessler dan Varkkey (2019), komunikasi dalam konteks manajemen kinerja adalah proses pengiriman dan penerimaan pesan yang melibatkan pengiriman informasi, gagasan, arahan, dan umpan balik antara atasan dan bawahan.
2. Konsep Dasar Komunikasi:
 - a. Pengirim dan Penerima: Komunikasi melibatkan pengirim pesan yang mengirimkan informasi dan penerima yang menerima pesan tersebut. Kedua belah pihak harus saling terhubung dan memahami pesan yang disampaikan.
 - b. Pesan: Pesan merupakan informasi, gagasan, atau arahan yang ingin disampaikan. Pesan harus jelas, relevan, dan dipahami dengan baik oleh penerima.
 - c. Media Komunikasi: Media komunikasi dapat berupa lisan, tertulis, atau non-verbal (misalnya bahasa tubuh, ekspresi wajah).
 - d. Keterbukaan dan Kesalahan: Komunikasi yang efektif memerlukan keterbukaan dan kejujuran dari kedua belah pihak.
 - e. Konteks dan Sumber Daya: Komunikasi juga dipengaruhi oleh konteks organisasi, budaya, dan sumber daya yang tersedia. Pengelolaan konteks yang baik dapat meningkatkan efektivitas komunikasi.

13.2.2. Peran Komunikasi dalam Manajemen Kinerja Efektif

Komunikasi dalam konteks manajemen kinerja yaitu:

1. Klarifikasi Ekspektasi: Komunikasi yang baik membantu dalam menyampaikan ekspektasi yang jelas dan spesifik terkait dengan kinerja dan hasil yang diharapkan.
2. Pengiriman Umpan Balik: Komunikasi yang efektif memungkinkan manajer untuk memberikan umpan balik yang konstruktif dan terarah kepada karyawan mengenai kinerja mereka.
3. Koordinasi dan Kolaborasi: Komunikasi yang efektif memfasilitasi koordinasi dan kolaborasi antara anggota tim atau departemen yang berbeda.
4. Penyelesaian Konflik: Komunikasi yang baik juga membantu dalam menangani dan menyelesaikan konflik di tempat kerja.
5. Peningkatan Budaya Organisasi: Komunikasi yang efektif berperan penting dalam membangun budaya organisasi yang sehat. Komunikasi yang terbuka, inklusif, dan berbasis saling pengertian membantu menciptakan lingkungan kerja yang transparan, kolaboratif, dan saling mendukung.

13.2.3. Prinsip-prinsip Komunikasi yang Efektif

Komunikasi yang efektif dalam manajemen kinerja membutuhkan penerapan prinsip-prinsip berikut:

1. Keterbukaan dan Kejujuran: Prinsip ini menekankan pentingnya berkomunikasi dengan keterbukaan dan kejujuran.
2. Kepastian dan Konsistensi: Prinsip ini menggarisbawahi pentingnya menyampaikan informasi dengan jelas, pasti, dan konsisten.
3. Pendekatan Dua Arah: Prinsip ini menekankan pentingnya komunikasi yang melibatkan dialog dan pertukaran informasi dua arah antara atasan dan bawahan.
4. Pendekatan Berbasis Fakta: Prinsip ini menekankan pentingnya berkomunikasi berdasarkan fakta dan data yang akurat.
5. Adaptasi dan Kepekaan: Prinsip ini menekankan pentingnya mengadaptasi gaya komunikasi sesuai dengan karakteristik dan preferensi individu.

6. **Konsiderasi Emosional:** Prinsip ini menekankan pentingnya memperhatikan aspek emosional dalam komunikasi.

13.3. Proses Komunikasi dalam Manajemen Kinerja

13.3.1. Komunikasi antara Atasan dan Bawahan

Proses komunikasi antara atasan dan bawahan dalam konteks manajemen kinerja yaitu:

1. **Penyampaian Tujuan dan Harapan:** Komunikasi antara atasan dan bawahan dimulai dengan penyampaian tujuan dan harapan yang jelas. Atasan perlu menyampaikan dengan jelas tujuan kinerja yang diharapkan, serta harapan terkait tugas dan tanggung jawab yang harus diemban oleh bawahan.
2. **Penjelasan Peran dan Tanggung Jawab:** Komunikasi efektif apabila atasan dalam memberikan pemahaman yang komprehensif tentang tugas, wewenang, dan tanggung jawab bawahan tegas dan jelas dan mudah dimengerti bagaimana peran mereka berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.
3. **Pemberian Umpan Balik dan Evaluasi:** Komunikasi antara atasan dan bawahan juga melibatkan pemberian umpan balik dan evaluasi terkait kinerja. Atasan perlu memberikan umpan balik yang konstruktif dan mendukung untuk membantu bawahan memahami kekuatan dan area perbaikan dalam pekerjaan mereka.
4. **Komunikasi Rutin:** Selain komunikasi yang berkaitan dengan evaluasi kinerja, komunikasi rutin juga penting antara atasan dan bawahan. Komunikasi rutin mencakup pertemuan reguler, diskusi proyek, pembahasan permasalahan, dan saling bertukar informasi.
5. **Mendengarkan Aktif:** Mendengarkan dengan aktif merupakan aspek penting dalam komunikasi antara atasan dan bawahan. Atasan perlu memberikan perhatian yang penuh saat bawahan menyampaikan pendapat, masukan, atau masalah yang mereka hadapi.

13.3.2. Komunikasi Timbal Balik (*Feedback*)

Proses komunikasi timbal balik (*feedback*) dalam manajemen kinerja yaitu:

1. Pentingnya *Feedback* dalam Pengembangan Kinerja: Melalui *feedback*, atasan memberikan informasi tentang keberhasilan dan kekurangan kinerja individu, memberikan pengakuan terhadap pencapaian, serta memberikan arahan untuk perbaikan dan pengembangan lebih lanjut.
2. Karakteristik *Feedback* yang Efektif: *Feedback* yang efektif memiliki beberapa karakteristik. Pertama, *feedback* harus diberikan secara jelas, spesifik, dan objektif. Kedua, *feedback* harus diberikan secara konstruktif, dengan fokus pada perbaikan dan pengembangan. Ketiga, *feedback* harus diberikan secara tepat waktu.
3. Pendekatan dalam Memberikan *Feedback*: Terdapat berbagai pendekatan dalam memberikan *feedback* yang efektif yaitu bersifat terbuka dan jujur.
4. Frekuensi dan Keteraturan *Feedback*: *Feedback* tidak hanya harus diberikan dalam evaluasi kinerja tahunan, tetapi juga secara berkala dalam bentuk pertemuan atau diskusi yang dijadwalkan secara teratur.
5. Komunikasi Dua Arah: Proses komunikasi timbal balik dalam manajemen kinerja sebaiknya melibatkan komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan. Selain memberikan *feedback* kepada bawahan, atasan juga harus menerima dan merespon masukan dari bawahan.

13.3.3. Komunikasi Lateral Antar Rekan Kerja

Proses komunikasi lateral antar rekan kerja dalam konteks manajemen kinerja sebagai berikut:

1. Kolaborasi dan Pertukaran Informasi: Komunikasi lateral antar rekan kerja memungkinkan adanya kolaborasi dan pertukaran informasi antara anggota tim atau departemen yang bekerja secara sejajar.

2. Meningkatkan Koordinasi dan Sinergi: Proses komunikasi lateral membantu dalam meningkatkan koordinasi dan sinergi antara rekan kerja yang bekerja pada tugas atau proyek yang saling terkait.
3. Pemecahan Masalah Bersama: Komunikasi lateral antar rekan kerja memungkinkan terjadinya diskusi dan pemecahan masalah bersama.
4. Fasilitasi Inovasi: Komunikasi lateral juga berperan penting dalam memfasilitasi inovasi. Melalui dialog dan pertukaran gagasan, rekan kerja dapat berkontribusi pada pembuatan keputusan yang kreatif dan inovatif.
5. Membangun Hubungan Kerja yang Baik: Membantu membangun hubungan kerja yang baik dan saling mendukung.

13.4. Umpan Balik dalam Manajemen Kinerja

13.4.1. Pentingnya Umpan Balik dalam Meningkatkan Kinerja Individu dan Tim

Umpan balik dalam meningkatkan kinerja individu dan tim dalam konteks manajemen kinerja yaitu:

1. Meningkatkan Klarifikasi dan Pemahaman: Umpan balik membantu individu dan tim dalam memperoleh pemahaman yang lebih jelas mengenai ekspektasi, tujuan, dan harapan yang terkait dengan kinerja mereka.
2. Memperbaiki Kinerja: Umpan balik yang efektif membantu individu dan tim untuk meningkatkan kinerja mereka.
3. Mendorong Pertumbuhan dan Pengembangan: Umpan balik yang konstruktif dapat menjadi pendorong pertumbuhan dan pengembangan individu dan tim.
4. Membangun Hubungan Kerja yang Berkualitas: Umpan balik yang diberikan secara terbuka dan jujur dapat memperkuat hubungan kerja antara individu dan tim.
5. Mengarahkan Perbaikan Berkelanjutan: Umpan balik yang konsisten dan berkesinambungan membantu individu dan tim dalam mengarahkan perbaikan berkelanjutan.

13.4.2. Mekanisme dan Teknik untuk Memberikan Umpan Balik yang Efektif

Mekanisme dan teknik yang digunakan untuk memberikan umpan balik yang efektif dalam manajemen kinerja yaitu:

1. Pendekatan Terarah dan Spesifik: Umpan balik harus disampaikan dengan cara yang terarah dan spesifik.
2. Frekuensi dan Konsistensi: Umpan balik yang efektif diberikan secara teratur dan konsisten.
3. Keterlibatan dan Partisipasi: Penting untuk melibatkan individu atau tim dalam proses umpan balik.
4. Pendekatan Positif dan Konstruktif: Umpan balik yang efektif sebaiknya disampaikan dengan pendekatan yang positif dan konstruktif.
5. Berikan Solusi dan Dukungan: Selain memberikan umpan balik, penting untuk menyediakan solusi dan dukungan.

13.4.3. Menangani Umpan Balik Konstruktif dan Kritik Secara Positif

Menangani umpan balik konstruktif dan kritik secara positif dalam manajemen kinerja adalah sebagai berikut:

1. Menerima dengan Terbuka: Sikap menerima umpan balik konstruktif dan kritik dengan terbuka adalah langkah pertama yang penting (Stone, Patton dan Heen, 2019).
2. Jaga Sikap Profesional: Penting untuk menjaga sikap profesional dan tidak mengambil umpan balik secara pribadi. Menghindari reaksi defensif atau emosional yang dapat menghambat kemampuan untuk menerima umpan balik dengan baik (Fisher dan Ury, 2011).
3. Mintalah Penjelasan dan Klarifikasi: Jika umpan balik atau kritik tidak sepenuhnya dipahami, penting untuk meminta penjelasan lebih lanjut atau klarifikasi (Covey, 2004).
4. Fokus pada Pembelajaran dan Perbaikan: Sikap yang produktif dalam menghadapi umpan balik konstruktif dan kritik adalah dengan melihatnya sebagai kesempatan untuk belajar dan tumbuh untuk perbaikan dan peningkatan.

kinerja untuk mengatasi tantangan dan mencapai hasil yang lebih baik (Scott dan Jaffe, 2018).

5. Terapkan Perubahan yang Diperlukan: Setelah menerima umpan balik konstruktif atau kritik, langkah selanjutnya adalah mengambil tindakan (Stone, Patton dan Heen, 2019).

13.5. Teknologi dan Komunikasi dalam Manajemen Kinerja

13.5.1. Penggunaan Teknologi

Penggunaan teknologi dalam mendukung komunikasi dan umpan balik dalam manajemen kinerja yaitu:

1. Meningkatkan Aksesibilitas dan Kecepatan: Teknologi seperti email, pesan instan, dan platform kolaborasi online memungkinkan komunikasi yang lebih cepat dan mudah di antara anggota tim yang terpisah secara geografis (Fernandez-Araoz, Roscoe dan Aramaki, 2017).
2. Meningkatkan Transparansi dan Keterbukaan: Melalui teknologi seperti portal karyawan atau sistem manajemen kinerja berbasis online, individu dapat mengakses informasi terkait kinerja mereka, tujuan, umpan balik, dan perkembangan karir dengan lebih mudah (Bergeron dan Sanchez, 2017).
3. Memfasilitasi Penyampaian Umpan Balik yang Lebih Terstruktur: Teknologi juga dapat mendukung penyampaian umpan balik yang lebih terstruktur dan terukur. Hal ini membantu memperkuat komunikasi dan memungkinkan pengukuran kinerja yang lebih objektif (Fernandez-Araoz, Roscoe dan Aramaki, 2017).
4. Mendorong Kolaborasi dan Pengembangan Bersama: Teknologi memungkinkan adanya kolaborasi tim yang lebih efektif dan pengembangan bersama melalui platform daring, video konferensi, atau alat kolaborasi online dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan (Bergeron dan Sanchez, 2017).
5. Menyediakan Analitik dan Informasi yang Mendalam: Penggunaan teknologi juga dapat memberikan akses ke

analitik dan informasi yang mendalam terkait kinerja individu dan tim (Fernandez-Araoz, Roscoe dan Aramaki, 2017).

13.5.2. Kelebihan dan Tantangan dalam Menggunakan Teknologi

Penggunaan teknologi dalam manajemen kinerja memberikan berbagai kelebihan dan tantangan sebagai berikut:

1. Kelebihan

- a. Meningkatkan Efisiensi dan Produktivitas: Penggunaan teknologi dalam manajemen kinerja dapat meningkatkan efisiensi proses, menghemat waktu, dan meningkatkan produktivitas individu dan tim (Bergeron dan Sanchez, 2017).
- b. Memperkuat Transparansi dan Akuntabilitas: Teknologi memungkinkan pencatatan dan dokumentasi yang lebih baik terkait kinerja individu. Dengan adanya sistem manajemen kinerja berbasis teknologi, catatan kinerja, tujuan, dan umpan balik dapat terdokumentasi secara terperinci (Fernandez-Araoz, Roscoe dan Aramaki, 2017).
- c. Memungkinkan Pengukuran dan Analisis Kinerja yang Lebih Mendalam: Teknologi dapat menghasilkan data kinerja yang lebih lengkap dan terukur. Melalui penggunaan alat analisis data, organisasi dapat mengumpulkan dan menganalisis data kinerja secara menyeluruh, mengidentifikasi tren, dan mendapatkan wawasan yang lebih mendalam mengenai kinerja individu dan tim (Bergeron dan Sanchez, 2017).

2. Tantangan

- a. Ketergantungan dan Kecenderungan Teknologi: Penggunaan teknologi dalam manajemen kinerja dapat menyebabkan ketergantungan yang berlebihan pada sistem dan alat teknologi (Fernandez-Araoz, Roscoe dan Aramaki, 2017).
- b. Kurangnya Komunikasi dan Keterlibatan Manusia: Meskipun teknologi dapat memfasilitasi komunikasi,

tantangan timbul ketika komunikasi menjadi terlalu formal atau terpaku pada format digital (Bergeron dan Sanchez, 2017).

- c. Masalah Keamanan dan Privasi: Penggunaan teknologi dalam manajemen kinerja juga menimbulkan tantangan terkait keamanan data dan privasi (Bergeron dan Sanchez, 2017).

13.6. Komunikasi Antar Tim dan Kolaborasi

13.6.1. Pentingnya Komunikasi yang Efektif

Pentingnya komunikasi yang efektif antara tim dan kolaborasi yang baik dalam mencapai tujuan kinerja:

1. Meningkatkan Koordinasi dan Sinergi Tim: Komunikasi yang efektif antar tim memungkinkan anggota tim saling berbagi informasi, pemikiran, dan pengetahuan (Katzenbach dan Smith, 2015).
2. Mengatasi Hambatan dan Konflik: Komunikasi yang efektif antar tim juga membantu mengatasi hambatan dan konflik yang mungkin timbul dalam proses kerja (Lencioni, 2012).
3. Meningkatkan Inovasi dan Kreativitas: Komunikasi yang efektif antar tim memfasilitasi pertukaran ide, gagasan, dan perspektif yang beragam (Katzenbach dan Smith, 2015).
4. Membangun Kepercayaan dan Kolaborasi: Komunikasi yang efektif antar tim memperkuat kepercayaan antar anggota tim. Melalui komunikasi yang terbuka, jujur, dan saling mendengarkan, anggota tim dapat membangun rasa saling percaya, sehingga mendorong kolaborasi yang lebih baik dalam mencapai tujuan kinerja secara bersama-sama (Lencioni, 2012).
5. Meningkatkan Kinerja dan Keberhasilan Tim: Komunikasi yang efektif antar tim secara langsung berdampak pada kinerja dan keberhasilan tim (Katzenbach dan Smith, 2015).

13.6.2. Meningkatkan Kolaborasi Melalui Komunikasi yang Baik

Meningkatkan kolaborasi melalui komunikasi yang baik dalam mencapai kinerja tim yang sukses yaitu:

1. Membangun Keterbukaan dan Kepercayaan: Komunikasi yang baik membangun keterbukaan dan kepercayaan antar anggota tim (Edmondson, 2018).
2. Mendorong Pertukaran Informasi yang Efisien: Komunikasi yang baik memungkinkan pertukaran informasi yang efisien di antara anggota tim untuk mencapai tujuan bersama (Hargie dan Tourish, 2017).
3. Meningkatkan Kolaborasi dan Sinergi: Komunikasi yang baik memungkinkan kolaborasi yang lebih baik antar anggota tim (Duhigg, 2016).
4. Mengatasi Konflik dengan Cara yang Produktif: Komunikasi yang baik membantu tim dalam mengatasi konflik dengan cara yang produktif (Edmondson, 2018).
5. Membangun Hubungan Kerja yang Kuat: Komunikasi yang baik dalam tim membantu membangun hubungan kerja yang kuat antara anggota tim (Hargie dan Tourish, 2017).

13.7. Tantangan dalam Komunikasi dan Umpan Balik

13.7.1. Tantangan Umum yang Dihadapi dalam Komunikasi dan Umpan Balik

Tantangan umum yang dihadapi dalam komunikasi dan umpan balik terhadap efektivitas manajemen kinerja yaitu:

1. Gangguan Komunikasi: Gangguan komunikasi dapat berupa hambatan fisik, seperti jarak geografis atau perbedaan zona waktu, serta hambatan psikologis, seperti perbedaan persepsi dan pemahaman antara pihak yang berkomunikasi (Bovee dan Thill, 2017).
2. Komunikasi Tidak Jelas: Komunikasi yang tidak jelas atau ambigu dapat menghambat pemahaman dan interpretasi

yang benar. Ketidakjelasan pesan dapat mengarah pada kesalahpahaman, kebingungan, atau tindakan yang tidak sesuai dengan yang diharapkan (Robbins dan Judge, 2017).

3. Kurangnya Keterbukaan dan Kepercayaan: Ketidakmampuan dalam menciptakan keterbukaan dan kepercayaan dalam komunikasi dapat menyulitkan pertukaran informasi yang efektif (Hargie dan Tourish, 2017).
4. Kesalahan dalam Penafsiran Umpan Balik: Tantangan dalam penafsiran umpan balik dapat terjadi ketika penerima umpan balik tidak memahami dengan benar maksud dan niat di balik umpan balik yang diberikan (London, 2018).
5. Respon Emosional yang Negatif: Respon emosional yang negatif, seperti defensiveness atau ketakutan akan kritik, dapat menghalangi komunikasi yang efektif dan pembelajaran yang konstruktif (Edmondson, 2018).

13.7.2. Strategi Mengatasi Hambatan Komunikasi dan Mengelola Konflik

Strategi untuk mengatasi hambatan komunikasi dan mengelola konflik dalam memastikan komunikasi yang efektif dan hubungan kerja yang harmonis adalah:

1. Peningkatan Keterampilan Komunikasi: Meningkatkan keterampilan komunikasi dapat membantu individu untuk mengatasi hambatan komunikasi (Shockley-Zalabak, 2017).
2. Membangun Kepercayaan dan Keterbukaan: Membangun kepercayaan dan keterbukaan di antara anggota tim atau pihak yang berkomunikasi adalah kunci untuk mengatasi hambatan komunikasi (Katz dan Lawyer, 2018).
3. Menggunakan Pendekatan Kolaboratif dalam Mengelola Konflik: Mengelola konflik secara efektif melibatkan pendekatan kolaboratif, di mana pihak-pihak yang terlibat bekerja bersama untuk mencari solusi yang saling menguntungkan (Thomas dan Killman, 2017).
4. Penggunaan Teknologi Kolaboratif: Teknologi kolaboratif, seperti alat komunikasi online dan platform kolaboratif, dapat digunakan untuk memfasilitasi komunikasi dan

kolaborasi yang efektif di antara anggota tim yang berada di lokasi yang berbeda (Kock, 2017).

5. Pendekatan Mediasi: Dalam situasi konflik yang sulit, melibatkan pihak ketiga yang netral sebagai mediator dapat membantu dalam mengatasi konflik dan mencapai kesepakatan yang memuaskan semua pihak (Folger, Poole dan Stutman, 2018)

13.8. Pengembangan Keterampilan Komunikasi

13.8.1. Pentingnya Mengembangkan Keterampilan Komunikasi

Manfaat pengembangan keterampilan komunikasi yang baik dalam konteks manajemen kinerja:

1. Peningkatan Kinerja Individu: Keterampilan komunikasi yang baik dapat membantu individu dalam menyampaikan informasi dengan jelas dan tepat, memahami instruksi dengan baik, dan menghindari kesalahpahaman (Ongori dan Agolla, 2008).
2. Efektivitas Kolaborasi: Keterampilan komunikasi yang baik memungkinkan individu untuk berinteraksi secara efektif dengan rekan kerja dan anggota tim. Mereka dapat mengkomunikasikan gagasan, berbagi informasi, dan bekerja sama secara efektif dalam mencapai tujuan bersama (Katz dan Lawyer, 2018).
3. Membangun Hubungan yang Baik: Keterampilan komunikasi yang baik membantu dalam membangun hubungan yang baik dengan rekan kerja, atasan, dan bawahan. Komunikasi yang terbuka, jujur, dan saling mendukung menciptakan lingkungan kerja yang positif dan harmonis (Shockley-Zalabak, 2017).
4. Penyelesaian Konflik yang Efektif: Keterampilan komunikasi yang baik juga penting dalam menangani dan menyelesaikan konflik dalam konteks manajemen kinerja. Individu yang memiliki keterampilan komunikasi yang baik dapat mengelola konflik dengan cara yang konstruktif,

mendengarkan dengan empati, dan mencari solusi yang saling menguntungkan (Thomas dan Killman, 2017).

5. Kepemimpinan yang Efektif: Keterampilan komunikasi yang baik adalah salah satu atribut penting dari seorang pemimpin yang efektif (Katz dan Lawyer, 2018).

13.8.2. Metode dan Sumber Daya untuk Keterampilan Komunikasi

Meningkatkan keterampilan komunikasi membutuhkan metode dan sumber daya yang tepat, diantaranya:

1. Pelatihan dan Pembelajaran: Para ahli merekomendasikan pelatihan dan pembelajaran sebagai metode efektif untuk meningkatkan keterampilan komunikasi (Katz dan Lawyer, 2018).
2. Pembacaan dan Studi: Membaca buku, artikel, dan literatur terkait komunikasi dapat membantu individu memperluas pengetahuan dan pemahaman mereka tentang berbagai aspek komunikasi (Shockley-Zalabak, 2017).
3. Mentoring dan Kolaborasi: Melibatkan diri dalam mentoring atau kolaborasi dengan individu yang memiliki keterampilan komunikasi yang baik dapat menjadi sumber daya yang berharga (Katz dan Lawyer, 2018).
4. Latihan Simulasi dan Peran: Metode latihan simulasi dan peran berperan penting dalam meningkatkan keterampilan komunikasi. Ini melibatkan situasi-situasi di mana individu dapat berlatih berkomunikasi dalam skenario yang relevan dan realistis (Shockley-Zalabak, 2017).
5. Umpan Balik dan Refleksi: Penting untuk memperoleh umpan balik dari orang lain dan merenungkan kinerja komunikasi kita sendiri. Melalui umpan balik, individu dapat mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan mengenali kekuatan mereka dalam komunikasi (Katz dan Lawyer, 2018).

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. and Baron, A. (2021) *Managing Performance: Performance Management in Action (3rd ed.)*. London: Kogan Page.
- Bergeron, P. and Sanchez, C. . (2017) *Performance Management and Evaluation: New Directions for Evaluation, Number 156*. Hoboken: Jossey-Bass.
- Bovee, C. . and Thill, J. . (2017) *Business Communication Today*. London: Pearson.
- Buckingham, M. and Goodall, A. (2019) *Nine Lies About Work: A Freethinking Leader's Guide to the Real World*. Boston: Harvard Business Press.
- Covey, S. . (2004) *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. New York: Simon & Schuster.
- Dessler, G. and Varkkey, B. (2019) *Human Resource Management (15th ed.)*. 15th edn. London: Pearson.
- Duhigg, C. (2016) *Smarter Faster Better: The Secrets of Being Productive in Life and Business*. New York: Random House.
- Edmondson, A. . (2018) *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. New York: John Wiley & Sons.
- Fernandez-Araoz, C., Roscoe, A. and Aramaki, K. (2017) *Turning Potential into Success: The Missing Link in Leadership Development*. New York: Harvard Business Press.
- Fisher, R. and Ury, W. (2011) *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. London: Penguin.
- Folger, J. ., Poole, M. . and Stutman, R. . (2018) *Working Through*

- Conflict: Strategies for Relationships, Groups, and Organizations*. Milton Park: Routledge.
- Hargie, O. and Tourish, D. (2017) *Auditing Organizational Communication: A Handbook of Research, Theory and Practice*. Milton Park: Routledge.
- Katz, N. . and Lawyer, J. . (2018) *Communication and Conflict Resolution Skills for the Workplace*. Milton Park: Routledge.
- Katzenbach, J. . and Smith, D. . (2015) *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. New York: Harvard Business Press.
- Kock, N. (2017) 'Collaboration Technologies and Social Computing: 9th International Conference', in *CollabTech*. Saskatoon.
- Lencioni, P. (2012) *The Advantage: Why Organizational Health Trumps Everything Else in Business*. Hoboken: Jossey-Bass.
- London, M. (2018) *Feedback That Works: How to Build and Deliver Your Message*. New York: Harvard Business Press.
- Ongori, H. and Agolla, J. . (2008) 'The Determinants of Employee Performance and Productivity in Organizations: A Critical Review of the Literature', *African Journal of Business Management*, 2(5), pp. 98–111.
- Robbins, S. . and Coulter, M. (2017) *Management (14th ed.)*. 14th edn. London: Pearson.
- Robbins, S. . and Judge, T. . (2017) *Organizational Behavior*. London: Pearson.
- Scott, S. . and Jaffe, D. . (2018) *Managing performance through training and development*. Boston: Cengage Learning.
- Shockley-Zalabak, P. (2017) *Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values*.

London: Pearson.

Stone, D., Patton, B. and Heen, S. (2019) *Thanks for the Feedback: The Science and Art of Receiving Feedback Well*. New York: Penguin.

Thomas, K. . and Killman, R. . (2017) *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI)*. California.

BIODATA PENULIS



Dr. Almansyah Rundu Wonua, S.Pi., M.Si.M.

Dosen Tetap Universitas Sembilan belas November Kolaka

Penulis lahir di Wawonggole pada tanggal 27 Februari Mei 1985. Penulis merupakan dosen tetap di Universitas Sembilanbelas November Kolaka Program Studi Manajemen. Penulis telah menyelesaikan pendidikan S3 Manajemen Universitas Negeri Jakarta.

BIODATA PENULIS



Hendrik, S.Pd., M.M.

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik USN Kolaka

Penulis lahir di Wundulako tanggal 30 Juli 1985. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Sembilanbelas November Kolaka. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Bahasa Inggris Universitas Sembilanbelas November Kolaka dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang dan Sementara Melanjutkan Pendidikan S3 Pada Universitas Haluoleo. Aktif dalam menulis Buku dan Jurnal penelitian bereputasi Nasional.

BIODATA PENULIS



I Nyoman Wahyu Widian, S.E., M.Si.

Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana
dan Universitas Mahendradatta

I Nyoman Wahyu Widian, pria kelahiran Sanur, 25 April 1994. Anak bungsu dari tiga bersaudara ini menamatkan S1 Ekonomi Pembangunan tahun 2015 dan S2 Ilmu Ekonomi tahun 2018 di Universitas Udayana, dengan predikat Cumlaude Lulusan Terbaik. Penulis kini tengah menyelesaikan S3 Program Doktor Ilmu Ekonomi di Universitas Udayana. Penulis adalah dosen tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana dan Universitas Mahendradatta. Penulis menyukai kesenian dan kebudayaan sejak remaja ini mengantarkannya mengikuti pertukaran pelajar dan kebudayaan mewakili Indonesia pada ajang Asia Student Summit di Seoul, Korea Selatan pada tahun 2018. Saat ini penulis menjabat menjadi Kepala Prodi S1 Manajemen Universitas Mahendradatta dan Ketua BUMN CSR Provinsi Bali. Penulis aktif sebagai pembicara pada setiap kegiatan, termasuk Pembicara Nasional Literasi Digital Keminfo 2021. Penulis berkomitmen dapat berkontribusi dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi. Besar harapan penulis untuk dapat memajukan generasi emas penerus bangsa melalui tulisannya.

BIODATA PENULIS



Dr.STEEFRA DIANE MANGKAY,ST.,M.Si.

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas IPTEK & Keguruan Universitas Tinita

Penulis lahir di Tataaran I tanggal 1 Desember 1968. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas IPTEK & Keguruan, Universitas Trinita. Menyelesaikan Pendidikan S1 pada Jurusan Teknik Industri ,S2 pada Jurusan Manajemen Perusahaan dan S3 pada Program Studi Ilmu Pertanian Minat Ilmu Lingkungan

BIODATA PENULIS



Dr. Ir. Yongker Baali, M.Si

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas IPTEK dan Keguruan Universitas Trinita

Penulis dilahirkan di Madolay BANGKEP-SULTENG pada tanggal 12 Agustus 1965. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas IPTEK dan Keguruan Universitas Trinita. Menyelesaikan Studi S1 Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri pada Institut Teknologi Minaesa Tomohon, tahun 1992 memperoleh gelar Insinyur (Ir.). Menyelesaikan Studi S2 Jurusan Pengelolaan Sumberdaya Pembangunan minat Manajemen Perusahaan pada Program Pascasarjana UNSRAT Manado, tahun 2008 memperoleh gelar Magister Sains (M.Si). Menyelesaikan Studi S3 Program Doktor Kajian Lingkungan dan Pembangunan pada Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang, tahun 2014 memperoleh gelar Doktor (Dr.). Penulis saat ini menekuni menulis buku.

BIODATA PENULIS



Rini Hadiyati, S.E., M.M

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Luwuk

Penulis lahir di Jakarta tanggal 30 Maret 1984. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Luwuk. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen Pada Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Luwuk tahun 2005 dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen Universitas Muslim Indonesia Makassar pada tahun 2015.

Email : hadiyati.rini84@gmail.com

BIODATA PENULIS



Dr. Nicholas Simarmata, S.Psi., M.A.

Dosen Program Studi Psikologi, Fakultas Kedokteran,
Universitas Udayana

Penulis adalah dosen pada Program Studi Psikologi, Fakultas Kedokteran, Universitas Udayana sejak tahun 2010 hingga sekarang. Tema riset yang diminati adalah bidang Psikologi Organisasi, Psikologi Budaya, Psikologi Sosial, Psikologi Pendidikan, Psikologi Positif, Psikologi Perkembangan, dan Psikologi Klinis, baik dengan metode kuantitatif maupun kualitatif. Ia pernah mendapatkan penghargaan the best paper pada *International Conference on Advances Social Sciences and Community Development* pada tahun 2019 di Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa “APMD” Yogyakarta. Ia juga sebagai peninjau pada Jurnal Psikologi Udayana (Program Studi Psikologi, Fakultas Kedokteran, Universitas Udayana), Jurnal Perseptual (Fakultas Psikologi, Universitas Muria Kudus) dan Jurnal Psychopreneur (Universitas Ciputra). Dia juga ikut dalam beberapa penulisan *book chapter*. Email: nicholas@unud.ac.id

BIODATA PENULIS



Dr. Adele B. L. Mailangkay, S.T., MMSI.

Dosen Program Studi Sistem Informasi

Penulis lahir di Ujungpandang tanggal 11 Juni 1974. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Sistem Informasi di salah satu Universitas Swasta di Indonesia. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Teknik Informatika, Universitas Tarumanagara, melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen Sistem Informasi, Universitas Bina Nusantara dan melanjutkan S3 pada Jurusan Doctoral Research Management, Universitas Bina Nusantara.

BIODATA PENULIS



Merry Julia Jamilah Langi, SE., M.Si.

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas IPTEK & Keguruan

Penulis lahir di Motoling tanggal 17 Juli 1975. Penulis adalah dosen DPK pada LLDIKTI XVI yang ditugaskan pada Program Studi Manajemen Fakultas IPTEK & Keguruan, Universitas Trinita. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Program Studi Akuntansi dan melanjutkan S2 pada Program Studi Pengelolaan dan Sumberdaya Pembangunan.

BIODATA PENULIS



Yuliana Mose, S.Kom., M.Si.

Dosen Program Studi Sistem Komputer
Fakultas IPTEK & Keguruan Universitas Trinita

Penulis lahir di Cimahi tanggal 19 Juni 1975. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Sistem Komputer, Universitas Trinita. Menyelesaikan pendidikan S1 pada program studi informatika dan melanjutkan S2 pada Jurusan manajemen SDM.

BIODATA PENULIS



Sriwanti Belani, SE. MM

Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Prodi Bisnis Digital
Universitas Muhammadiyah Luwuk Banggai.

Penulis lahir di Desa Tikupon, 08 September 1989, anak Tunggal pasangan dari Ayah Manaf Belani (Alm) dan Ibu Tadek Bunti. Menyelesaikan pendidikan S1 di Universitas Muhammadiyah Luwuk pada Jurusan Ekonomi Pemasaran dan melanjutkan S2 di Universitas Muslim Indonesia Makassar pada Jurusan yang sama pula yakni Magister Ekonomi Konsentrasi Manajemen Pemasaran. Penulis menikah dengan Moh. Sutami Dimu, SKM dan mempunyai 2 orang putra yaitu Uwais Hafiz Al Qarni Dimu & Syawal Al Khalifi Dimu. Dan saat ini Penulis menjadi Dosen Tetap di Universitas Muhammadiyah Luwuk pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Prodi Bisnis Digital.

BIODATA PENULIS



Rona Tanjung, S,Kom., M.Si.

Dosen Program Studi Bisnis Digital

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Riau Kepulauan

Penulis lahir di Bogor 7 September 1986. Penulis adalah dosen tetap dan merupakan Ka. Prodi Bisnis Digital pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Riau Kepulauan. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Sistem Informasi Universitas Batam lulus tahun 2011 dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen lulus tahun 2013 Universitas Batam. Penulis Aktif dalam organisasi Profesi Asosiasi Dosen Indonesia (ADI), Perkumpulan ahli dan Dosen Republik Indonesia (ADRI), dan Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI).

BIODATA PENULIS



Apriano Ade Saerang, ST., SE., M.Si

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas IPTEK dan Keguruan Universitas Trinita

Penulis lahir di Manado tanggal 19 April 1974. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas IPTEK dan Keguruan Universitas Trinita.

Menyelesaikan Pendidikan S1 Jurusan Teknik Sipil di UNSRAT Manado, S1 Jurusan Manajemen pada Sekolah Tinggi Pioner Manado, dan melanjutkan S2 pada Program Studi Pengelolaan Sumberdaya Pembangunan di UNSRAT Manado dan lulus 2016. Penulis adalah juga penyelenggara Pendidikan dan menekuni menulis buku.