

MANAJEMEN KINERJA: TEKNIK DAN ALAT UNTUK MENINGKATKAN EFEKTIVITAS

**Luhglatno
Citra Indah Asmarawati
M. Ansyar Bora
Sadiq Ardo Wibowo
Nanang Alamsyah**



GET PRESS INDONESIA

MANAJEMEN KINERJA: TEKNIK DAN ALAT UNTUK MENINGKATKAN EFEKTIVITAS

Penulis :

Luhglatno
Citra Indah Asmarawati
M. Ansyar Bora
Sadiq Ardo Wibowo
Nanang Alamsyah

ISBN :

Editor : Ari Yanto. M.Pd

Penyunting : Tri Putri Wahyuni., S.Pd

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

Penerbit : GET PRESS INDONESIA

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

Jln. Palarik Air Pacah No 26 Kel. Air Pacah
Kec. Koto Tangah Kota Padang Sumatera Barat

Website : www.getpress.co.id

Email : adm.getpress@gmail.com

Cetakan pertama, Oktober 2024

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

KATA PENGANTAR

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

Buku Ini Membahas Pengantar Manajemen Kinerja, Pengukuran Kinerja, Pengembangan Dan Peningkatan Kinerja, Pengendalian Dan Evaluasi Kinerja, Teknologi Dan Inovasi Dalam Manajemen Kinerja.

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

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

Padang, Oktober 2024

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR	v
BAB 1 PENGANTAR MANAJEMEN KINERJA.....	1
1.1 Definisi dan Konsep Dasar Manajemen Kinerja.....	1
1.1.1 Pengertian Manajemen Kinerja.....	1
1.1.2 Sejarah dan Evolusi Manajemen Kinerja.....	2
1.1.3 Pentingnya Manajemen Kinerja dalam Organisasi.....	4
1.2 Tujuan dan Manfaat Manajemen Kinerja	5
1.2.1 Tujuan Utama Manajemen Kinerja.....	5
1.2.2 Manfaat bagi Individu dan Organisasi	7
1.2.3 Meningkatkan Produktivitas dan Efisiensi	8
1.3 Komponen Utama Manajemen Kinerja.....	10
1.3.1 Pengukuran Kinerja	10
1.3.2 Umpan Balik dan Pengembangan	11
1.3.3 Penghargaan dan Pengukuran.....	13
1.4 Proses Manajemen Kinerja	15
1.4.1 Perencanaan Kinerja.....	15
1.4.2 Pemantauan Kinerja.....	16
1.4.3 Evaluasi dan Umpan Balik.....	17
1.5 Tantangan dan Hambatan dalam Manajemen Kinerja.....	19
1.5.1 Hambatan Komunikasi.....	19
1.5.2 Kurangnya Ketrampilan Manajerial	21
1.5.3 Resistensi Terhadap Perubahan	22
1.6 Manajemen Kinerja di Era Digital	24
1.6.1 Penggunaan Teknologi dalam Manajemen Kinerja	24
1.6.2 Sistem Manajemen Kinerja Elektronik.....	26
1.6.3 Data Analytics dan Kinerja	28
1.7 Hasil dan Dampak dari Manajemen Kinerja yang Efektif.....	30
DAFTAR PUSTAKA	32

BAB 2 PENGUKURAN KINERJA.....	33
2.1 Pengantar.....	33
2.2 Jenis-jenis Pengukuran Kinerja.....	35
2.2.1 Pengukuran Kinerja Keuangan	35
2.2.2 Pengukuran Kinerja Pada Jasa.....	36
2.2.3 Pengukuran Kinerja Pada Rantai Pasok.....	37
2.2.4 Pengukuran Kinerja Pada Layanan Perawatan Kesehatan	41
2.3 Metode dan Alat Pengukuran Kinerja	43
2.3.1 Key Performance Indikator (KPI).....	43
2.3.2 <i>Balance Scorecard</i> (BCS)	46
2.3.3 Benchmarking.....	49
DAFTAR PUSTAKA.....	52
BAB 3 PENGEMBANGAN DAN PENINGKATAN KINERJA	55
3.1 Konsep dan Pentingnya Pengembangan Kinerja.....	55
3.2 Teknik-Teknik Pengembangan Kinerja.....	57
3.3 Peran Manajemen dalam Peningkatan Kinerja	69
3.4 Tren, Inovasi dan Masa Depan Manajemen Kinerja.....	72
3.4.1 Tren Terkini dalam Pengembangan Kinerja	72
3.4.2 Inovasi dan Pengembangan Alat Bantu Kinerja	73
3.4.3 Masa Depan Pengembangan Kinerja dalam Manajemen Kinerja	74
DAFTAR PUSTAKA.....	76
BAB 4 PENGENDALIAN DAN EVALUASI KINERJA.....	79
4.1 Konsep Dasar Pengendalian Kinerja.....	79
4.1.1 Definisi Pengendalian Kinerja.....	79
4.1.2 Prinsip-prinsip Pengendalian Kinerja.....	80
4.1.3 Jenis-jenis Pengendalian Kinerja.....	81
4.1.4 Manfaat Pengendalian Kinerja	83
4.2 Konsep Dasar Evaluasi Kinerja	85
4.2.1 Definisi Evaluasi Kinerja	85
4.2.2 Tujuan dan Fungsi Evaluasi Kinerja.....	86
4.2.3 Kriteria Evaluasi Kinerja yang Efektif.....	89
4.3 Implementasi Pengendalian dan Evaluasi Kinerja	91
DAFTAR PUSTAKA.....	96

BAB 5 TEKNOLOGI DAN INOVASI DALAM

MANAJEMEN KINERJA..... 99

5.1 Pendahuluan..... 99

5.2 Peran Teknologi dalam Manajemen Kinerja..... 99

5.2.1 Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Digital 99

5.2.2 Big Data dan Analisis dalam Manajemen Kinerja . 105

5.3 Inovasi dalam Manajemen Kinerja..... 108

5.3.1 Metode Agile dalam Penilaian Kinerja..... 108

5.3.2 Inovasi terkini dalam Penilaian Kinerja..... 112

DAFTAR PUSTAKA 116

BIODATA PENULIS

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Hubungan antara pengukuran kinerja dan kesuksesan.....	39
Gambar 2.2. Enam Prespektif <i>Balanced Scorecard</i>	47
Gambar 4.1. Fungsi Utama Rantai Pasokan diganti Tujuan dan Fungsi Evaluasi Kinerja.....	89
Gambar 4.2. Tahapan Implementasi	95
Gambar 5.1. Mekanisme Sistem Manajemen Kinerja Digital yang Optimal.....	100
Gambar 5.2. SAP SuccessFactors Suite	103
Gambar 5.3. Workday	103
Gambar 5.4. Kissflow HR Clou	104

BAB 1

PENGANTAR MANAJEMEN KINERJA

Oleh Luhglatno

1.1 Definisi dan Konsep Dasar Manajemen Kinerja

1.1.1 Pengertian Manajemen Kinerja

Untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan organisasi secara keseluruhan, perusahaan menggunakan pendekatan sistematis yang dikenal sebagai manajemen kinerja. Ini mencakup proses terus menerus yang melibatkan perencanaan, pemantauan, dan penilaian kinerja karyawan terhadap tujuan yang telah ditetapkan. Menentukan ekspektasi kinerja, memantau dan mengevaluasi kinerja, dan memberikan umpan balik konstruktif adalah semua bagian dari proses berkelanjutan yang disebut manajemen kinerja (Aguinis, 2019). Manajemen kinerja mencakup evaluasi kinerja dan pengembangan karyawan untuk mencapai potensi maksimal mereka (Pulakos, 2009).

Manajemen kinerja juga terkait dengan strategi organisasi, di mana tujuan dan sasaran kinerja individu diselaraskan dengan visi dan misi organisasi (Armstrong & Taylor, 2009). Ini membantu menciptakan sinergi antara tujuan pribadi dan tujuan organisasi, yang pada akhirnya menghasilkan peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja.

Manajemen kinerja adalah cara penting untuk mengarahkan upaya karyawan menuju pencapaian tujuan strategis organisasi. Manajemen kinerja adalah proses yang menunjukkan kontribusi individu terhadap keberhasilan organisasi selain hasil akhir (Cascio & Aguinis, 2018). Ini mencakup berbagai aspek, seperti menetapkan tujuan yang jelas dan spesifik, memberikan umpan balik secara teratur, dan memberikan bantuan untuk membantu karyawan berkembang. Selain meningkatkan kinerja karyawan, proses ini memudahkan komunikasi yang lebih baik antara manajer dan karyawan, yang menghasilkan lingkungan kerja yang lebih adil dan jelas.

Pendekatan manajemen kinerja kontemporer juga menekankan betapa pentingnya menjadi fleksibel dan adaptif untuk mengantisipasi perubahan dalam lingkungan bisnis yang selalu berubah. Misalnya, sistem manajemen kinerja berbasis teknologi memungkinkan pemantauan kinerja secara real-time dan perubahan kebutuhan bisnis. Metode ini memungkinkan perusahaan untuk menemukan dan menangani masalah kinerja dengan cepat dan memberikan umpan balik yang tepat waktu. Menggunakan data analitik dalam manajemen kinerja juga membantu dalam membuat keputusan yang lebih cerdas (Kavanagh, Thite, & Johnson, 2011). Akibatnya, strategi manajemen kinerja secara keseluruhan lebih efektif.

1.1.2 Sejarah dan Evolusi Manajemen Kinerja

Dari metode tradisional yang berpusat pada penilaian dan evaluasi kinerja tahunan berbasis catatan, manajemen kinerja telah berkembang menjadi proses yang lebih dinamis dan berkelanjutan. Pada awal abad ke-20, gagasan manajemen kinerja pertama kali muncul dalam bentuk sistem penilaian karyawan yang dikaitkan dengan upah berbasis prestasi. Frederick Taylor mempopulerkannya melalui pendekatan manajemen ilmiah (Taylor, 1911). Tujuan sistem ini adalah untuk meningkatkan efisiensi dengan mengukur standar produktivitas. Namun, metode ini seringkali terbatas pada pengukuran kuantitatif dan mengabaikan elemen kualitatif seperti kontribusi tim dan keterampilan interpersonal.

Konsep manajemen kinerja mulai berkembang di pertengahan abad ke-20 dengan memasukkan hal-hal seperti tujuan organisasi dan pengembangan karyawan. Pengenalan teori tujuan oleh Edwin Locke pada tahun 1968 adalah kemajuan besar; dia menekankan betapa pentingnya menetapkan tujuan spesifik dan menantang untuk meningkatkan kinerja (Locke & Latham, 2002). Manajemen kinerja telah berkembang menjadi proses yang lebih kompleks dan terintegrasi sebagai hasil dari kemajuan teknologi dan perubahan dalam dinamika kerja. Sistem manajemen kinerja kontemporer berfokus pada penilaian kinerja tetapi juga pada pelatihan, pengembangan, dan perencanaan karier yang berkelanjutan

(Pulakos, 2009). Selain itu, alat analitik dan teknologi digital sekarang menjadi bagian penting dari manajemen kinerja karena memungkinkan umpan balik yang lebih cepat dan efisien dan pemantauan kinerja secara real-time (Cascio & Boudreau, 2017).

Metode manajemen kinerja mulai mempertimbangkan aspek yang lebih luas dengan mempertimbangkan perilaku dan pengembangan organisasi pada tahun 1970-an dan 1980-an. Teori penguatan, juga dikenal sebagai teori penguatan, diciptakan oleh B. F. Skinner. Teori ini menyatakan bahwa penguatan dan penghargaan positif dapat digunakan untuk mengubah dan mempertahankan perilaku (Skinner, 1974). Strategi penghargaan yang lebih kompleks dan beragam ini bertujuan untuk mendorong karyawan untuk berperilaku dengan cara yang mereka inginkan. Selain itu, ini menandai pergeseran dari evaluasi tahunan menjadi yang lebih berkelanjutan dan interaktif. Ini akan mendorong karyawan untuk merencanakan tujuan dan menilai kinerja mereka sendiri.

Pendekatan manajemen kinerja mulai menekankan pentingnya keterlibatan karyawan dan komunikasi yang efektif antara manajer dan bawahan seiring dengan kompleksitas organisasi modern. Banyak perusahaan beralih dari penilaian tahunan yang kaku ke pendekatan yang lebih fleksibel dan kolaboratif pada akhir abad ke-20, (Cappelli & Tavis, 2016). Ini melibatkan diskusi terus-menerus tentang perencanaan karier, kinerja, dan pengembangan keterampilan. Tujuannya adalah untuk meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan dalam pekerjaan mereka. Untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang kinerja seseorang, metode ini juga melibatkan penggunaan umpan balik 360 derajat, yang melibatkan komentar dari rekan kerja, atasan, dan bawahan (Church & Burke, 2019).

Manajemen kinerja terus berkembang di era digital dan globalisasi saat ini berkat penggunaan teknologi baru seperti software manajemen kinerja dan analitik data. Penggunaan data untuk membuat keputusan strategis tentang pengembangan karyawan dan pengelolaan talenta dapat dilakukan dengan teknologi ini, yang memungkinkan pemantauan kinerja secara real-

time. Penerapan teknologi ini tidak hanya membantu memantau kinerja dan produktivitas tetapi juga memungkinkan pengembangan karyawan disesuaikan dengan keinginan dan keinginan setiap orang (Aguinis, 2019). Oleh karena itu, manajemen kinerja telah menjadi alat strategis penting untuk membantu perusahaan mencapai keunggulan dan keberlanjutan jangka panjang.

1.1.3 Pentingnya Manajemen Kinerja dalam Organisasi

Dalam organisasi, manajemen kinerja membantu menyelaraskan kinerja individu dengan tujuan strategis organisasi. Dengan menetapkan tujuan yang jelas dan dapat diukur, perusahaan dapat memastikan bahwa semua pekerja bekerja sama untuk mencapai tujuan yang sama. Pada akhirnya, ini akan menghasilkan pencapaian visi dan misi perusahaan (Aguinis, 2019). Ini meningkatkan efisiensi operasional dan memaksimalkan penggunaan sumber daya manusia. Selain itu, lebih mudah bagi perusahaan untuk menemukan dan mengembangkan bakat internal melalui penerapan proses manajemen kinerja yang sistematis; proses ini sangat penting untuk menciptakan keunggulan kompetitif (Pulakos, 2009).

Manajemen kinerja juga sangat penting untuk meningkatkan keterampilan karyawan. Karyawan memperoleh pemahaman tentang kekuatan mereka dan area yang perlu ditingkatkan melalui umpan balik yang berkelanjutan, yang membantu mereka dalam pengembangan profesional (London & Mone, 2010). Pengembangan dan pelatihan juga termasuk dalam proses ini, yang bertujuan untuk memperoleh keterampilan baru yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Hal ini tidak hanya meningkatkan kemampuan individu, tetapi juga membantu perusahaan beradaptasi dengan perubahan teknologi atau pasar (Aguinis, 2019).

Meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan juga dapat dicapai melalui manajemen kinerja. Sistem penghargaan yang dirancang dengan baik yang mengakui dan memberikan penghargaan atas pencapaian kinerja dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Selain itu, melibatkan karyawan dalam proses pengambilan

keputusan terkait kinerja dan penetapan tujuan dapat meningkatkan rasa memiliki dan keterlibatan organisasi. Ini penting karena karyawan yang merasa dihargai dan terlibat cenderung menunjukkan lebih banyak minat dan dorongan untuk bekerja untuk organisasi (Deci & Ryan, 2017).

Pengambilan keputusan yang lebih baik dan lebih berdasarkan data dibantu oleh manajemen kinerja. Alat analitik kinerja memungkinkan organisasi untuk mengumpulkan data yang relevan tentang kinerja individu dan tim, yang dapat digunakan untuk membuat keputusan strategis. Data ini dapat membantu menemukan tren, mengevaluasi seberapa efektif program pelatihan, dan menilai kebijakan organisasi. Oleh karena itu, manajemen kinerja tidak hanya membantu menilai kinerja karyawan tetapi juga memberi tahu tentang perencanaan dan pengembangan organisasi.

Manajemen kinerja membantu menciptakan budaya kerja yang kuat dan positif. Proses manajemen kinerja yang baik mendorong komunikasi yang bebas, akuntabilitas, dan transparansi antara manajer dan karyawan (Cascio & Boudreau, 2014). Ini menciptakan lingkungan kerja yang mendukung di mana karyawan dapat berbagi ide, mengajukan pertanyaan, dan menerima umpan balik. Budaya seperti ini meningkatkan moral karyawan dan mendorong inovasi dan kerja sama, yang keduanya sangat penting untuk kemajuan dan kesuksesan perusahaan dalam jangka panjang (London & Mone, 2010).

1.2 Tujuan dan Manfaat Manajemen Kinerja

1.2.1 Tujuan Utama Manajemen Kinerja

Untuk memastikan bahwa karyawan dan tim bekerja sama untuk mencapai tujuan strategis organisasi adalah tujuan utama manajemen kinerja. Menurut Aguinis (2019), proses perencanaan, pemantauan, dan penilaian kinerja digunakan dalam manajemen kinerja untuk membantu menyelaraskan kinerja individu dengan tujuan organisasi. Dengan menetapkan tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu, perusahaan dapat memastikan bahwa setiap pekerja menyadari tanggung jawab mereka untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Ini tidak hanya meningkatkan efisiensi tetapi juga menjamin bahwa sumber daya

digunakan dengan benar untuk mencapai hasil yang diinginkan. Proses manajemen kinerja membantu karyawan mengatasi masalah dan meningkatkan kinerja mereka. Ini termasuk dukungan pelatihan yang tepat waktu dan umpan balik yang konstruktif untuk membantu karyawan memperoleh keterampilan yang diperlukan. Manajer dapat meningkatkan efektivitas tim secara keseluruhan dengan memantau dan menilai kinerja karyawan secara teratur.

Meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan adalah tujuan penting lainnya dari manajemen kinerja. Menurut Deci dan Ryan (2017), organisasi dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan dengan memberikan umpan balik yang jelas dan penghargaan yang adil, yang menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan komitmen yang lebih besar terhadap organisasi. Selain itu, sistem penghargaan yang adil dan transparan mendorong karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih baik dan berpartisipasi aktif dalam proses pengaturan.

Menurut Pulakos (2009), salah satu bagian penting dari manajemen kinerja adalah memberikan kesempatan untuk pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan, yang memungkinkan karyawan untuk terus meningkatkan kemampuan dan keterampilan mereka. Ini meningkatkan kinerja individu dan membantu dalam perencanaan suksesi dan pengembangan talenta internal. Dengan memfasilitasi pertumbuhan profesional karyawan, perusahaan dapat mempertahankan karyawan berbakat dan tetap kompetitif.

Terakhir, tujuan manajemen kinerja adalah untuk membuat budaya perusahaan yang kuat dan menyenangkan. Jika perusahaan menerapkan proses manajemen kinerja yang adil dan transparan, mereka dapat membangun lingkungan kerja yang mendukung di mana karyawan merasa dihargai dan diperlakukan dengan adil (Cascio & Boudreau, 2014). Manajemen kinerja yang baik membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan, yang menghasilkan lebih banyak loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

1.2.2 Manfaat bagi Individu dan Organisasi

Dengan membuat peran dan tujuan lebih jelas, manajemen kinerja bermanfaat bagi individu. Manajemen kinerja membantu karyawan lebih memahami apa yang diharapkan dari mereka (Aguinis, 2019), dengan menetapkan tujuan yang jelas dan memberikan umpan balik yang spesifik. Dengan mengetahui dengan pasti tujuan dan standar kinerja yang harus dicapai, karyawan dapat merencanakan dan mengatur pekerjaan mereka dengan lebih efektif, yang menghasilkan peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja. Manajemen kinerja juga membantu dalam pengembangan karier dan peningkatan keterampilan. Menurut Pulakos (2009), proses manajemen kinerja seringkali mencakup komponen seperti penilaian kebutuhan pelatihan dan pengembangan serta rencana pengembangan individu. Ini memberi karyawan kesempatan untuk menemukan area yang perlu ditingkatkan dan mengikuti pelatihan yang diperlukan untuk meningkatkan keterampilan mereka atau memperluas keterampilan yang sudah mereka miliki. Proses ini tidak hanya meningkatkan kinerja seseorang, tetapi juga membuka peluang untuk karier baru dan posisi yang lebih baik di perusahaan. Jadi, manajemen kinerja meningkatkan kepuasan karyawan dan retensi karyawan dalam jangka panjang.

Manajemen kinerja juga sangat bermanfaat bagi organisasi, terutama dalam hal meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Bisnis dapat memantau dan mengevaluasi kinerja karyawan secara teratur dengan menggunakan sistem manajemen kinerja yang baik, yang memungkinkan untuk menemukan dan menangani masalah kinerja segera (London & Mone, 2010). Hal ini memastikan bahwa karyawan bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan strategis perusahaan dan mengurangi pemborosan sumber daya. Selain itu, dengan memberikan data kinerja yang akurat dan dapat diandalkan, manajemen kinerja meningkatkan proses pengambilan keputusan. Pengembangan program pelatihan, promosi, dan penentuan kebijakan penghargaan adalah semua situasi di mana data ini bermanfaat.

Manajemen kinerja membantu membangun budaya yang kuat dan positif di perusahaan. Sistem manajemen kinerja yang efektif dapat membangun lingkungan kerja yang mendukung komunikasi

terbuka dan kepercayaan dengan menekankan transparansi, akuntabilitas, dan umpan balik konstruktif (Cascio & Boudreau, 2014). Tidak hanya budaya seperti ini meningkatkan semangat dan keterlibatan karyawan, tetapi juga mendorong kreativitas dan kerja sama. Karyawan yang merasa didengar dan dihargai cenderung lebih berkomitmen dan termotivasi untuk melakukan yang terbaik dari kemampuan mereka. Pada akhirnya, ini akan menghasilkan peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Terakhir, organisasi dapat lebih baik merencanakan dan mengawasi pengembangan talenta dengan bantuan manajemen kinerja. Dengan memiliki wawasan yang jelas tentang kinerja dan kemampuan karyawan, manajemen dapat membuat keputusan yang lebih tepat tentang promosi, rotasi jabatan, dan penugasan proyek (Stone & Dulebohn, 2013). Ini membantu perencanaan suksesi, yang penting untuk mempertahankan bisnis, dan memastikan bahwa talenta digunakan dengan benar. Oleh karena itu, manajemen kinerja sangat penting untuk memastikan bahwa sumber daya manusia perusahaan siap dan mampu menghadapi tantangan di masa depan.

1.2.3 Meningkatkan Produktivitas dan Efisiensi

Metode yang sangat berguna untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan adalah manajemen kinerja. Penetapan tujuan yang jelas dan dapat diukur untuk karyawan adalah salah satu cara utama untuk mencapai hal ini. Menurut Aguinis (2019), tujuan yang dirancang dengan baik dengan menggunakan kriteria SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) memungkinkan karyawan memahami apa yang diharapkan dari mereka untuk melakukannya. Oleh karena itu, mereka dapat lebih fokus pada tugas-tugas yang paling penting dan berdampak, yang secara langsung menghasilkan peningkatan produktivitas secara individu dan tim. Selain itu, penggunaan tujuan yang jelas membantu mengurangi kebingungan dan ambiguitas, yang sering menjadi penyebab ketidakefisienan.

Pemantauan kinerja terus menerus adalah bagian dari manajemen kinerja, yang memungkinkan organisasi untuk menemukan masalah atau kendala yang mengganggu produktivitas

lebih awal. Palacos (2009) mengatakan bahwa manajer dapat membantu karyawan mereka melakukan perubahan dalam pekerjaan mereka dengan memantau kinerja mereka secara teratur. Ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga menghindari masalah yang dapat mengganggu produktivitas tim secara keseluruhan. Oleh karena itu, pemantauan kinerja berkelanjutan adalah cara penting untuk memastikan bahwa karyawan melakukan pekerjaan terbaik mereka.

Untuk meningkatkan produktivitas, manajemen kinerja membantu menemukan apa yang dibutuhkan karyawan untuk pelatihan dan pengembangan. Seperti yang dinyatakan oleh Stone dan Dulebohn (2013), analisis kinerja yang tepat memungkinkan organisasi untuk menemukan gap keterampilan dan menyediakan pelatihan yang diperlukan untuk mengatasi gap tersebut. Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan memastikan mereka memiliki keterampilan yang relevan dan terkini untuk memenuhi tuntutan pekerjaan yang berkembang. Dengan keterampilan yang lebih baik, karyawan dapat bekerja lebih efektif dan efisien. Sumber daya didistribusikan dengan lebih efisien dalam organisasi dengan bantuan manajemen kinerja. Manajemen dapat membuat pilihan yang lebih baik tentang penugasan proyek, promosi, dan pengembangan karier jika mereka memiliki pemahaman yang jelas tentang kinerja dan potensi setiap pekerja (London & Mone, 2010). Sumber daya manusia yang didistribusikan dengan benar memastikan bahwa karyawan dengan kemampuan dan keterampilan terbaik ditempatkan di posisi yang memungkinkan mereka untuk memberikan kontribusi terbaik mereka. Selain meningkatkan efisiensi tim, ini mengoptimalkan penggunaan sumber daya.

Selain itu, manajemen kinerja meningkatkan komunikasi dan kerja sama antara manajer dan karyawan, yang meningkatkan produktivitas. Proses manajemen kinerja yang melibatkan diskusi dan umpan balik dua arah membantu membangun hubungan kerja yang lebih kuat dan lebih transparan (Cascio & Boudreau, 2014). Selain mendorong berbagi praktik dan pengetahuan terbaik di seluruh perusahaan, komunikasi yang lebih baik memungkinkan pemecahan masalah yang lebih cepat dan lebih efisien. Karyawan

yang merasa didengar dan dihargai cenderung lebih terlibat dan termotivasi. Akibatnya, mereka lebih produktif.

Manajemen kinerja sangat penting untuk membangun budaya organisasi yang mendukung kreativitas dan perbaikan berkelanjutan. Organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja di mana pekerja terus mencari cara untuk meningkatkan proses dan kinerja mereka dengan menetapkan standar kinerja yang tinggi dan mendorong umpan balik terus-menerus (Pulakos, 2009). Untuk mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar yang berubah dan dinamis, budaya yang berfokus pada peningkatan berkelanjutan sangat penting. Manajemen kinerja mendorong inovasi dan adaptasi, meningkatkan produktivitas dan menyediakan organisasi untuk menghadapi tantangan di masa depan.

1.3 Komponen Utama Manajemen Kinerja

1.3.1 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah bagian penting dari manajemen kinerja karena memberikan dasar yang objektif untuk menilai seberapa baik seseorang atau organisasi bekerja. Indikator kinerja utama, juga dikenal sebagai KPI, diidentifikasi dan dipantau selama proses pengukuran kinerja yang berkaitan dengan tujuan strategis organisasi (Aguinis, 2019). KPI biasanya disusun berdasarkan tujuan SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-bound*) untuk memastikan bahwa kinerja dapat diukur secara akurat. Pengukuran kinerja membantu organisasi memahami sejauh mana tujuan telah tercapai dan di mana perbaikan perlu dilakukan dengan menetapkan standar dan metrik yang dapat diukur.

Pengukuran kinerja sangat penting untuk mengevaluasi pencapaian dan peluang pengembangan. Analisis hasil pengukuran kinerja dapat menunjukkan kekuatan dan kelemahan seseorang atau tim (Pulakos, 2009). Informasi ini dapat digunakan sebagai dasar untuk membuat program pelatihan atau pengembangan yang ditargetkan. Misalnya, jika seorang karyawan hebat di bidang tertentu tetapi kurang di bidang lain, perusahaan dapat memberikan pelatihan khusus untuk meningkatkan keterampilan yang lemah tersebut. Dengan

demikian, pengukuran kinerja merupakan bagian penting dari perencanaan pengembangan karyawan dan bukan hanya alat evaluasi. Pengukuran kinerja yang tepat dapat membantu pengambilan keputusan yang lebih baik dan berbasis data (Stone & Dulebohn, 2013). Keputusan tentang alokasi sumber daya, promosi, atau bahkan restrukturisasi organisasi dapat didukung oleh pengukuran kinerja yang tepat.

Membangun kepercayaan dan transparansi dalam organisasi sangat dibantu oleh pengukuran kinerja. Cascio dan Boudreau (2014) menunjukkan bahwa ketika karyawan tahu bagaimana kinerja mereka diukur dan bagaimana hasilnya digunakan, mereka cenderung merasa lebih adil dan transparan selama proses evaluasi. Ini dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi karyawan karena mereka melihat hubungan langsung antara kinerja mereka dan penghargaan atau pengakuan yang mereka terima. Untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil dan inklusif, pengukuran yang objektif dan konsisten juga membantu mengurangi bias dalam penilaian kinerja. Pengukuran kinerja memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan dengan lebih cepat dan efisien. Kemampuan untuk menemukan tren pasar atau perubahan kinerja dengan cepat sangat penting dalam lingkungan bisnis yang dinamis (London & Mone, 2010). Pengukuran kinerja yang real-time atau berbasis data memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi masalah dan memperbaikinya sebelum menjadi lebih parah. Tidak hanya mengevaluasi masa lalu, tetapi juga menggunakan data kinerja untuk mempersiapkan dan merencanakan masa depan dengan lebih baik.

1.3.2 Umpan Balik dan Pengembangan

Pengembangan dan umpan balik adalah komponen penting dari manajemen kinerja karena mereka memungkinkan karyawan untuk berkembang dan berkembang secara konsisten. Umpan balik yang efektif adalah yang tepat waktu, spesifik, dan konstruktif, yang membantu pekerja memahami kekuatan dan kelemahan mereka (Aguinis, 2019). Proses ini termasuk memberikan masukan yang mendalam tentang bagaimana

karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka dan memberikan penghargaan untuk pencapaian yang telah dicapai. Umpan balik yang jelas dan spesifik ini memungkinkan karyawan untuk melihat bagaimana upaya mereka terkait langsung dengan tujuan organisasi, yang meningkatkan dorongan mereka untuk terus berprestasi. Umpan balik berkontribusi pada pengembangan keterampilan baru selain membantu karyawan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan (London & Mone, 2010). Umpan balik harus diikuti dengan rekomendasi atau rencana tindakan yang membantu karyawan mengatasi kekurangan mereka. Saran-saran ini dapat mencakup pelatihan tambahan, mentoring, atau kesempatan untuk berkolaborasi pada proyek yang berbeda untuk meningkatkan keterampilan yang lebih luas.

Umpan balik yang konsisten dan terus menerus sangat penting untuk membangun budaya organisasi yang saling mendukung dan bekerja sama. Umpan balik yang diberikan secara teratur dan terbuka membuat karyawan lebih nyaman untuk berbagi ide dan bekerja sama. Ini ditekankan oleh Stone dan Dulebohn (2013). Selain membantu tim berkomunikasi lebih baik, ini mendorong ide baru dan pemecahan masalah yang lebih efisien. Oleh karena itu, umpan balik tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk menilai, tetapi juga membantu meningkatkan kerja sama dan komitmen dalam organisasi. Umpan balik yang baik juga membantu manajemen kinerja secara keseluruhan. Karyawan dapat meningkatkan produktivitas mereka dengan menerima umpan balik yang konstruktif dan jujur. Umpan balik juga memungkinkan manajer untuk melacak dan mengevaluasi kemajuan karyawan dan membuat penyesuaian dalam perencanaan suksesi atau strategi pengembangan. Dengan kata lain, umpan balik berfungsi sebagai mekanisme pemantauan yang dinamis yang memungkinkan perusahaan untuk tetap responsif terhadap perubahan yang terjadi di pasar.

Akhirnya, umpan balik dan pengembangan meningkatkan kepuasan karyawan dan retensi. Menurut Pulakos (2009), pekerja yang merasa dihargai dan didengar cenderung lebih

puas dengan pekerjaan mereka dan lebih mungkin untuk tetap di perusahaan. Proses manajemen kinerja, yang mencakup peluang untuk pengembangan dan umpan balik yang positif, membantu menciptakan lingkungan kerja di mana karyawan termotivasi untuk maju dan berkontribusi pada keberhasilan organisasi. Ini meningkatkan retensi karyawan dan memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan dan mengembangkan talenta berkualitas tinggi.

1.3.3 Penghargaan dan Pengukuran

Salah satu elemen penting dari manajemen kinerja adalah penghargaan dan pengukuran kinerja, yang berfungsi sebagai katalisator utama untuk meningkatkan semangat dan produktivitas karyawan. Menurut Aguinis (2019), penghargaan yang efektif harus didasarkan pada hasil pengukuran kinerja yang adil dan transparan. Ini memastikan bahwa penghargaan yang diberikan langsung terkait dengan kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi. Untuk menilai kinerja karyawan, organisasi dapat menggunakan metrik yang terukur seperti *Key Performance Indicators* (KPIs). Pengukuran yang efektif tidak hanya membantu dalam menentukan siapa yang berhak atas penghargaan, tetapi juga memberikan karyawan gambaran yang jelas tentang bagaimana mereka dapat memenuhi atau bahkan melampaui ekspektasi.

Dalam hal penghargaan, penting untuk mempertimbangkan jenis penghargaan yang diberikan, yang dapat berupa penghargaan finansial atau non-finansial. Menurut London dan Mone (2010), penghargaan finansial seperti bonus dan kenaikan gaji sering menjadi motivator kuat, tetapi penghargaan non-finansial seperti pengakuan, peluang pengembangan karier, dan fleksibilitas kerja juga secara signifikan memengaruhi motivasi karyawan. Selain itu, pengukuran kinerja yang efektif memungkinkan manajemen untuk mengubah strategi penghargaan secara konsisten. Stone dan Dulebohn (2013) menekankan betapa pentingnya menggunakan data kinerja untuk mengevaluasi seberapa efektif program penghargaan yang ada dan mengubahnya untuk

memenuhi persyaratan yang berubah dari karyawan. Misalnya, jika data menunjukkan bahwa penghargaan finansial tidak lagi menjadi motivasi utama bagi karyawan, perusahaan dapat mempertimbangkan untuk mengubah strategi mereka dengan memasukkan lebih banyak pengakuan publik atau penghargaan non-finansial. Pengukuran kinerja yang berkelanjutan memastikan bahwa penghargaan tetap relevan dan efektif dalam memberikan motivasi kepada karyawan.

Membangun budaya yang berorientasi pada hasil di perusahaan juga dapat dicapai melalui sistem penghargaan yang didasarkan pada pengukuran kinerja yang jelas. Ketika karyawan melihat bahwa penghargaan diberikan secara adil berdasarkan kinerja yang diukur, menurut Cascio dan Boudreau (2014), mereka lebih cenderung terlibat dan lebih bersemangat untuk memberi kontribusi yang lebih besar. Ini menciptakan lingkungan di mana setiap orang berusaha semaksimal mungkin, yakin bahwa hasil usaha mereka akan diberikan secara proporsional. Kepercayaan dibangun antara manajemen dan karyawan melalui pengukuran kinerja yang jelas dan penghargaan, yang merupakan bagian penting dari menciptakan budaya kerja yang harmonis dan produktif. Pengukuran dan penghargaan kinerja merupakan komponen penting dalam pengembangan karyawan. Pulakos (2009) mengatakan bahwa umpan balik positif dapat diberikan melalui penghargaan yang didasarkan pada kinerja yang diukur. Ini adalah umpan balik yang diperlukan untuk mendorong pertumbuhan profesional. Penghargaan yang diberikan kepada karyawan untuk kinerja mereka mendorong mereka untuk terus meningkatkan dan belajar keterampilan baru. Ini meningkatkan kemampuan tim dan organisasi secara keseluruhan, bukan hanya individu. Untuk meningkatkan kapasitas karyawan dan mempersiapkan mereka untuk tugas yang lebih besar, penghargaan yang berfokus pada pengembangan jangka panjang, seperti kesempatan untuk pelatihan lanjutan atau proyek yang menantang, dapat sangat membantu.

1.4 Proses Manajemen Kinerja

1.4.1 Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja adalah langkah awal penting dalam proses manajemen kinerja. Ini menetapkan tujuan, harapan, dan standar kerja untuk setiap anggota organisasi. Proses ini melibatkan percakapan antara manajer dan karyawan untuk menetapkan tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART), yang memberikan arahan yang jelas dan fokus untuk periode kerja yang akan datang (Aguinis, 2019). Perencanaan kinerja yang baik memastikan bahwa semua pekerja tahu apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana pekerjaan mereka membantu mencapai tujuan strategis perusahaan. Oleh karena itu, perencanaan kinerja berfungsi sebagai dasar untuk semua tindakan terkait manajemen kinerja lainnya. Perencanaan kinerja juga mencakup penetapan indikator kinerja utama (dikenal sebagai indikator kinerja utama) yang digunakan untuk mengukur pencapaian kinerja (Pulakos, 2009). KPI harus dipilih dengan hati-hati agar relevan dengan tugas karyawan dan tujuan organisasi secara keseluruhan. Pemilihan KPI yang tepat memungkinkan penilaian kinerja karyawan yang objektif dan konsisten, serta membantu dalam menentukan area mana yang perlu diperbaiki. Untuk memastikan pemahaman yang jelas dan komitmen yang kuat terhadap pencapaian tujuan, KPI ini harus dibahas dan disetujui bersama oleh manajer dan karyawan.

Perencanaan kinerja juga merupakan waktu yang tepat untuk menemukan keterampilan dan sumber daya yang diperlukan oleh karyawan untuk mencapai tujuan mereka. Menurut London dan Mone (2010), menyelaraskan tujuan kinerja dengan peluang pengembangan seperti pelatihan, mentoring, atau tugas proyek khusus sangat penting. Dengan memberikan dukungan dan sumber daya yang diperlukan, perusahaan dapat membantu pekerjanya mengatasi kesulitan dan mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi. Ini meningkatkan kemampuan keseluruhan tim dan membantu mencapai tujuan individu. Perencanaan kinerja harus selalu berubah jika prioritas atau kondisi bisnis berubah. Perencanaan kinerja yang fleksibel sangat penting dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat (Stone & Dulebohn, 2013). Ini dibutuhkan

untuk memastikan bahwa tujuan tetap relevan dan dapat dicapai. Ini juga mencakup kemampuan untuk mengubah sumber daya dan dukungan sesuai dengan perubahan kebutuhan. Dengan demikian, perencanaan kinerja harus dipantau dan disesuaikan secara berkala untuk melihat perubahan dalam lingkungan internal dan eksternal.

Pada akhirnya, perencanaan kinerja juga berfungsi sebagai cara penting bagi manajer dan karyawan untuk berkomunikasi satu sama lain. Menurut Cassio dan Boudreau (2014), proses ini memungkinkan diskusi tentang harapan, klarifikasi, dan pemahaman tentang peran dan tanggung jawab. Ini juga saat yang baik untuk menemukan dan mengatasi masalah yang mungkin dihadapi karyawan. Selama tahap perencanaan kinerja, komunikasi yang terbuka dan terbuka membantu membangun hubungan kerja yang lebih kuat dan memastikan bahwa semua pihak setuju dengan tujuan dan harapan kinerja.

1.4.2 Pemantauan Kinerja

Proses manajemen kinerja mencakup pemantauan kinerja, yang memastikan bahwa tujuan dan standar yang ditetapkan selama tahap perencanaan dilaksanakan dengan baik. Proses ini melibatkan pengumpulan dan analisis data kinerja secara teratur untuk mengetahui sejauh mana pekerja memenuhi target mereka dan menemukan area yang perlu diperbaiki (Aguinis, 2019). Pemantauan yang efektif tidak hanya membantu manajer dan karyawan memahami seberapa jauh mereka telah mencapai tujuan perusahaan, tetapi juga memungkinkan untuk menemukan masalah atau kendala yang mungkin menghambat kinerja.

Penggunaan teknologi dan alat yang tepat untuk mengumpulkan data kinerja adalah komponen penting dari pemantauan kinerja. Sistem manajemen kinerja berbasis teknologi seperti perangkat lunak pelacakan kinerja dan *dashboard* analitik dapat memberikan informasi tentang kinerja karyawan secara *real-time* (Pulakos, 2009). Metode manual tidak hanya memungkinkan pemantauan yang lebih akurat dan efisien, tetapi alat-alat ini juga memungkinkan analisis data yang lebih mendalam. Data yang diperbarui secara berkala membantu manajer membuat keputusan yang lebih cepat dan tepat tentang apa yang harus dilakukan atau

dibantu untuk meningkatkan kinerja. Pemantauan kinerja juga memerlukan komunikasi terus-menerus antara karyawan dan manajer. Umpan balik konstruktif dan teratur adalah bagian penting dari proses pemantauan (London & Mone, 2010). Umpan balik ini tidak hanya membahas hal-hal yang perlu diperbaiki, tetapi juga mengakui apa yang telah dicapai oleh karyawan dan upaya mereka. Komunikasi terus-menerus dapat membuat karyawan merasa didukung dan dipandu dalam pekerjaan mereka. Ini dapat meningkatkan motivasi mereka dan meningkatkan komitmen mereka terhadap tujuan organisasi. Selain itu, umpan balik yang diberikan selama pengawasan kinerja membantu karyawan melakukan perubahan yang diperlukan dalam cara mereka bekerja.

Pemantauan kinerja juga memungkinkan organisasi untuk menilai strategi dan kebijakan mereka. Pemantauan kinerja dapat membantu manajemen menilai apakah sumber daya yang dialokasikan untuk program seperti pelatihan, pengembangan, atau yang lainnya telah menghasilkan hasil yang diharapkan. Ini memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi dan mengubah strategi mereka untuk mencapai tujuan strategis. Pemantauan kinerja tidak hanya digunakan untuk menilai kinerja karyawan, tetapi juga digunakan untuk menilai dan mengoptimalkan strategi organisasi secara keseluruhan. Pemantauan kinerja membantu organisasi menjadi lebih bertanggung jawab. Karyawan lebih cenderung mengambil tanggung jawab atas kinerja mereka jika mereka diawasi secara teratur. Ini menghasilkan budaya di mana semua orang tahu apa yang mereka lakukan dan apa yang harus mereka lakukan untuk mencapai tujuan bersama. Dengan lebih banyak akuntabilitas, karyawan dapat menjadi lebih proaktif dalam pekerjaan mereka dan lebih fokus pada hasil. Pemantauan kinerja membantu menghasilkan lingkungan kerja yang lebih produktif di mana semua orang termotivasi untuk melakukan yang terbaik.

1.4.3 Evaluasi dan Umpan Balik

Salah satu bagian penting dari proses manajemen kinerja adalah evaluasi dan umpan balik, yang bertujuan untuk mengukur seberapa baik kinerja karyawan dan memberi tahu kita apa yang perlu diperbaiki. KPIs dan tujuan khusus yang telah disepakati

digunakan untuk menilai hasil kinerja dalam proses evaluasi (Aguinis, 2019). Sejauh mana karyawan memenuhi harapan dan berkontribusi pada tujuan organisasi dapat dinilai melalui evaluasi ini. Manajer dapat membuat pilihan yang lebih baik tentang pelatihan, penghargaan, dan pengembangan karier dengan melakukan evaluasi yang sistematis dan objektif.

Umpan balik merupakan komponen penting dari evaluasi kinerja, yang berfokus pada memberikan informasi kepada karyawan tentang cara memperbaiki atau mempertahankan kinerja mereka. Umpan balik yang efektif harus spesifik, konstruktif, dan diberikan tepat waktu agar karyawan dapat melihat dengan jelas area mana yang perlu ditingkatkan (Pulakos, 2009). Selain itu, umpan balik harus diberikan dengan cara yang mendorong diskusi bebas antara manajer dan karyawan. Ini akan memungkinkan mereka untuk membahas masalah, kesulitan, dan potensi solusi. Selain membantu karyawan berkembang, proses ini membangun hubungan yang lebih kuat dan saling percaya antara manajer dan karyawan. Umpan balik juga dapat membantu karyawan menjadi lebih berdedikasi kepada organisasi. Karyawan yang menerima umpan balik positif dan pengakuan atas pencapaian mereka cenderung merasa lebih dihargai dan lebih termotivasi untuk melakukan yang terbaik mungkin (London & Mone, 2010). Sebaliknya, umpan balik yang konstruktif tentang masalah yang perlu diperbaiki dapat memberikan arahan yang jelas dan membantu karyawan menetapkan langkah-langkah nyata untuk meningkatkan kinerja mereka. Oleh karena itu, umpan balik yang baik harus selalu mencakup aspek pengakuan serta rekomendasi perbaikan yang spesifik dan praktis.

Pengelolaan bakat dan pengembangan keterampilan di dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh evaluasi dan umpan balik. Stone dan Dulebohn (2013) menyatakan bahwa informasi dari evaluasi kinerja dapat digunakan untuk menentukan jenis pelatihan dan pengembangan yang diperlukan. Mereka juga dapat membangun program pengembangan karier yang tepat. Oleh karena itu, evaluasi dan umpan balik berguna untuk merencanakan pengembangan individu dan organisasi serta untuk menilai kinerja saat ini. Ini memastikan bahwa karyawan memiliki peluang untuk berkembang

dan siap untuk mengambil tanggung jawab dan peran yang lebih besar di masa depan. Evaluasi dan umpan balik yang dilakukan secara adil dan transparan dapat membantu membangun budaya perusahaan yang berfokus pada hasil. Ketika karyawan merasa proses evaluasi adalah adil dan berdasarkan standar yang jelas dan objektif, mereka lebih mungkin menerima hasilnya dan merasa termotivasi untuk memperbaiki kinerja mereka. Selain itu, hal ini membantu mengurangi rasa tidak adil atau bias, yang dapat berdampak pada moral dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk memastikan bahwa proses evaluasi dilakukan dengan cara yang konsisten dan terbuka, dan bahwa hasilnya dikomunikasikan dengan cara yang jelas tentang apa yang harus dilakukan setelah itu.

1.5 Tantangan dan Hambatan dalam Manajemen Kinerja

1.5.1 Hambatan Komunikasi

Salah satu masalah besar dalam manajemen kinerja adalah hambatan komunikasi, yang dapat memengaruhi kinerja keseluruhan proses. Ketidakjelasan dalam menyampaikan tujuan dan harapan kinerja kepada karyawan merupakan salah satu hambatan utama. Jika manajer tidak menjelaskan secara rinci kepada karyawan mereka apa yang diharapkan dari mereka, hal itu dapat menyebabkan kebingungan dan kesalahpahaman, yang dapat mengganggu kinerja individu dan tim (Aguinis, 2019). Selain itu, komunikasi yang tidak efektif dapat terjadi ketika informasi disampaikan dengan cara yang tidak sesuai dengan gaya komunikasi yang dibutuhkan oleh karyawan. Akibatnya, pesan yang dimaksudkan tidak dapat diterima dengan benar. Selain itu, kurangnya umpan balik yang teratur dan konstruktif dapat menyebabkan hambatan komunikasi. Pulakos (2009) mengatakan bahwa umpan balik yang tidak diberikan secara teratur atau yang diberikan dengan cara yang tidak konstruktif dapat menghambat kemajuan seorang pekerja dan mengurangi keinginan mereka untuk berkembang. Karyawan membutuhkan umpan balik yang jelas dan spesifik untuk mengetahui apa yang mereka lakukan dengan baik dan apa yang perlu diperbaiki. Jika tidak ada umpan balik yang

efektif, karyawan mungkin merasa tidak dihargai dan tidak tahu bagaimana meningkatkan kinerja mereka.

Dalam lingkungan kerja multikultural, perbedaan bahasa dan budaya juga dapat menjadi hambatan besar untuk berkomunikasi. Kesalahpahaman dan konflik dapat terjadi karena perbedaan interpretasi pesan, norma komunikasi, dan ekspresi emosional (Stone & Dulebohn, 2013). Untuk mengatasi tantangan ini dan memastikan bahwa pesan mereka diterima dan dipahami dengan benar oleh semua karyawan, manajer harus memiliki keterampilan komunikasi lintas budaya yang baik. Kesadaran dan pemahaman tentang perbedaan budaya sangat penting untuk mengurangi hambatan komunikasi dan menciptakan lingkungan kerja yang ramah dan produktif.

Kekurangan teknologi komunikasi dapat mengganggu manajemen kinerja. Aliran informasi dalam organisasi dapat terhambat oleh teknologi yang salah atau kurangnya akses ke alat komunikasi yang baik (London & Mone, 2010). Misalnya, kesalahan komunikasi dan frustrasi dapat terjadi karena sistem manajemen kinerja yang tidak mudah digunakan atau tidak terintegrasi. Organisasi harus memastikan mereka menggunakan teknologi komunikasi yang tepat dan memberikan pelatihan yang diperlukan kepada karyawan untuk mengoptimalkan penggunaannya.

Hambatan komunikasi juga dapat berasal dari proses manajemen kinerja yang tidak terbuka. Cascio dan Boudreau (2014) menyatakan bahwa ketidakjujuran manajer terhadap standar penilaian, proses evaluasi, dan keputusan yang diambil dapat menyebabkan kecurigaan dan ketidakpercayaan di antara karyawan. Membangun kepercayaan dan memastikan bahwa karyawan terlibat dan dihargai selama proses manajemen kinerja membutuhkan transparansi dalam komunikasi. Untuk menciptakan lingkungan kerja yang jelas dan adil, manajer harus berkomunikasi secara jelas dan jujur tentang tujuan, harapan, dan hasil kinerja. Sistem organisasi yang hierarkis dan birokratis dapat memperburuk hambatan komunikasi. Seringkali, dalam struktur semacam ini, informasi harus melalui berbagai lapisan manajemen sebelum sampai ke karyawan yang dimaksud, yang dapat mengakibatkan penyampaian informasi yang salah atau tertunda (Aguinis, 2019).

Untuk memastikan bahwa informasi dapat mengalir dengan cepat dan akurat di seluruh tingkatan, organisasi harus mengadopsi sistem komunikasi yang lebih rata dan fleksibel. Dengan mengatasi masalah komunikasi ini, organisasi dapat mencapai hasil yang lebih baik dan meningkatkan efisiensi manajemen kinerja.

1.5.2 Kurangnya Keterampilan Manajerial

Keterampilan manajemen rendah adalah salah satu hambatan utama dalam manajemen kinerja yang dapat memengaruhi kinerja keseluruhan proses. Seringkali, manajer yang tidak terampil tidak dapat menetapkan tujuan yang jelas dan dapat dicapai, memberikan umpan balik yang konstruktif, atau mengelola konflik dengan efektif. Keterampilan manajemen yang buruk dapat menyebabkan kinerja yang buruk (Aguinis, 2019), karena karyawan mungkin tidak mendapatkan arahan atau dukungan yang diperlukan untuk mencapai tujuan mereka. Manajer yang tidak kompeten juga dapat menghadapi kesulitan dalam menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan mereka. Pada akhirnya, ini dapat menghambat pertumbuhan dan perkembangan karyawan dan organisasi secara keseluruhan. Keterampilan komunikasi yang buruk dari manajer juga dapat mengganggu kinerja mereka. Manajer yang tidak dapat berkomunikasi dengan baik mungkin gagal menyampaikan pesan dengan jelas, menyebabkan karyawan frustrasi dan terjadi kesalahpahaman (Pulakos, 2009). Proses umpan balik dapat tertunda karena komunikasi yang tidak efektif. Akibatnya, karyawan tidak dapat memperoleh informasi yang mereka butuhkan untuk memperbaiki kinerja mereka. Dalam situasi seperti ini, kurangnya kemampuan komunikasi dapat mengurangi keterlibatan karyawan dan mengganggu moral dan produktivitas tim.

Keterampilan pengambilan keputusan adalah komponen penting dari manajemen kinerja. Manajer yang tidak terampil dalam membuat keputusan dapat ragu-ragu atau membuat keputusan yang buruk, yang dapat menyebabkan ketidakjelasan tentang tujuan dan prioritas (London & Mone, 2010). Keputusan yang salah atau terlambat dapat mengganggu kinerja tim dan mencegah organisasi mencapai tujuan. Manajer yang tidak terampil juga mungkin tidak

memiliki kemampuan untuk menilai kinerja karyawan secara objektif, yang dapat menyebabkan penilaian yang tidak adil dan penurunan dorongan karyawan.

Kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi karyawan juga merupakan keterampilan manajerial yang penting, tetapi banyak manajer kurang memilikinya. Manajer yang tidak dapat memberikan inspirasi kepada karyawan mereka mungkin menghadapi kesulitan dalam menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan produktif. Jika seorang manajer tidak memiliki motivasi yang kuat, mereka mungkin tidak dapat membangkitkan semangat tim, mengatasi tantangan, atau mempertahankan karyawan yang luar biasa. Ini dapat menyebabkan tingkat rotasi karyawan yang tinggi dan kehilangan bakat, yang berdampak pada kinerja dan keberlanjutan perusahaan. Keterampilan dasar manajemen seperti perencanaan, organisasi, dan delegasi tugas dapat menyebabkan ketidakpastian dan beban kerja yang tidak seimbang dalam tim. Manajer yang tidak dapat merencanakan dan mengorganisir tugas secara efektif sering menyebabkan kebingungan dan stres di antara karyawan mereka. Manajer yang tidak efektif dalam delegasi juga cenderung mencoba menangani terlalu banyak tugas sendiri, yang dapat menyebabkan kelelahan dan penurunan kualitas pekerjaan. Oleh karena itu, organisasi harus memprioritaskan pelatihan dan pengembangan keterampilan manajer serta menyediakan dukungan yang diperlukan untuk membantu manajer mengatasi tantangan ini.

1.5.3 Resistensi Terhadap Perubahan

Ketika organisasi menerapkan proses, sistem, atau strategi baru, resistensi terhadap perubahan adalah tantangan utama dalam manajemen kinerja. Karyawan yang merasa nyaman dengan cara kerja yang sudah ada mungkin menunjukkan ketidaksetujuan atau keraguan terhadap perubahan, yang dapat menghambat pelaksanaan dan efektivitas program manajemen kinerja baru (Aguinis, 2019). Perlawanan ini dapat disebabkan oleh berbagai alasan, seperti takut kehilangan pekerjaan, tidak percaya pada manajemen, atau hanya ingin mengikuti keadaan saat ini. Beberapa alasan terjadinya resistensi terhadap perubahan:

1. Masih ada ketidakpastian dan ketidakjelasan tentang bagaimana perubahan tersebut akan berdampak pada posisi dan tanggung jawab karyawan. Karyawan sering khawatir tentang bagaimana perubahan akan mempengaruhi pekerjaan mereka, seperti peningkatan beban kerja atau metode evaluasi kinerja yang berbeda (Pulakos, 2009). Ketidakpastian ini dapat menyebabkan rasa tidak aman dan tidak puas, yang pada gilirannya dapat menyebabkan karyawan kurang bersemangat dan terlibat. Untuk mengatasi tantangan ini, manajemen harus berkomunikasi tentang tujuan dan keuntungan dari perubahan secara jelas dan terbuka, serta memberikan dukungan dan jaminan yang diperlukan.
2. Budaya organisasi yang tidak mendukung perubahan. Karyawan mungkin merasa bahwa pendapat dan masukan mereka tidak didengar atau dihargai dalam organisasi dengan budaya hierarkis dan kaku (Stone & Dulebohn, 2013). Ini dapat menyebabkan karyawan terisolasi dan menolak perubahan karena mereka merasa perubahan dipaksakan kepada mereka tanpa mempertimbangkan apa yang mereka butuhkan. Organisasi harus membuat budaya yang terbuka dan terlibat di mana karyawan merasa terlibat dan memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses transformasi.
3. Kurangnya keterampilan dan pelatihan yang memadai. Karyawan yang merasa tidak siap atau tidak memiliki keterampilan yang diperlukan untuk beradaptasi dengan perubahan dapat menolak upaya manajemen kinerja baru (London & Mone, 2010). Contohnya adalah ketika teknologi baru atau sistem evaluasi kinerja yang lebih kompleks digunakan, maka membuat mereka khawatir tentang kemampuan mereka untuk memenuhi harapan baru. Untuk mengatasi hal ini, organisasi harus memberikan pelatihan dan pengembangan yang memadai.

Kepemimpinan adalah kunci untuk mengatasi perlawanan terhadap perubahan. Pemimpin yang efektif harus memiliki

kemampuan untuk menyampaikan tujuan yang jelas dan meyakinkan untuk masa depan organisasi serta menunjukkan bahwa mereka ingin melakukan perubahan. Pemimpin harus menjadi contoh dalam menerima dan mendukung perubahan, dan mendorong tim mereka selama proses transisi. Karyawan dapat dimotivasi untuk berpartisipasi aktif dalam proses transformasi karena kepemimpinan yang kuat dapat mengurangi ketakutan dan ketidakpastian. Penolakan terhadap perubahan seringkali merupakan masalah sistemik dan individu. Manajemen harus menyadari bahwa resistensi dapat menunjukkan masalah yang lebih mendalam seperti budaya kerja, struktur organisasi, atau proses manajemen. Organisasi dapat lebih baik mengelola perubahan dan memastikan bahwa program manajemen kinerja diterapkan dan diterima oleh seluruh lapisan organisasi dengan mengevaluasi dan menangani penyebab utama resistensi (Aguinis, 2019).

1.6 Manajemen Kinerja di Era Digital

1.6.1 Penggunaan Teknologi dalam Manajemen Kinerja

Dengan kemajuan digital di era modern, penggunaan teknologi dalam manajemen kinerja telah berkembang pesat. Proses evaluasi, umpan balik, dan pengembangan karyawan sangat dibantu oleh teknologi informasi, khususnya perangkat lunak manajemen kinerja. Alat manajemen kinerja berbasis teknologi memungkinkan organisasi untuk mengumpulkan dan menganalisis data kinerja secara real-time, meningkatkan efisiensi dan akurasi penilaian (Pulakos, 2009). Seringkali, sistem ini memiliki fitur seperti pelaporan otomatis, analitik prediktif, dan dasbor interaktif yang memudahkan pemantauan dan manajemen kinerja yang lebih baik. Peran teknologi dalam manajemen kinerja:

1. Menghasilkan umpan balik yang lebih cepat dan lebih tepat sasaran. Platform digital memungkinkan umpan balik instan, yang membantu karyawan menemukan area yang perlu diperbaiki dan kekuatan mereka (London & Mone, 2010). Teknologi sekarang memungkinkan umpan balik dilakukan melalui berbagai saluran, seperti platform

- berbasis cloud dan aplikasi mobile. Ini membuat proses lebih mudah dan fleksibel. Ini membantu membangun lingkungan tempat kerja di mana orang dapat berbicara satu sama lain dengan mudah dan dengan mudah.
2. Teknologi memungkinkan penilaian kinerja yang lebih objektif dan tidak bias. Sistem otomatis dan algoritma dalam perangkat lunak manajemen kinerja dapat mengurangi bias subjektif dengan menganalisis data kinerja menggunakan metrik yang telah ditetapkan (Stone & Dulebohn, 2013). Ini memberikan penilaian yang lebih adil dan berbasis data, yang sangat penting untuk meningkatkan kepercayaan karyawan dalam sistem evaluasi kinerja dan memastikan keputusan yang lebih jelas dan konsisten.
 3. Teknologi memungkinkan pelatihan dan pengembangan karyawan yang lebih efisien. Menurut Cascio dan Boudreau (2014), platform e-learning dan sistem manajemen pembelajaran memungkinkan karyawan mengakses kursus, materi pelatihan, dan modul pengembangan keterampilan kapan saja dan di mana saja. Ini meningkatkan fleksibilitas dan keterjangkauan pelatihan dan memungkinkan pengalaman belajar disesuaikan berdasarkan analisis kinerja dan kebutuhan individu. Organisasi dapat menggunakan teknologi untuk memastikan bahwa pekerja memiliki akses ke sumber daya yang mereka butuhkan untuk berkembang dalam pekerjaan mereka.

Untuk menggunakan teknologi dalam manajemen kinerja, ada beberapa tantangan. Salah satunya adalah memastikan bahwa teknologi yang digunakan sesuai dengan kebutuhan dan situasi organisasi. Beberapa alat teknologi tidak cocok untuk semua jenis organisasi atau tim, dan memilih yang salah dapat menyebabkan proses manajemen kinerja menjadi kurang efektif atau bahkan mengganggu (Pulakos, 2009). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk melakukan evaluasi menyeluruh sebelum mengadopsi teknologi baru dan memastikan bahwa semua pengguna menerima dukungan dan pelatihan yang memadai untuk mengimplementasikannya.

Keamanan dan privasi data sangat penting saat menggunakan teknologi untuk manajemen kinerja. Pelanggaran data dan masalah privasi meningkat seiring dengan peningkatan penggunaan sistem digital (London & Mone, 2010). Organisasi harus menerapkan langkah-langkah keamanan yang ketat dan mematuhi regulasi yang berlaku untuk melindungi data karyawan dan memastikan bahwa data digunakan dengan cara yang etis dan sesuai dengan hukum.

1.6.2 Sistem Manajemen Kinerja Elektronik

Sistem manajemen kinerja elektronik, juga disebut sebagai sistem manajemen kinerja elektronik, telah menjadi bagian penting dari manajemen kinerja di era digital. Sistem ini menggunakan perangkat lunak dan platform digital untuk memfasilitasi berbagai aspek manajemen kinerja, mulai dari perencanaan hingga evaluasi dan pengembangan (Aguinis, 2019). Sistem ini memungkinkan organisasi untuk mengelola kinerja secara lebih efisien dan efektif karena kemampuan untuk mengotomatisasi proses dan menyediakan data yang lebih akurat. Keuntungan dari pemanfaatan sistem manajemen kinerja elektronik adalah:

1. Kemampuan untuk mengintegrasikan dan menyimpan data kinerja pada satu platform yang terpusat. Sistem ini memungkinkan pengumpulan data kinerja secara real-time, sehingga manajer dan karyawan dapat langsung mengakses informasi tentang tujuan, kemajuan, dan umpan balik (Pulakos, 2009). Selain mengurangi kemungkinan kesalahan dan duplikasi, integrasi data ini menawarkan pemahaman yang lebih mendalam tentang pola kinerja dan area yang perlu diperhatikan. Data yang terintegrasi membuat keputusan perencanaan strategi dan pengembangan karyawan lebih berbasis data dan terinformasi.
2. Mendukung proses penilaian yang lebih transparan dan tidak bias. Dengan menggunakan algoritma dan kriteria yang telah ditetapkan, penggunaan alat otomatis dapat mengurangi bias manusia dalam penilaian kinerja (Stone & Dulebohn, 2013). Ini meningkatkan kepercayaan karyawan

- terhadap sistem dan menghasilkan penilaian yang lebih adil dan konsisten. Kemampuan untuk melacak dan menganalisis kinerja dari waktu ke waktu juga memungkinkan organisasi untuk menerapkan standar yang lebih jelas dan merespons dengan cepat jika ada perubahan dalam persyaratan kinerja.
3. Mempercepat proses umpan balik. Platform digital memungkinkan pemberian umpan balik yang lebih sering dan terstruktur, yang membantu karyawan untuk segera memperbaiki area yang perlu diperbaiki dan mengakui pencapaian mereka (London & Mone, 2010). Sistem ini sering kali menyediakan fitur untuk memberikan umpan balik secara langsung dan memungkinkan interaksi dua arah antara manajer dan karyawan, yang mendukung pertumbuhan dan keterlibatan yang berkelanjutan.

Namun, sistem manajemen kinerja elektronik menghadirkan tantangan tersendiri. Pelatihan dan adaptasi teknologi adalah masalah. Cascio dan Boudreau (2014) memperingatkan bahwa manajer dan karyawan mungkin mengalami kesulitan dalam menggunakan sistem baru jika mereka tidak menerima pelatihan yang cukup. Hal ini dapat menghambat manfaat yang diharapkan dari teknologi tersebut. Organisasi harus memastikan bahwa mereka memberikan dukungan yang memadai untuk pelatihan dan adaptasi, dan bahwa mereka menangani masalah teknis dengan cepat agar proses manajemen kinerja tidak terganggu. Keamanan data merupakan masalah tambahan yang harus diperhatikan saat menggunakan sistem manajemen kinerja elektronik. Penggunaan teknologi yang meningkat meningkatkan risiko pelanggaran data dan privasi (Aguinis, 2019). Organisasi harus menerapkan langkah-langkah keamanan yang ketat untuk memastikan sistem mereka mematuhi regulasi yang berlaku untuk melindungi data karyawan dan menjaga integritas data.

Secara keseluruhan, sistem manajemen kinerja elektronik meningkatkan efisiensi, objektivitas, dan transparansi dalam manajemen kinerja. Namun, organisasi harus menghadapi masalah pelatihan, adaptasi, dan keamanan data untuk memastikan bahwa

teknologi ini digunakan dengan sukses dan dimanfaatkan sepenuhnya.

1.6.3 Data Analytics dan Kinerja

Di era digital, data analytics telah menjadi bagian penting dari manajemen kinerja, memungkinkan organisasi untuk mengelola dan meningkatkan kinerja berbasis data. Organisasi dapat menemukan pola, mengukur hasil, dan membuat keputusan yang lebih baik tentang strategi dan pengembangan kinerja karyawan dengan menggunakan teknik analisis data yang canggih (Aguinis, 2019). Data analitik menawarkan pengetahuan mendalam yang membantu memantau kinerja dan membuat strategi yang lebih baik untuk mencapai tujuan perusahaan. Data analytics memberikan beberapa keuntungan, seperti:

1. Kemampuan untuk memberikan penilaian yang objektif dan berbasis data. Organisasi dapat mengurangi bias dalam penilaian kinerja dan meningkatkan akurasi evaluasi dengan mengumpulkan dan menganalisis data kinerja dari berbagai sumber (Pulakos, 2009). Teknik analisis data seperti analisis regresi, clustering, dan pemodelan prediktif memungkinkan organisasi untuk memahami komponen yang mempengaruhi kinerja dan menemukan area di mana perbaikan perlu dilakukan. Hal ini mengurangi kemungkinan bias dalam penilaian karyawan dan mendukung keputusan yang lebih cerdas.
2. Berkontribusi pada pembuatan strategi manajemen kinerja yang lebih baik. Organisasi dapat membuat program pengembangan yang lebih fokus dengan menggunakan data untuk menemukan tren kinerja (London & Mone, 2010). Misalnya, data analitik dapat membantu dalam menentukan keterampilan yang diperlukan, menetapkan tujuan yang dapat dicapai, dan membuat strategi pelatihan yang sesuai. Ini memungkinkan organisasi mengalokasikan sumber daya dengan lebih efisien dan memaksimalkan manfaat program pengembangan karyawan.

3. Memungkinkan pemantauan kinerja secara real-time, meningkatkan fleksibilitas dan responsivitas organisasi. Sistem yang dapat memberikan data kinerja secara langsung membantu manajer menemukan masalah atau peluang dan melakukan perubahan yang diperlukan (Stone & Dulebohn, 2013). Kemampuan untuk mendapatkan informasi terkini membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih cepat dan proaktif serta dalam pencapaian tujuan organisasi yang lebih dinamis dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Tetapi penggunaan data analytics dalam manajemen kinerja memiliki beberapa masalah. Kualitas dan keakuratan data merupakan masalah utama. Cascio dan Boudreau (2014) menyatakan bahwa analisis yang efektif memerlukan data berkualitas tinggi. Data yang tidak lengkap, tidak akurat, atau bias dapat menyebabkan kesimpulan yang salah dan keputusan yang tidak efektif. Oleh karena itu, sangat penting bagi perusahaan untuk memastikan bahwa mereka memiliki sistem yang kuat untuk mengumpulkan, membersihkan, dan memverifikasi data sebelum melakukan analisis. Dalam penggunaan data analytics, privasi dan keamanan data sangat penting. Aguinis (2019) mengingatkan bahwa masalah keamanan dan privasi meningkat seiring dengan jumlah data yang dikumpulkan. Organisasi harus mematuhi peraturan perlindungan data dan menerapkan langkah-langkah keamanan yang ketat untuk melindungi data karyawan dan menjaga integritas data. Berpartisipasi dalam praktik terbaik terkait privasi data dan transparansi penggunaan data akan membangun kepercayaan dan memastikan bahwa penggunaan analytics dilakukan secara etis dan bertanggung jawab.

Secara keseluruhan, analitik data meningkatkan kinerja manajemen dengan memberikan wawasan yang berbasis data dan membantu membuat keputusan yang lebih akurat. Namun, organisasi harus menghadapi masalah terkait kualitas data dan privasi untuk memaksimalkan manfaat analitik data.

1.7 Hasil dan Dampak dari Manajemen Kinerja yang Efektif

Beberapa manfaat yang dapat diperoleh dari pelaksanaan manajemen kinerja yang baik adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan produktivitas karyawan. Organisasi dapat menemukan dan memanfaatkan kekuatan dan kelemahan individu melalui sistem manajemen kinerja yang baik (Pulakos, 2009). Dengan menetapkan tujuan yang jelas dan memberikan umpan balik yang konstruktif, karyawan lebih mampu mencurahkan waktu dan tenaga mereka ke bagian yang paling penting untuk mencapai tujuan organisasi. Pada akhirnya, ini akan menghasilkan peningkatan produktivitas secara keseluruhan.
2. Meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan. Karyawan lebih cenderung merasa terlibat dan termotivasi ketika mereka merasa bahwa kerja mereka dihargai dan mendapatkan umpan balik yang positif (London & Mone, 2010). Tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi terkait langsung dengan retensi dan turnover karyawan yang lebih rendah, karena karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka dan lebih setia kepada perusahaan.
3. Mengembangkan keterampilan dan potensi karyawan. Cascio dan Boudreau (2014) menyatakan bahwa proses penilaian dan umpan balik yang terorganisir memungkinkan karyawan untuk mendapatkan informasi penting tentang kekuatan dan area perbaikan mereka. Proses ini juga memungkinkan mereka untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan yang relevan, yang meningkatkan kompetensi mereka dan mempersiapkan mereka untuk menghadapi tantangan baru. Pengembangan keterampilan karyawan seringkali menghasilkan peningkatan inovasi dan kemampuan adaptasi karyawan. Ini sangat penting dalam dunia bisnis yang cepat berubah.
4. Mendukung pengambilan keputusan strategis. Data kinerja yang akurat dan terukur memungkinkan manajer dan pimpinan organisasi membuat pilihan yang lebih terinformasi tentang perencanaan tenaga kerja, alokasi

sumber daya, dan promosi (Aguinis, 2019). Dengan mengetahui pola kinerja dan hasil yang dihasilkan, perusahaan dapat membuat rencana yang lebih efisien untuk mencapai tujuan jangka panjang mereka dan menangani masalah yang mungkin muncul.

5. Meningkatkan citra perusahaan di pasar tenaga kerja. Seringkali, lebih mudah untuk menarik dan mempertahankan bakat terbaik di tempat kerja yang memberikan umpan balik konstruktif, peluang pengembangan, dan pengakuan yang adil. Reputasi yang baik dapat membantu mendapatkan karyawan yang baik dan membangun hubungan yang baik dengan pemangku kepentingan eksternal.

Secara keseluruhan, manajemen kinerja meningkatkan produktivitas dan kepuasan karyawan serta pengembangan keterampilan strategis dan keputusan yang lebih baik. Jika Anda melakukan investasi dalam sistem manajemen kinerja yang baik, Anda akan melihat peningkatan kinerja setiap karyawan dan peningkatan posisi organisasi secara keseluruhan di pasar.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2019). *Performance Management for Dummies*. John Wiley & Sons.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2009). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. Kogan Page Publishers.
- Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). The Performance Management Revolution. *Harvard Business Review*, 10, 58-67.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2018). *Applied Psychology in Talent Management*. SAGE Publications.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2014). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*. Pearson Education.
- Church, A. H., & Burke, W. W. (2019). *The handbook of strategic 360 feedback*. Oxford University Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. The Guilford Press.
- Kavanagh, M. J., Thite, M., & Johnson, R. D. (2011). *Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions*. SAGE Publications.
- 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.
- London, M., & Mone, E. M. (2010). *Employee Engagement Through Effective Performance Management: A Practical Guide for Managers*. Routledge/Taylor & Francis Group.
- Pulakos, E. D. (2009). *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*. Wiley.
- Skinner, B. F. (1974). *About Behaviorism*. Alfred A. Knopf.
- Stone, D. L., & Dulebohn, J. H. (2013). Emerging issues in theory and research on electronic human resource management (eHRM). *Human Resources Management Review*, 23, 1-5.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.

BAB 2

PENGUKURAN KINERJA

Oleh Citra Indah Asmarawati

2.1 Pengantar

Pengukuran kinerja merupakan komponen vital dalam manajemen modern, khususnya dalam konteks konstruksi proses yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan. Sistem pengukuran yang efektif berfungsi sebagai alat informasi yang krusial untuk menguji apakah kondisi ini terpenuhi, serta untuk mengidentifikasi dan mengendalikan kinerja serta evolusi proses (Saleheen and Habib, 2023). Pentingnya pengukuran kinerja tidak dapat diabaikan, terutama dalam hal pengambilan keputusan strategis yang menentukan arah organisasi. Dalam merancang sistem pengukuran kinerja, efisiensi menjadi kata kunci. Sistem ini harus efisien baik secara teknis maupun ekonomis. Fokus utama pengukuran seharusnya pada hasil, bukan pada tindakan atau cara melakukan tugas. Dengan kata lain, tujuan melakukan tugas lebih diutamakan dibandingkan dengan cara melakukannya. Pendekatan ini memastikan bahwa organisasi tetap fokus pada pencapaian tujuan akhir, bukan terjebak dalam proses yang mungkin tidak efektif atau efisien (Vegter, van Hillegersberg and Olthaar, 2023).

Dalam aplikasinya, pengukuran kinerja lebih mengutamakan variabel yang mudah diukur. Preferensi diberikan pada variabel kuantitatif dibandingkan variabel kualitatif (Garengo, Sardi and Nudurupati, 2022). Alasannya sederhana: variabel kuantitatif lebih praktis karena dapat dengan mudah dirujuk ke nilai moneter. Ini memudahkan organisasi untuk menilai kinerja dalam konteks finansial, yang sering kali menjadi bahasa universal dalam dunia bisnis. Namun, penting untuk dicatat bahwa variabel kualitatif juga memiliki peran penting. Meskipun lebih sulit untuk dinilai dalam bentuk uang, variabel kualitatif seringkali lebih efisien dalam mendeteksi konsekuensi tindakan dan perilaku perusahaan (García-

Hurtado et al., 2024). Variabel ini dapat memberikan wawasan mendalam tentang aspek-aspek kinerja yang tidak mudah dinyatakan dalam angka, seperti kepuasan pelanggan, budaya organisasi, atau inovasi. Sistem pengukuran kinerja yang baik harus mampu memperkirakan tingkat pencapaian target kualitas. Ini berarti sistem tersebut tidak hanya mengukur apa yang mudah diukur, tetapi juga harus mencakup sejumlah indikator yang benar-benar mencerminkan kualitas kinerja organisasi. Sistem ini harus menjadi cermin yang akurat dari realitas operasional dan strategis organisasi.

Lebih lanjut, sistem pengukuran kinerja berperan penting dalam pemantauan dan evaluasi kinerja proses. Ini memungkinkan organisasi untuk secara terus menerus menilai efektivitas dan efisiensi proses kunci mereka (Korhonen et al., 2023). Dengan pemantauan yang konsisten, organisasi dapat dengan cepat mengidentifikasi area-area yang membutuhkan perbaikan dan mengambil tindakan korektif sebelum masalah menjadi lebih besar. Salah satu fungsi utama dari sistem pengukuran kinerja adalah untuk memberikan informasi yang berguna dalam menilai pencapaian tujuan. Sistem ini harus mampu menghasilkan data dan wawasan yang dapat digunakan oleh manajemen untuk mengevaluasi sejauh mana organisasi telah mencapai tujuan-tujuan strategis yang diinginkan. Informasi ini menjadi dasar untuk refleksi, pembelajaran, dan perbaikan berkelanjutan.

Tak kalah pentingnya, sistem pengukuran kinerja juga berfungsi untuk mendukung pengambilan keputusan strategis. Data dan analisis yang dihasilkan oleh sistem ini menjadi input berharga bagi para pengambil keputusan. Mereka dapat menggunakan informasi ini untuk membuat keputusan yang lebih informatif dan berbasis data, bukan hanya berdasarkan intuisi atau asumsi. Dalam era digital saat ini, pengukuran kinerja semakin didukung oleh teknologi informasi yang canggih (Jääskeläinen, Tappura and Pirhonen, 2022). Ini memungkinkan pengumpulan dan analisis data secara real-time, memberikan organisasi kemampuan untuk lebih responsif terhadap perubahan dan lebih cepat dalam pengambilan keputusan. Teknologi juga memungkinkan visualisasi data yang lebih baik, memudahkan interpretasi dan komunikasi hasil

pengukuran kinerja kepada berbagai pemangku kepentingan. Meskipun demikian, penting untuk diingat bahwa pengukuran kinerja bukanlah tujuan akhir, melainkan alat untuk mencapai tujuan organisasi. Terlalu fokus pada pengukuran tanpa memahami konteks dan dampaknya dapat menyebabkan perilaku yang tidak sesuai atau pengambilan keputusan yang salah arah. Oleh karena itu, sistem pengukuran kinerja harus selalu dikaitkan dengan strategi dan tujuan jangka panjang organisasi.

2.2 Jenis-jenis Pengukuran Kinerja

2.2.1 Pengukuran Kinerja Keuangan

Pengukuran kinerja manajer portofolio aktif telah menjadi topik penting dalam dunia keuangan. Ini karena banyak orang ingin tahu apakah manajer dana bisa menghasilkan keuntungan lebih besar daripada pasar pada umumnya. Dengan jumlah uang yang sangat besar dikelola oleh reksa dana dan dana pensiun, penting untuk memiliki cara yang baik untuk menilai kinerja mereka. Para investor ingin memastikan bahwa mereka mendapatkan nilai yang sepadan dengan biaya yang mereka bayar untuk manajemen aktif. Sementara itu, manajer dana ingin membuktikan bahwa mereka lebih baik daripada strategi investasi pasif yang hanya mengikuti pasar (Almyzar *et al.*, 2019). Ada dua pendekatan utama dalam mengelola investasi yaitu pasif dan aktif. Manajemen pasif percaya bahwa pasar sudah efisien, jadi mereka hanya membeli dan menyimpan investasi dalam jangka panjang. Manajemen aktif di lain sisi, percaya bahwa mereka bisa menemukan peluang khusus dipasar untuk mendapatkan keuntungan lebih.

Para ahli telah mengembangkan berbagai cara untuk mengukur kinerja manajer dana. Mereka ingin tahu apakah keberhasilan seorang manajer itu konsisten atau hanya keberuntungan, dan bagaimana membandingkan kinerja antar manajer dengan adil. Memahami perbedaan antara manajemen aktif dan pasif, serta cara mengukur kinerja mereka, sangat penting bagi investor dalam membuat keputusan investasi yang cerdas. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah pengukuran Jensen :

$$\tilde{R}_{jt} - R_{Ft} = \alpha_j + \beta_j[\tilde{R}_{Mt} - R_{Ft}] + \tilde{u}_{jt}$$

Dimana: $\tilde{u}_{jt}$ = independent dan berututan ; $E(\tilde{u}_{jt}) = 0$

Pengukuran kinerja manajer investasi bertujuan menilai kemampuan mereka meramalkan harga sekuritas dimasa depan, yang disebut keterampilan pemilihan sekuritas. Ini menggunakan tolok ukur sebagai standar perbandingan. Tolok ukur ini dianggap efisien untuk investor tanpa informasi khusus. Manajer pasif seharusnya menghasilkan kinerja setara dengan tolok ukur, sedangkan manajer aktif dengan kemampuan unggul diharapkan menghasilkan "alfa positif" atau kinerja di atas tolok ukur. Para ahli menggunakan berbagai jenis tolok ukur, seperti indeks gaya atau model multi-tolok ukur, untuk membandingkan kinerja manajer secara akurat. Ini membantu membedakan antara keterampilan manajer yang sebenarnya dan kinerja yang hanya mengikuti tren pasar umum.

2.2.2 Pengukuran Kinerja Pada Jasa

Pengukuran kinerja pada sektor jasa merupakan aspek krusial dalam manajemen modern yang bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas dan efisiensi layanan yang diberikan kepada pelanggan. Berbeda dengan sektor manufaktur yang lebih mudah diukur melalui *output* fisik, sektor jasa memiliki karakteristik unik yang(Sardi *et al.*, 2023) membuat pengukuran kinerja yang lebih kompleks. Selain itu intangibilitas, heterogenitas, dan tidak terpisahnya antara produksi dan konsumsi jasa menjadi tantangan tersendiri dalam mengembangkan sistem pengukuran yang akurat dan komprehensif. Oleh karena itu, pendekatan multidimensi yang mencakup aspek kuantitatif dan kualitatif menjadi kunci dalam mengukur kinerja sektor jasa secara holistik.

Dalam mengukur kinerja sektor jasa, beberapa dimensi utama perlu diperhatikan. Pertama, kualitas layanan yang mencakup reliabilitas, responsif, jaminan, empati, dan bukti fisik. Dimensi ini dapat diukur melalui survei kepuasan pelanggan, analisis keluhan, dan *mystery shopping*. Kedua, efisiensi operasional yang meliputi produktivitas karyawan, waktu tunggu, dan utilitas sumber daya. Metrik seperti rasio *input-output*, tingkat okupasi, dan waktu siklus layanan dapat digunakan untuk mengukur aspek ini. Ketiga, inovasi dan pembelajaran yang mencerminkan kemampuan organisasi

untuk beradaptasi dengan perubahan pasar dan teknologi. Indikator seperti jumlah layanan baru yang diluncurkan, investasi dalam pelatihan karyawan, dan tingkat adopsi teknologi baru dapat menjadi ukuran dalam dimensi ini.

Balanced Scorecard (BSC) merupakan salah satu kerangka kerja populer yang sering digunakan dalam pengukuran kinerja sektor jasa. *Balanced Scorecard* mengintegrasikan empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk menyeimbangkan fokus antara indikator kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara ukuran keuangan dan selain keuangan. Dalam implementasi, organisasi jasa perlu mengidentifikasi *Key Performance Indicators* (KPI) yang relevan untuk setiap perspektif dan menetapkan target yang menantang namun realistis. Penggunaan *dashboard* kinerja dan sistem informasi manajemen yang terpadu dapat membantu dalam *monitoring* dan analisis data kinerja secara *real-time*, memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat.

Tantangan dalam pengukuran kinerja sektor jasa tidak hanya terletak pada pemilihan metrik yang tepat, tetapi juga pada interpretasi dan tindak lanjut dari hasil pengukuran. Konteks industri, budaya organisasi, dan ekspektasi pemangku kepentingan perlu dipertimbangkan dalam menganalisis data kinerja. Selain itu, pentingnya melibatkan karyawan dalam proses pengukuran kinerja tidak dapat diabaikan. Komunikasi yang transparan tentang tujuan dan manfaat pengukuran kinerja dapat meningkatkan komitmen karyawan dan mengurangi resistensi terhadap perubahan. Pada akhirnya, sistem pengukuran kinerja yang efektif harus mampu mendorong perbaikan berkelanjutan, mendukung pengambilan keputusan strategis, dan meningkatkan daya saing organisasi dalam industri jasa yang semakin kompetitif dan dinamis.

2.2.3 Pengukuran Kinerja Pada Rantai Pasok

Dalam manajemen rantai pasokan, penting untuk memiliki kriteria yang jelas untuk mengukur keberhasilan. Hal ini memungkinkan kita untuk menentukan apakah strategi yang diterapkan efektif dan faktor-faktor apa yang berkontribusi

terhadap keberhasilan tersebut (Mawarni and Yuliansyah, 2015). Pengukuran keberhasilan ini umumnya didasarkan pada keseimbangan antara efisiensi dan efektivitas. Efektivitas dan efisiensi adalah dua konsep kunci yang perlu dipahami dengan baik. Menurut analisis Ahn dan Dyckhoff dalam bidang pengendalian, efektivitas didefinisikan sebagai kemampuan suatu tindakan untuk menghasilkan perubahan yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, sebuah tindakan dianggap efektif jika hasilnya sesuai dengan apa yang diinginkan.

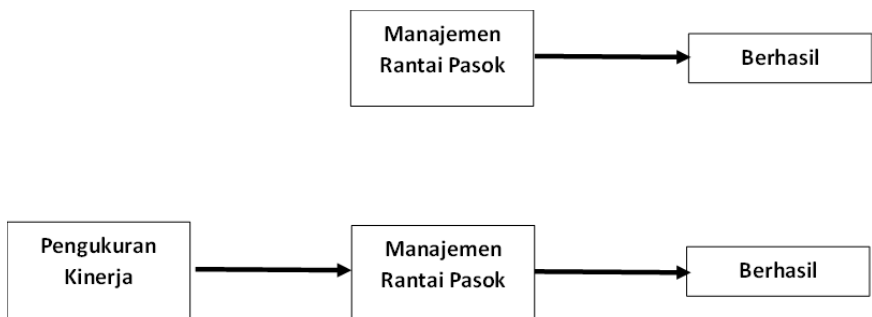
Di sisi lain, efisiensi lebih kompleks dan berkaitan mengoptimalkan sumber daya. Suatu tindakan dianggap efisien jika, dibandingkan dengan alternatif lain, tidak memungkinkan adanya peningkatan dalam satu aspek tanpa mengorbankan aspek lainnya. Ini berarti bahwa tindakan tersebut telah mencapai keseimbangan optimal dalam mencapai berbagai tujuan yang ada. Dalam konteks manajemen rantai pasokan, keberhasilan sering kali diukur melalui berbagai indikator yang mencerminkan baik efektivitas maupun efisiensi. Misalnya, efektivitas mungkin diukur melalui tingkat kepuasan pelanggan atau ketepatan waktu pengiriman, sementara efisiensi bisa dilihat dari cara mengoptimalkan biaya atau penggunaan sumber daya.

Memahami dan menerapkan konsep-konsep ini memungkinkan manajer rantai pasokan untuk merancang strategi yang tidak hanya mencapai tujuan (efektif) tetapi juga melakukannya dengan cara yang optimal (efisien). Keseimbangan antara kedua aspek ini penting untuk keberhasilan jangka panjang dalam manajemen rantai pasokan. Dengan demikian, evaluasi keberhasilan manajemen rantai pasokan menjadi suatu proses yang kompleks namun penting, yang memerlukan pertimbangan menyeluruh terhadap berbagai faktor dan *trade-off* yang ada. Hal ini membantu organisasi untuk terus meningkatkan kinerja rantai pasokan mereka dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis.

Evaluasi efektivitas manajemen rantai pasokan membutuhkan tujuan yang jelas sebagai tolok ukur. Efektivitas berkaitan dengan pencapaian tujuan, sementara efisiensi fokus pada pemilihan cara optimal untuk mencapai tujuan tersebut. Analogi

dalam sepak bola mengilustrasikan perbedaan ini: strategi menyerang atau bertahan bisa efektif tergantung tujuannya, sedangkan efisiensi berkaitan dengan cara terbaik mencapai strategi tersebut (Abedifar *et al.*, 2020).

Dalam manajemen rantai pasokan, tujuan bervariasi antar perusahaan dan tidak ada standar universal. Setiap perusahaan memiliki nilai dan tujuan unik, yang bisa mencakup likuiditas, keuntungan, atau aspek lainnya. Kompleksitas meningkat dalam jaringan kerja sama, di mana berbagai tujuan dari beberapa anggota bisa saling bertentangan. Sistem pengukuran kinerja harus didasarkan pada kriteria keberhasilan yang disepakati bersama. Sistem ini tidak menentukan keberhasilan, melainkan membantu mengungkap hubungan sebab-akibat, menemukan indikator yang tepat, dan mendukung pengambilan keputusan. Penting untuk melakukan pemeriksaan kritis terhadap tujuan strategis untuk memastikan sistem pengukuran kinerja memberikan orientasi perilaku yang tepat bagi karyawan di semua tingkatan.



Gambar 2.1. Hubungan antara pengukuran kinerja dan kesuksesan

Kondisi A dan B merupakan kondisi yang cukup. Sistem pengukuran kinerja yang efektif meningkatkan manajemen rantai pasokan dan membuat rantai pasokan lebih sukses. Pertanyaan yang muncul adalah bagaimana pengukuran kinerja dapat meningkatkan manajemen rantai pasokan. Pengukuran kinerja meningkatkan manajemen rantai pasokan melalui penggunaan sumber daya yang lebih baik, pengembalian yang lebih tinggi atas manajemen, dan visibilitas yang lebih baik.

1. *Optimized use of resources* (penggunaan sumber daya yang lebih baik)

Penggunaan sumber daya yang optimal dalam aktivitas utama rantai nilai tidak hanya dicapai melalui sistem pengukuran kinerja, tetapi juga sangat didukung olehnya. Spesifikasi target, pemantauan, dan penetapan hubungan sebab-akibat memungkinkan penerapan konsep modern. Dalam hal ini, sistem pengukuran kinerja memungkinkan manajemen rantai pasokan diterapkan secara efektif. Salah satu masalah mendasar dalam manajemen saat ini adalah kurangnya waktu untuk memproses informasi kompleks dan membuat keputusan diantara meningkatnya jumlah alternatif tindakan. Faktor pembatas ekonomi terlihat pada terbatasnya perhatian manajer. Perhatian menjadi faktor yang semakin penting; upaya awal sudah mencoba membangun teori ekonomi berdasarkan kelangkaan perhatian. Dalam teori ini, perhatian adalah sumber daya langka yang dipengaruhi oleh penawaran dan permintaan, dan memiliki harga tersendiri.

2. *Return on Management*

Sistem pengukuran kinerja memiliki kontribusi signifikan pada keberhasilan rantai pasokan dengan membebaskan perhatian manajemen. Waktu yang dikurangi dapat digunakan untuk mengoptimalkan proses lebih lanjut. Pendekatan "pengembalian atas manajemen" oleh Divila dan Simons mencoba mengukur efisiensi manajemen, memberikan indikasi penting tentang orientasi kinerja meski tidak dapat diukur secara pasti.

Kesuksesan manajer bergantung pada konsentrasi mereka terhadap tugas-tugas penting. Manajemen membutuhkan dukungan untuk mengidentifikasi dan mengomunikasikan tugas yang tepat. Sistem pengukuran kinerja berperan penting di sini, membantu fokus pada hal-hal krusial dan mengalokasikan sumber daya perhatian secara efektif, yang akhirnya meningkatkan kinerja rantai pasokan secara keseluruhan (Achmad and Pongtuluran, 2019).

$$\text{Return on Management} = \frac{\text{Melepaskan energi organisasi yang produktif}}{\text{Waktu investasi dan perhatian dari manajemen}}$$

3. Visibilitas yang lebih baik

Dalam konteks manajemen rantai pasokan, konsep "penjara akuntansi" merujuk pada batasan-batasan organisasional yang secara tradisional membatasi optimalisasi komprehensif. Praktik akuntansi konvensional cenderung mengkategorisasi biaya secara rigid, dengan biaya pengadaan dikategorikan sebagai biaya akuisisi, sementara biaya yang terkait dengan pelanggan diklasifikasikan sebagai biaya penjualan atau administrasi. Paradigma ini menghalangi optimalisasi holistik rantai pasokan. Oliver dan Webber menekankan pentingnya integrasi sebagai solusi atas permasalahan yang muncul dari antarmuka antar entitas. Pada tingkat operasional, pendekatan biaya proses komprehensif dan penghitungan biaya rantai pasokan dapat memfasilitasi integrasi ini. Sementara itu, pada level manajerial, pengukuran kinerja rantai pasokan berperan krusial dalam mengoptimalkan potensi lintas rantai nilai.

Visibilitas proses antar entitas dalam rantai pasokan memungkinkan adaptasi operasional yang saling menguntungkan. Sistem pengukuran kinerja berfungsi untuk mengkuantifikasi dan mengilustrasikan efek dari adaptasi tersebut, memfasilitasi alokasi penghematan yang adil antar pihak. Pendekatan ini menegaskan kebutuhan akan koordinasi dan visibilitas multidimensi dalam setiap fungsi atau proses bisnis dalam rantai pasokan.

2.2.4 Pengukuran Kinerja Pada Layanan Perawatan Kesehatan

Pengukuran memainkan peran penting dalam manajemen mutu dan peningkatan produk serta proses. Beberapa tokoh kunci telah berkontribusi pada pemahaman ini:

1. Walter A. Shewhart memperkenalkan pengendalian proses statistik pada 1930-an, menekankan pentingnya data dalam mengendalikan proses manufaktur. Ia juga menyoroti pentingnya fokus pada keinginan pelanggan.

2. W. Edward Deming menekankan pentingnya analisis statistik, namun juga menekankan peran manajemen dalam perbaikan mutu jangka panjang. Ia berpendapat bahwa pengukuran saja tidak cukup tanpa tindakan manajemen.
3. Joseph M. Juran memberikan saran agar manajemen yang kuat untuk mencapai perbaikan terobosan. Ia mengembangkan kerangka kerja perbaikan kualitas yang melibatkan partisipasi manajemen puncak dalam menetapkan sasaran, menyediakan sumber daya, dan memimpin melalui contoh.
4. Hoshin Kanri, atau Penerapan Kebijakan, adalah filosofi manajemen Jepang yang mendorong pengukuran terhadap target tertentu melalui proses partisipatif.

Namun, para ahli menekankan bahwa pengukuran saja tidak cukup, diperlukan tindakan manajemen yang kuat, penetapan tujuan yang jelas, dan fokus pada perbaikan berkelanjutan untuk mencapai peningkatan kualitas yang berarti. Meskipun telah banyak penelitian tentang sistem pengukuran kinerja, definisi yang dipublikasikan mengenai topik ini masih terbatas. Mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai proses kuantifikasi efektivitas dan efisiensi suatu tindakan. Efektivitas mengacu pada tingkat pemenuhan kebutuhan pemangku kepentingan, sedangkan efisiensi mengukur bagaimana sumber daya perusahaan digunakan untuk memberikan tingkat kepuasan tertentu kepada pemangku kepentingan (Vegter, van Hillegersberg and Olthaar, 2021).

Definisi ini menekankan bahwa bisa ada alasan internal maupun eksternal untuk mengejar tindakan tertentu guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Tingkat kinerja dapat dilihat sebagai fungsi dari efisiensi dan efektivitas tindakan masa lalu. Berdasarkan definisi ini, ukuran kinerja adalah parameter yang digunakan untuk menyatakan nilai efisiensi atau efektivitas tindakan yang dilakukan. Mengacu pada definisi sistem pengukuran kinerja dapat didefinisikan sebagai seperangkat ukuran kinerja yang digunakan untuk menyatakan nilai efisiensi dan efektivitas tindakan. Namun, definisi ini mengabaikan infrastruktur yang mendukung pengumpulan, perhitungan, penyajian, dan analisis

ukuran, yang perlu dipertimbangkan untuk memanfaatkan sistem pengukuran kinerja secara efektif(Yin and Qin, 2019). Oleh karena itu, dalam tesis ini, sistem pengukuran kinerja didefinisikan sebagai proses pengumpulan, perhitungan, analisis, dan penyajian seperangkat ukuran yang menyatakan nilai efisiensi dan efektivitas tindakan masa lalu dengan tujuan mempertahankan atau meningkatkan kinerja organisasi. Definisi ini menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja memiliki tiga bagian utama:

1. Ukuran untuk mengkuantifikasi efisiensi dan efektivitas tindakan masa lalu
2. Seperangkat ukuran yang menilai kinerja organisasi secara keseluruhan
3. Infrastruktur pendukung yang memfasilitasi pengumpulan, perhitungan, analisis, dan penyajian data

Pendekatan komprehensif ini memastikan bahwa keputusan dan tindakan didasarkan pada fakta yang dapat diandalkan, sehingga memungkinkan peningkatan kinerja organisasi ke arah yang tepat.

2.3 Metode dan Alat Pengukuran Kinerja

2.3.1 Key Performance Indikator (KPI)

KPI (Key Performance Indicators) adalah serangkaian ukuran yang berfokus pada aspek-aspek kinerja organisasi yang paling kritis untuk kesuksesan organisasi saat ini dan dimasa depan. Menariknya, KPI sebenarnya jarang benar-benar baru bagi suatu organisasi. Seringkali, KPI sudah ada tetapi belum dikenali atau mungkin terlupakan di suatu tempat yang tidak diketahui oleh tim manajemen saat ini. Ini menunjukkan bahwa proses identifikasi dan implementasi KPI sering kali lebih tentang menemukan kembali dan menghidupkan kembali metrik yang sudah ada, daripada menciptakan sesuatu yang sepenuhnya baru(Asih, Purba and Sitorus, 2020).

Penetapan indikator kinerja utama (KPI) merupakan tantangan tersendiri dalam manajemen organisasi. Kualitas strategi sebuah organisasi tercermin dari KPI yang ditetapkan, dan implementasi KPI yang tidak tepat dapat berdampak signifikan pada

keberhasilan rantai pasokan. Oleh karena itu, sangat penting untuk memiliki persyaratan KPI yang jelas dan terukur, yang setidaknya menjadi prasyarat untuk keberhasilan implementasi strategi. KPI yang efektif harus memiliki tiga karakteristik utama: seimbang, terintegrasi, dan terstandarisasi. Keseimbangan berarti KPI harus mencakup berbagai aspek kinerja organisasi, tidak hanya fokus pada satu area. Integrasi mengacu pada kemampuan KPI untuk menyelaraskan berbagai bagian organisasi menuju tujuan bersama. Standardisasi memastikan bahwa KPI dapat diukur dan dibandingkan secara konsisten diseluruh organisasi. Ketiga komponen ini berperan penting dalam memastikan bahwa KPI benar-benar mencerminkan dan mendorong kinerja organisasi secara keseluruhan, serta mendukung pencapaian strategi jangka panjang.

KPI harus bersifat saat ini atau berorientasi masa depan, bukan indikator masa lalu. Mereka harus memiliki dampak nyata pada organisasi, mendapat perhatian konstan dari CEO, dan dapat dikaitkan dengan tim tertentu. KPI yang efektif mempengaruhi berbagai aspek organisasi dan harus diuji untuk memastikan bahwa mereka menciptakan perilaku yang diinginkan. Penting untuk dicatat bahwa ukuran kinerja yang dinyatakan dalam mata uang atau yang diukur secara bulanan, trimester, atau tahunan tidak dapat dianggap sebagai KPI sejati. KPI harus mampu memberikan gambaran tentang kinerja organisasi dan memungkinkan tindakan cepat jika diperlukan. Berdasarkan pengamatan dari beberapa organisasi dari sektor publik dan swasta tujuh karakteristik KPI telah diidentifikasi:

1. Bersifat non-finansial: KPI tidak dinyatakan dalam mata uang (dolar, yen, pound, euro, dll.).
2. Diukur secara frekuen: KPI ditinjau secara rutin, bisa 24/7, harian, atau mingguan.
3. Mendapat perhatian dari CEO dan tim manajemen senior: Misalnya, CEO langsung menghubungi staf terkait untuk menanyakan situasi.
4. Mengindikasikan tindakan yang diperlukan dengan jelas: Staf dapat memahami ukuran dan tahu apa yang perlu diperbaiki.

5. Terkait dengan tanggung jawab tim tertentu: CEO dapat menghubungi pemimpin tim yang dapat mengambil tindakan yang diperlukan.
6. Memiliki dampak signifikan: Mempengaruhi satu atau lebih faktor kritis keberhasilan (CSF) dan lebih dari satu perspektif *Balanced Scorecard* (BSC).
7. Mendorong tindakan yang tepat: Telah diuji untuk memastikan dampak positif pada kinerja, menghindari perilaku disfungsional.

Perbedaan fundamental antara definisi indikator kinerja dan indikator kinerja utama (KPI) terletak pada tingkat signifikansinya terhadap keberhasilan organisasi. KPI memiliki peran yang lebih krusial dan langsung dalam menentukan kesuksesan organisasi. Dalam konteks KPI, kita dapat membedakan dua jenis indikator: pendorong kinerja (*leading indicators*) dan indikator hasil (*lagging indicators*). Pendorong kinerja atau *leading indicators* adalah ukuran yang diperoleh langsung dari proses dan berfungsi sebagai penggerak hasil. Mereka memberikan indikasi awal tentang kinerja dan memungkinkan organisasi untuk mengantisipasi hasil dimasa depan. Indikator ini bersifat proaktif dan dapat dipengaruhi oleh tindakan saat ini.

Sebaliknya, indikator hasil atau *lagging indicators* adalah variabel yang mencerminkan hasil akhir dari suatu proses. Mereka mengukur *output* atau konsekuensi dari aktivitas yang telah terjadi. Indikator ini bersifat reaktif dan memberikan gambaran tentang kinerja historis. Sebagai contoh, dalam proses produksi, tingkat *scrap* (sisa material yang tidak terpakai) dapat dianggap sebagai pendorong kinerja. Ini karena tingkat *scrap* langsung mempengaruhi efisiensi proses dan dapat segera diukur dan dikendalikan. Sementara itu, biaya per unit produksi akan menjadi ukuran hasil, karena ini mencerminkan konsekuensi akhir dari berbagai faktor dalam proses produksi, termasuk tingkat *scrap*. Pemahaman tentang perbedaan antara pendorong kinerja dan indikator hasil sangat penting dalam merancang sistem pengukuran kinerja yang efektif. Hal ini memungkinkan organisasi untuk tidak hanya mengukur hasil akhir, tetapi juga memantau dan

mengendalikan faktor-faktor yang mendorong hasil tersebut(Brenner *et al.*, 2023).

2.3.2 *Balanced Scorecard* (BCS)

Balanced Scorecard (BSC) adalah kerangka kerja manajemen kinerja yang dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada awal 1990-an. BSC merupakan alat strategis yang membantu organisasi menerjemahkan visi dan strategi mereka ke dalam tindakan operasional yang terukur. *Balanced Scorecard* (BSC) menjadi instrumen yang sangat relevan dalam pengukuran kinerja rantai pasokan karena dua alasan utama: struktural dan pragmatis. Dari segi struktural, BSC menawarkan beberapa keunggulan:

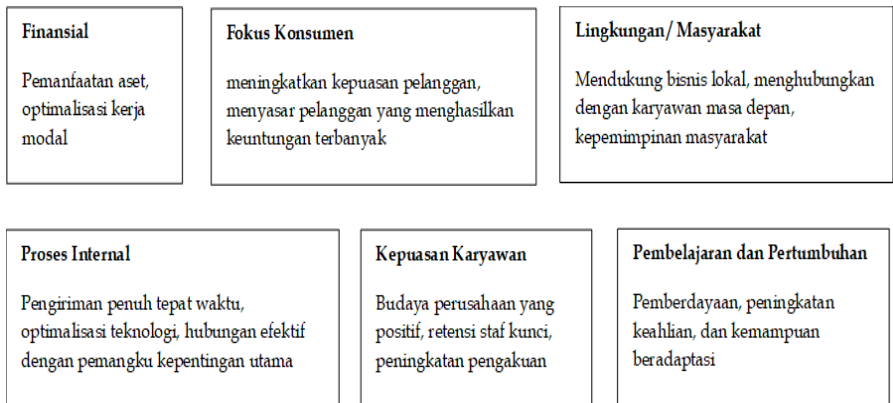
1. Model rantai sebab-akibat yang cocok untuk menjelaskan hubungan kompleks dalam rantai pasokan.
2. Kompleksitas rendah yang membuatnya lebih disukai oleh manajemen puncak.
3. Fleksibilitas penggunaan di berbagai tingkatan organisasi, mulai dari level perusahaan hingga level karyawan.

Balanced Scorecard saat ini merupakan sistem pengukuran kinerja yang paling banyak digunakan di antara perusahaan-perusahaan besar dan kepentingannya akan terus meningkat dalam waktu dekat(Antonova, Ruiz-Rosa and Mendoza-Jimenez, 2022). Untuk alasan struktural dan pragmatis, konsepsi sistem pengukuran kinerja untuk manajemen rantai pasokan berdasarkan *Balanced Scorecard* tampaknya menjadi solusi paling aman untuk masa depan. Dari segi pragmatis, BSC memiliki keuntungan:

1. Kemudahan implementasi karena banyak perusahaan sudah familiar dengan konsepnya, sehingga tidak perlu memperkenalkan sistem baru.
2. Popularitas yang tinggi dikalangan perusahaan, seperti yang ditunjukkan oleh studi-studi terkini.

Balanced Scorecard (BSC) awalnya dirancang sebagai sistem indikator kinerja utama yang strategis, namun kemudian berkembang menjadi alat yang lebih komprehensif untuk implementasi strategi(De Jesus Alvares Mendes Junior and Alves,

2023). Konsep ini didasarkan pada tiga prinsip utama: keseimbangan, fokus, dan relevansi strategis.



Gambar 2.2. Enam Prespektif Balanced Scorecard

Filosofi dasar BSC adalah memaksa manajer untuk fokus pada sekelompok kecil ukuran yang paling kritis bagi kesuksesan organisasi. Ini membantu menghindari *overload* informasi dan memastikan bahwa perhatian diberikan pada faktor-faktor yang benar-benar penting.

1. Finansial

Perspektif keuangan dalam *Balanced Scorecard* merupakan tujuan utama bagi sebagian besar perusahaan swasta, dengan pengecualian organisasi nirlaba. Indikator kunci dapat bervariasi, meliputi pengembalian modal, laba atas investasi, nilai pemegang saham, atau nilai tambah ekonomi. Tujuan finansial ini membentuk kerangka acuan bagi perspektif lainnya, yang berfungsi sebagai pendorong kinerja keuangan. Fokus utama perspektif ini adalah meningkatkan penjualan, mengoptimalkan biaya dan produktivitas, serta mengurangi komitmen modal dan risiko. Dengan demikian, perspektif keuangan menjadi tolok ukur akhir keberhasilan strategi perusahaan, memastikan bahwa semua inisiatif dan tindakan pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja finansial yang berkelanjutan.

2. Fokus Konsumen

Perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard* memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi dan meningkatkan nilai yang mereka berikan kepada pelanggan. Seiring dengan pergeseran dari pasar penjual ke pasar pembeli, fokus perusahaan harus beralih dari produktivitas internal ke pemenuhan kebutuhan pelanggan eksternal. Perspektif ini menerjemahkan strategi perusahaan menjadi tujuan-tujuan yang berkaitan langsung dengan pelanggan sasaran dan segmen pasar tertentu. Dengan demikian, perusahaan dapat mengkomunikasikan strategi mereka secara internal, memastikan bahwa setiap bagian organisasi memahami perannya dalam menciptakan nilai bagi pelanggan. Ini membantu perusahaan untuk tetap responsif terhadap perubahan kebutuhan pasar, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan pada akhirnya mendorong keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

3. Lingkungan/Masyarakat

Perspektif Lingkungan dan Komunitas telah dikelola dengan sangat baik oleh beberapa CEO terkemuka. Pengukuran dalam area ini mencakup peningkatan kesadaran publik tentang menjadi pilihan utama sebagai tempat kerja, pelatihan staf melalui kegiatan sukarela di komunitas, pengurangan biaya dengan meminimalkan limbah, menciptakan publisitas positif, dan meningkatkan moral staf dengan menerapkan inisiatif ramah lingkungan. CEO yang terkemuka secara intuitif berfokus pada area ini, menyadari bahwa komunitas adalah sumber dari karyawan dan pelanggan saat ini serta masa depan mereka.

4. Proses Internal

Setelah mengidentifikasi kelompok pelanggan dan segmen pasar, langkah selanjutnya adalah menentukan kebutuhan yang harus dipenuhi. Dari situ, turunkan persyaratan untuk proses bisnis internal. Fokus pada tujuan-tujuan mendasar yang esensial untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan

mencapai tujuan keuangan perusahaan. Proses yang mengalami kemacetan atau memiliki efek *leverage* tinggi harus mendapatkan perhatian khusus karena dampaknya yang signifikan. Perusahaan memiliki tiga proses inti yang harus dikelola dengan baik: proses inovasi, proses operasional, dan proses layanan pelanggan.

5. Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan sangat penting dan tidak boleh dipandang sebelah mata dalam proses internal. Para direktur yang berpengetahuan tahu bahwa karyawan yang bahagia akan membuat pelanggan senang, yang pada gilirannya akan menyenangkan para pemegang saham. Pengukuran kepuasan karyawan harus jauh lebih canggih daripada survei kepuasan pelanggan yang hanya dilakukan sesekali. Dengan memiliki perspektif yang terpisah, manajemen didorong untuk mengukur kepuasan staf tiga hingga empat kali setahun menggunakan sampel statistik kecil. Selain itu, pengukuran penghargaan untuk staf harus mendapatkan perhatian lebih tinggi dan dikelola secara proaktif setiap minggu oleh tim manajemen senior.

6. Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif keempat fokus pada pendorong dari segi proses. Agar proses-proses ini dapat dilaksanakan dengan efektif, sehingga memenuhi kebutuhan pelanggan dan mencapai tujuan keuangan yang direncanakan, perlu ada kinerja yang optimal dalam tiga kategori utama: keterampilan karyawan, kemampuan sistem informasi, serta motivasi, tanggung jawab, dan arahan yang jelas.

2.3.3 Benchmarking

Mendefinisikan *benchmarking* secara komprehensif bukanlah hal yang mudah. Istilah ini umumnya diterapkan pada berbagai aktivitas yang dilakukan organisasi untuk membandingkan tingkat kinerja mereka dengan pihak lain, serta mengidentifikasi, mengadaptasi, dan mengadopsi praktik-praktik yang diyakini dapat

meningkatkan performa mereka (Dodd *et al.*, 2023). Sebelum membahas definisi benchmarking yang menjadi landasan buku ini, mari kita lihat beberapa pandangan dari mereka yang terlibat dalam kegiatan *benchmarking*. Bagi sebagian pihak, *benchmarking* hanya perlu melibatkan perbandingan metrik kinerja, tanpa harus mencakup elemen perbaikan proses. Hal ini tentu berlaku bagi organisasi dengan tingkat kinerja terbaik. Sementara itu, ada pula yang menganggap *benchmarking* sebagai proses berkelanjutan, bukan sekadar kegiatan yang dilakukan sekali waktu. Definisi ini secara khusus menekankan bahwa *benchmarking* dapat diterapkan pada produk, layanan, dan praktik suatu organisasi. Dalam arti yang lebih luas, *benchmarking* dapat diaplikasikan pada bidang apa pun di mana kita ingin membandingkan kinerja dan/atau belajar dari pihak lain.

Definisi *benchmarking* juga menentukan bahwa kita ingin melakukan perbandingan dengan pesaing terberat atau pemimpin industri. Hal ini bertujuan agar kita dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan kita dalam kaitannya dengan mereka, serta menyadari tingkat kinerja tertinggi yang saat ini dicapai. Beberapa pihak memandang *benchmarking* sebagai perbandingan praktik, sementara yang lain, dan mungkin yang paling umum, menganggapnya mencakup perbandingan kinerja dan praktik sekaligus. Penting untuk dicatat bahwa *benchmarking* bukanlah tindakan pencurian, setidaknya bukan tanpa izin! Namun, kegiatan ini mungkin melibatkan adopsi dan adaptasi ide, praktik, atau metode, dengan izin, dari peserta *benchmarking* lainnya (Willmington *et al.*, 2022).

Seperti yang diilustrasikan oleh definisi dan kutipan tersebut, ada berbagai cara untuk memandang *benchmarking*. Keragaman pandangan ini mencerminkan kompleksitas dan fleksibilitas konsep *benchmarking* dalam dunia bisnis dan organisasi. Meskipun terdapat perbedaan sudut pandang, inti dari *benchmarking* tetap sama: upaya untuk meningkatkan kinerja melalui pembelajaran dari praktik terbaik yang ada. Dengan memahami berbagai perspektif ini, organisasi dapat lebih baik dalam merancang dan menerapkan strategi *benchmarking* yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan mereka. Pada akhirnya,

benchmarking adalah alat yang *powerful* untuk mendorong inovasi, efisiensi, dan daya saing dalam lingkungan bisnis yang terus berubah.

DAFTAR PUSTAKA

- Abedifar, P. *et al.* (2020) 'Pengantar Statistika. Untuk Penelitian Pendidikan, Sosial, Ekonomi, Komunikasi dan Bisnis', *Management Analysis Journal*, 1(1).
- Achmad, G.N. and Pongtuluran, Y. (2019) 'Kinerja yang dipengaruhi karakteristik individu dan organisasi serta gaya kepemimpinan karyawan swasta Performance influenced in individual characteristics and organizations and private employee leadership styles', *Jurnal Manajemen*, 11(2).
- Almyzar, M. *et al.* (2019) 'Pengukuran Kinerja Perusahaan Pt. Greeneration Indonesia Menggunakan Metode Balanced Scorecard Dan Analytical Hierarchy Process', *eProceedings of Engineering*, 6(1).
- Antonova, N., Ruiz-Rosa, I. and Mendoza-Jimenez, J. (2022) 'Water Resource Management in Hotels Using a Sustainable Balanced Scorecard', *Sustainability (Switzerland)*, 14(13). Available at: <https://doi.org/10.3390/su14138171>.
- Asih, I., Purba, H.H. and Sitorus, T.M. (2020) 'Key Performance Indicators: A Systematic Literature Review', *Journal of Strategy and Performance Management*, 8(4).
- Brenner, M. *et al.* (2023) 'Development of the key performance indicators for digital health interventions: A scoping review', *Digital Health*. Available at: <https://doi.org/10.1177/20552076231152160>.
- Dodd, J.R. *et al.* (2023) 'The current state of benchmarking use and networks in facilities management', *Benchmarking*, 30(7). Available at: <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2021-0609>.
- García-Hurtado, D. *et al.* (2024) 'Ambidexterity in entrepreneurial universities and performance measurement systems. A literature review', *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20(1). Available at: <https://doi.org/10.1007/s11365-022-00795-5>.
- Garengo, P., Sardi, A. and Nudurupati, S.S. (2022) 'Human resource management (HRM) in the performance measurement and management (PMM) domain: a bibliometric review', *International Journal of Productivity and Performance*

- Management*. Available at: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0177>.
- Jääskeläinen, A., Tappura, S. and Pirhonen, J. (2022) 'The path toward successful safety performance measurement', *Journal of Safety Research*, 83. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2022.08.014>.
- De Jesus Alvares Mendes Junior, I. and Alves, M.D.C. (2023) 'The balanced scorecard in the education sector: A literature review', *Cogent Education*. Available at: <https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2160120>.
- Korhonen, T. *et al.* (2023) 'How performance measurement can support achieving success in project-based operations', *International Journal of Project Management*, 41(1). Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.11.002>.
- Mawarni and Yuliansyah (2015) 'Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Non Finansial Terhadap Kinerja Anggota Kepolisian, Job Tension sebagai Faktor Pemediasi', *Akuntabilitas*, VIII(2).
- Saleheen, F. and Habib, M.M. (2023) 'Embedding attributes towards the supply chain performance measurement', *Cleaner Logistics and Supply Chain*, 6. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.clscn.2022.100090>.
- Sardi, A. *et al.* (2023) 'Big data and performance measurement research: trends, evolution and future opportunities', *Measuring Business Excellence*. Available at: <https://doi.org/10.1108/MBE-06-2019-0053>.
- Vegter, D., van Hillegersberg, J. and Olthaar, M. (2021) 'Performance measurement systems for circular supply chain management: Current state of development', *Sustainability (Switzerland)*. Available at: <https://doi.org/10.3390/su132112082>.
- Vegter, D., van Hillegersberg, J. and Olthaar, M. (2023) 'Performance measurement system for circular supply chain management', *Sustainable Production and Consumption*, 36. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.spc.2023.01.003>.
- Willmington, C. *et al.* (2022) 'The contribution of benchmarking to quality improvement in healthcare. A systematic literature

review', *BMC Health Services Research*, 22(1). Available at: <https://doi.org/10.1186/s12913-022-07467-8>.

Yin, Y. and Qin, S.F. (2019) 'A smart performance measurement approach for collaborative design in Industry 4.0', *Advances in Mechanical Engineering*, 11(1). Available at: <https://doi.org/10.1177/1687814018822570>.

BAB 3

PENGEMBANGAN DAN PENINGKATAN KINERJA

Oleh M. Ansyar Bora

3.1 Konsep dan Pentingnya Pengembangan Kinerja

Pengembangan kinerja merupakan salah satu aspek fundamental dalam manajemen sumber daya manusia dan organisasi yang berfokus pada peningkatan kompetensi, efisiensi, dan produktivitas individu maupun tim di dalam organisasi (Hartati, Tompotika dan Banggai, 2022). Pengembangan kinerja tidak hanya sebatas pada pelatihan dan peningkatan keterampilan, tetapi juga mencakup strategi menyeluruh yang melibatkan berbagai pendekatan untuk meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Secara definisi, pengembangan kinerja adalah proses berkelanjutan yang melibatkan evaluasi, perencanaan, dan penerapan tindakan-tindakan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dan memastikan mereka dapat memenuhi atau melampaui harapan organisasi (Ridwan dan Faddilla, 2023). Proses ini tidak hanya berorientasi pada hasil akhir, tetapi juga memperhatikan proses yang ditempuh untuk mencapai hasil tersebut, termasuk bagaimana individu dan tim berinteraksi, bagaimana mereka mengembangkan diri, dan bagaimana mereka beradaptasi terhadap perubahan.

Ruang lingkup pengembangan kinerja meliputi berbagai aspek, mulai dari peningkatan keterampilan teknis dan pengetahuan fungsional, hingga pengembangan soft skills seperti kepemimpinan, komunikasi, dan kemampuan beradaptasi. Selain itu, pengembangan kinerja juga mencakup peningkatan kesejahteraan karyawan melalui program-program kesehatan dan keseimbangan kehidupan kerja (Asmike dan Sari, 2022). Tujuannya adalah menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, di mana

karyawan merasa didukung untuk terus berkembang dan memberikan kontribusi optimal bagi organisasi.

Pengembangan kinerja juga mencakup pengelolaan kinerja secara holistik, yang melibatkan identifikasi kebutuhan pelatihan, perencanaan pengembangan karier, serta penerapan sistem penilaian yang adil dan transparan (Sugeng *et al.*, 2022). Dengan demikian, pengembangan kinerja tidak hanya fokus pada karyawan sebagai individu, tetapi juga pada bagaimana mereka berkontribusi dalam mencapai tujuan jangka panjang organisasi (Metris *et al.*, 2024). Ruang lingkup ini menegaskan pentingnya pengembangan kinerja sebagai bagian integral dari strategi bisnis yang berkelanjutan.

Pengembangan kinerja memainkan peran penting dalam mencapai tujuan strategis organisasi (Rosmayati *et al.*, 2021). Peran ini melibatkan beberapa fungsi kunci yang membantu organisasi meningkatkan produktivitas, mengoptimalkan sumber daya manusia, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

1. **Pertama**, pengembangan kinerja berperan sebagai alat untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Melalui program pelatihan dan pengembangan, organisasi dapat memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk memenuhi tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif. Hal ini tidak hanya berdampak pada peningkatan produktivitas, tetapi juga pada peningkatan kualitas kerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan daya saing organisasi.
2. **Kedua**, pengembangan kinerja berfungsi sebagai mekanisme untuk menciptakan budaya belajar yang berkelanjutan di dalam organisasi. Ketika organisasi secara aktif mendukung pengembangan kinerja, mereka mendorong karyawan untuk terus belajar dan berinovasi. Ini penting karena organisasi yang mampu beradaptasi dengan perubahan pasar dan teknologi memiliki keunggulan kompetitif yang lebih besar. Dengan memfasilitasi pembelajaran berkelanjutan, organisasi dapat

- lebih cepat merespons perubahan dan mengurangi risiko tertinggal dari pesaing.
3. **Ketiga**, pengembangan kinerja membantu dalam pengelolaan bakat dan perencanaan suksesi. Dengan mengidentifikasi dan mengembangkan karyawan berpotensi tinggi, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki tenaga kerja yang siap untuk mengambil alih peran kunci di masa depan. Ini sangat penting dalam menjaga kontinuitas bisnis dan mencegah kekosongan kepemimpinan yang dapat menghambat kinerja organisasi.
 4. **Keempat**, pengembangan kinerja berperan dalam meningkatkan keterlibatan dan retensi karyawan. Karyawan yang merasa didukung dan diinvestasikan oleh organisasi cenderung lebih loyal dan termotivasi. Program pengembangan kinerja yang baik dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dengan membuat mereka merasa dihargai dan diakui. Hal ini, pada gilirannya, mengurangi tingkat pergantian karyawan dan membantu organisasi mempertahankan talenta terbaik mereka.

Secara keseluruhan, pengembangan kinerja tidak hanya bermanfaat bagi karyawan tetapi juga memiliki dampak langsung pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Dengan menciptakan lingkungan di mana karyawan dapat terus berkembang, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki tenaga kerja yang kompeten, termotivasi, dan siap menghadapi tantangan di masa depan.

3.2 Teknik-Teknik Pengembangan Kinerja

Untuk mencapai tujuan pengembangan kinerja, berbagai teknik dapat digunakan dalam organisasi. Teknik-teknik ini bervariasi tergantung pada kebutuhan spesifik organisasi dan karyawan, serta tujuan yang ingin dicapai (Gustiana, Hidayat dan Fauzi, 2022). Berikut adalah beberapa teknik pengembangan kinerja yang umum digunakan:



Gambar 3.1. Teknik Pengembangan Kinerja
(Sumber : Vania, 2023)

1. Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)

Pelatihan dan pengembangan merupakan teknik pengembangan kinerja yang paling umum digunakan di banyak organisasi. Pelatihan berfokus pada peningkatan keterampilan spesifik yang diperlukan oleh karyawan untuk menjalankan tugas-tugas pekerjaan sehari-hari. Sebagai contoh, pelatihan teknis mungkin diperlukan bagi karyawan yang menggunakan perangkat lunak baru atau teknologi canggih dalam pekerjaan mereka. Di sisi lain, pengembangan lebih luas dan berorientasi pada pertumbuhan jangka panjang karyawan, seperti pengembangan keterampilan kepemimpinan atau manajerial. Proses pelatihan biasanya dimulai dengan identifikasi kebutuhan pelatihan, di mana organisasi menentukan keterampilan atau pengetahuan apa yang perlu ditingkatkan. Setelah kebutuhan ini diidentifikasi, program pelatihan dirancang untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Pelatihan dapat dilakukan melalui berbagai metode, seperti pelatihan di tempat kerja (*on-the-job training*), di mana karyawan belajar

langsung di lingkungan kerja mereka dengan bimbingan seorang mentor atau supervisor. Ini memungkinkan karyawan untuk menerapkan pengetahuan baru secara langsung dalam konteks pekerjaan mereka.

Alternatif lainnya adalah pelatihan di luar tempat kerja (*off-the-job training*), yang mungkin melibatkan lokakarya, seminar, atau kursus formal di luar lingkungan kerja sehari-hari. Pelatihan ini sering kali mencakup modul pembelajaran yang lebih teoretis dan memungkinkan karyawan untuk fokus tanpa gangguan dari tanggung jawab pekerjaan mereka. E-learning juga semakin populer sebagai metode pelatihan yang fleksibel, memungkinkan karyawan untuk belajar kapan saja dan di mana saja.

Pengembangan, berbeda dengan pelatihan, sering kali melibatkan rencana jangka panjang yang dirancang untuk membantu karyawan tumbuh dalam karier mereka. Ini bisa mencakup pengembangan keterampilan lunak (*soft skills*) seperti komunikasi, negosiasi, atau pemecahan masalah, yang penting untuk peran kepemimpinan. Selain itu, pengembangan karier sering kali melibatkan pelatihan lanjutan atau pendidikan tambahan yang dapat membantu karyawan mencapai tujuan karier mereka.

Pelatihan dan pengembangan yang efektif tidak hanya meningkatkan keterampilan individu tetapi juga memberikan kontribusi signifikan terhadap keberhasilan organisasi. Dengan memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi tantangan pekerjaan mereka, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, dan kepuasan karyawan. Pada akhirnya, ini berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis organisasi dan menciptakan budaya pembelajaran berkelanjutan.

2. Mentoring dan Coaching

Mentoring dan coaching adalah teknik pengembangan kinerja yang sangat efektif dalam membina pertumbuhan pribadi dan profesional karyawan. Meskipun sering dianggap serupa, mentoring dan coaching memiliki fokus

dan pendekatan yang berbeda. Mentoring lebih berorientasi pada hubungan jangka panjang antara seorang mentor dan mentee, di mana mentor, biasanya seorang karyawan senior, memberikan bimbingan, saran, dan dukungan kepada karyawan yang lebih junior. Tujuan dari mentoring adalah membantu mentee untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan wawasan yang lebih luas tentang organisasi dan jalur karier mereka.

Proses mentoring sering kali informal dan dapat berlangsung selama beberapa bulan hingga beberapa tahun. Mentor tidak hanya membantu mentee dalam aspek teknis pekerjaan mereka tetapi juga dalam mengembangkan keterampilan kepemimpinan, membangun jaringan profesional, dan merencanakan karier mereka. Dalam banyak kasus, mentor berfungsi sebagai role model, memberikan contoh perilaku dan etika kerja yang diharapkan dalam organisasi. Mentoring juga menciptakan lingkungan yang mendukung dan mendorong karyawan untuk mengajukan pertanyaan, berbagi kekhawatiran, dan mendapatkan umpan balik yang membangun.

Coaching, di sisi lain, lebih terfokus dan intensif. Seorang coach bekerja dengan karyawan untuk mencapai tujuan kinerja tertentu, seperti meningkatkan keterampilan komunikasi, mengembangkan strategi pemecahan masalah, atau memperbaiki kelemahan kinerja. Coaching sering kali bersifat jangka pendek dan lebih formal dibandingkan dengan mentoring. Coach dapat berasal dari dalam organisasi atau dari luar, seperti seorang profesional yang dipekerjakan untuk memberikan sesi coaching khusus. Fokus utama coaching adalah pada pencapaian hasil spesifik dan pengembangan keterampilan tertentu yang langsung berdampak pada kinerja pekerjaan.

Kedua teknik ini, mentoring dan coaching, memainkan peran penting dalam pengembangan kinerja karyawan. Mentoring membantu karyawan mengembangkan perspektif yang lebih luas dan memahami bagaimana mereka dapat berkontribusi pada organisasi dalam jangka

panjang, sementara coaching menyediakan alat dan strategi yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja dalam jangka pendek. Kombinasi keduanya menciptakan lingkungan yang mendukung perkembangan holistik karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan produktivitas mereka dalam organisasi.

3. Rotasi Pekerjaan (*Job Rotation*)

Rotasi pekerjaan adalah teknik pengembangan kinerja yang melibatkan pemindahan karyawan secara berkala ke berbagai posisi atau departemen dalam organisasi. Tujuan dari rotasi pekerjaan adalah untuk memperluas keterampilan karyawan, meningkatkan pemahaman mereka tentang operasi organisasi secara keseluruhan, dan mendorong fleksibilitas kerja. Dengan bekerja di berbagai posisi, karyawan memperoleh wawasan yang lebih komprehensif tentang bagaimana berbagai bagian dari organisasi bekerja bersama, yang pada gilirannya membantu mereka menjadi lebih serbaguna dan siap untuk mengambil peran yang lebih besar di masa depan.

Rotasi pekerjaan sering kali digunakan untuk mengidentifikasi dan mengembangkan bakat-bakat potensial dalam organisasi. Melalui proses ini, manajemen dapat mengamati karyawan dalam berbagai konteks kerja dan mengevaluasi bagaimana mereka menangani berbagai tantangan dan tanggung jawab. Ini sangat berguna dalam perencanaan suksesi, di mana organisasi berusaha untuk mempersiapkan karyawan untuk posisi manajerial atau kepemimpinan di masa depan.

Selain itu, rotasi pekerjaan juga membantu dalam mencegah kebosanan dan kelelahan kerja yang sering dialami karyawan yang telah lama berada dalam posisi yang sama. Dengan memberikan tantangan baru dan kesempatan untuk belajar keterampilan baru, rotasi pekerjaan dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan. Karyawan yang merasa tertantang dan dihargai cenderung lebih produktif dan berkomitmen terhadap organisasi.

Namun, agar rotasi pekerjaan berhasil, harus ada perencanaan dan dukungan yang memadai dari manajemen. Karyawan perlu diberi waktu yang cukup untuk belajar dan beradaptasi dengan peran baru mereka, dan harus ada sistem untuk mengevaluasi kinerja mereka di setiap posisi baru. Selain itu, penting untuk memastikan bahwa rotasi pekerjaan dilakukan dengan tujuan yang jelas, baik untuk pengembangan karyawan maupun untuk kepentingan organisasi.

Dengan mengadopsi rotasi pekerjaan, organisasi tidak hanya mengembangkan keterampilan dan fleksibilitas karyawan mereka tetapi juga menciptakan tenaga kerja yang lebih adaptif dan siap menghadapi perubahan. Pada akhirnya, ini berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan keseluruhan organisasi, serta memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang siap untuk menghadapi tantangan masa depan.

4. Penugasan Khusus dan Proyek (*Special Assignments and Projects*)

Penugasan khusus dan proyek adalah teknik pengembangan kinerja yang melibatkan karyawan dalam tugas-tugas atau proyek-proyek tertentu yang menantang dan di luar rutinitas kerja mereka sehari-hari. Teknik ini memberikan karyawan kesempatan untuk mengambil tanggung jawab tambahan, mengembangkan keterampilan baru, dan berkontribusi secara langsung pada tujuan strategis organisasi. Melalui penugasan khusus, karyawan didorong untuk keluar dari zona nyaman mereka dan menghadapi tantangan baru yang dapat mempercepat pertumbuhan profesional mereka.

Penugasan khusus bisa berupa proyek jangka pendek atau tugas *ad hoc* yang memerlukan keterampilan atau pengetahuan tertentu yang belum sepenuhnya dimiliki oleh karyawan. Misalnya, seorang karyawan yang biasanya bekerja dalam tim pemasaran mungkin diberikan tugas untuk memimpin proyek peluncuran produk baru. Ini

memberi mereka kesempatan untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan, manajemen proyek, dan koordinasi antar departemen. Dalam banyak kasus, penugasan khusus juga digunakan untuk menguji kesiapan karyawan untuk peran yang lebih besar, seperti posisi manajerial atau kepemimpinan.

Selain memberikan pengalaman praktis, penugasan khusus juga memotivasi karyawan dengan memberikan mereka rasa tanggung jawab yang lebih besar dan peluang untuk menunjukkan kemampuan mereka. Ketika karyawan berhasil menyelesaikan tugas yang menantang, ini tidak hanya meningkatkan kepercayaan diri mereka tetapi juga meningkatkan reputasi mereka di dalam organisasi. Ini dapat membuka pintu bagi peluang karier lebih lanjut dan promosi di masa depan.

Proyek-proyek khusus sering kali melibatkan tim lintas fungsi, di mana karyawan dari berbagai departemen bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama. Ini membantu karyawan mengembangkan keterampilan kolaborasi dan komunikasi yang sangat penting dalam lingkungan kerja yang kompleks dan dinamis. Selain itu, bekerja dalam proyek-proyek ini memberikan karyawan wawasan yang lebih luas tentang bagaimana berbagai bagian organisasi saling berinteraksi dan bagaimana kontribusi mereka mempengaruhi keseluruhan keberhasilan proyek.

Namun, penting bagi manajemen untuk memastikan bahwa karyawan yang diberikan penugasan khusus atau proyek-proyek ini mendapatkan dukungan dan sumber daya yang diperlukan untuk berhasil. Ini termasuk bimbingan dari atasan, pelatihan tambahan jika diperlukan, dan akses ke informasi yang relevan. Dengan demikian, penugasan khusus dan proyek tidak hanya berfungsi sebagai alat pengembangan kinerja tetapi juga sebagai sarana untuk mencapai tujuan strategis organisasi.

5. Penilaian Kinerja dan Umpan Balik (*Performance Appraisal and Feedback*)

Penilaian kinerja dan umpan balik adalah teknik penting dalam pengembangan kinerja karyawan yang berfungsi sebagai alat evaluasi dan komunikasi antara karyawan dan manajemen. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan proses sistematis untuk mengevaluasi sejauh mana seorang karyawan telah memenuhi tanggung jawab dan target yang telah ditetapkan (Rumawas, 2021). Penilaian ini biasanya dilakukan secara berkala, misalnya setiap enam bulan atau setahun sekali, dan melibatkan penilaian terhadap berbagai aspek kinerja karyawan, termasuk pencapaian tujuan, kualitas kerja, produktivitas, inisiatif, serta keterampilan interpersonal.

Penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan utama yaitu untuk memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai kinerja mereka. Umpan balik ini penting agar karyawan memahami area di mana mereka telah berhasil dan area di mana mereka perlu melakukan perbaikan. Dengan umpan balik yang jelas dan konstruktif, karyawan dapat mengidentifikasi langkah-langkah konkret untuk meningkatkan kinerja mereka di masa depan. Selain itu, penilaian kinerja juga digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan terkait kompensasi, promosi, pelatihan, dan pengembangan karier.

Proses penilaian kinerja sering kali melibatkan berbagai metode, seperti self-assessment, di mana karyawan diminta untuk menilai kinerja mereka sendiri; penilaian oleh atasan langsung; serta penilaian 360 derajat, yang mencakup umpan balik dari rekan kerja, bawahan, dan pihak lain yang berinteraksi dengan karyawan. Penilaian 360 derajat memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang kinerja karyawan, karena mencakup berbagai perspektif dan sumber informasi.

Umpan balik yang diberikan dalam proses penilaian kinerja harus bersifat spesifik, obyektif, dan didukung oleh bukti-bukti kinerja yang nyata. Umpan balik ini juga sebaiknya

disampaikan secara langsung dan dalam lingkungan yang mendukung, di mana karyawan merasa nyaman untuk berdiskusi dan mengajukan pertanyaan. Pendekatan yang terbuka dan transparan dalam memberikan umpan balik dapat membantu membangun hubungan yang lebih baik antara karyawan dan manajemen, serta meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan.

Selain penilaian formal yang dilakukan secara berkala, umpan balik kinerja juga dapat diberikan secara lebih informal dan rutin sepanjang tahun. Umpan balik yang diberikan secara langsung setelah kinerja tertentu (real-time feedback) sering kali lebih efektif, karena memungkinkan karyawan untuk segera mengoreksi atau memperbaiki perilaku mereka. Pendekatan ini juga membantu mencegah terjadinya akumulasi masalah kinerja yang dapat menjadi lebih sulit diatasi jika dibiarkan terlalu lama.

Secara keseluruhan, penilaian kinerja dan umpan balik adalah komponen penting dalam manajemen kinerja yang efektif. Dengan mengevaluasi kinerja secara teratur dan memberikan umpan balik yang konstruktif, organisasi dapat membantu karyawan untuk terus berkembang dan mencapai potensi penuh mereka. Ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kinerja keseluruhan organisasi.

6. Pengembangan Karir dan Rencana Suksesi (*Career Development and Succession Planning*)

Pengembangan karir dan rencana suksesi adalah dua teknik yang saling terkait dalam pengembangan kinerja, yang berfokus pada perencanaan jangka panjang untuk memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang siap untuk mengisi posisi kunci di masa depan. Pengembangan karir (*career development*) adalah proses di mana karyawan secara proaktif merencanakan dan mengelola jalur karier mereka, dengan dukungan dan bimbingan dari organisasi. Ini mencakup berbagai aktivitas

seperti pelatihan, pendidikan tambahan, mentoring, serta kesempatan untuk terlibat dalam proyek-proyek khusus yang dapat mempercepat pertumbuhan profesional.

Proses pengembangan karir biasanya dimulai dengan penilaian diri, di mana karyawan menilai keterampilan, minat, dan tujuan karir mereka. Berdasarkan penilaian ini, karyawan kemudian bekerja sama dengan manajer atau tim HR untuk mengembangkan rencana karir yang sesuai, yang mencakup langkah-langkah konkret untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Rencana ini mungkin melibatkan berbagai bentuk pengembangan, seperti pelatihan teknis untuk menguasai keterampilan baru, kursus lanjutan untuk mendapatkan sertifikasi profesional, atau rotasi pekerjaan untuk memperluas pengalaman dan wawasan.

Rencana suksesi (*succession planning*) adalah proses strategis yang bertujuan untuk mengidentifikasi dan mempersiapkan karyawan untuk mengisi posisi-posisi kunci yang mungkin kosong di masa depan, baik karena pensiun, promosi, atau pergantian staf. Rencana suksesi sangat penting untuk memastikan kontinuitas operasional dan kepemimpinan di dalam organisasi. Proses ini biasanya dimulai dengan mengidentifikasi posisi-posisi kritis yang memerlukan perencanaan suksesi, diikuti dengan penilaian bakat yang ada dalam organisasi untuk menentukan karyawan mana yang memiliki potensi untuk berkembang menjadi pemimpin masa depan.

Setelah karyawan dengan potensi tinggi diidentifikasi, organisasi kemudian mengembangkan mereka melalui berbagai cara, seperti pelatihan kepemimpinan, penugasan proyek-proyek penting, mentoring dari eksekutif senior, dan rotasi pekerjaan ke berbagai departemen atau fungsi bisnis. Rencana suksesi yang efektif juga mencakup pengawasan dan evaluasi berkala untuk memastikan bahwa karyawan yang dipersiapkan untuk suksesi terus berkembang dan siap mengambil alih peran ketika diperlukan.

Pengembangan karir dan rencana suksesi tidak hanya menguntungkan karyawan tetapi juga organisasi secara keseluruhan. Bagi karyawan, ini memberikan kejelasan dan arah dalam jalur karier mereka, yang dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan mereka. Bagi organisasi, rencana suksesi memastikan bahwa ada cadangan pemimpin dan profesional yang siap untuk menjaga kelangsungan bisnis dan mendukung pertumbuhan jangka panjang. Dengan mengintegrasikan pengembangan karir dan rencana suksesi, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan inovasi, serta mempertahankan bakat-bakat terbaik di dalam perusahaan.

7. Pembelajaran Berbasis Tim (*Team-Based Learning*)

Pembelajaran berbasis tim (*team-based learning*) adalah teknik pengembangan kinerja yang menekankan pentingnya kerja sama dan kolaborasi antar karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam pembelajaran berbasis tim, karyawan belajar dan berkembang melalui partisipasi aktif dalam tim, di mana mereka bekerja sama untuk memecahkan masalah, membuat keputusan, dan menyelesaikan tugas-tugas yang kompleks. Teknik ini tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis dan pengetahuan individu tetapi juga memperkuat keterampilan interpersonal dan kemampuan kerja sama tim.

Pembelajaran berbasis tim biasanya dimulai dengan pembentukan tim yang terdiri dari anggota dengan latar belakang, keterampilan, dan pengalaman yang beragam. Keberagaman dalam tim sangat penting karena membawa perspektif yang berbeda dan dapat menghasilkan solusi yang lebih kreatif dan inovatif. Tim kemudian diberikan tugas atau proyek yang membutuhkan kolaborasi intensif, di mana setiap anggota tim memiliki peran dan tanggung jawab yang jelas. Proses ini memungkinkan anggota tim untuk saling belajar satu sama lain dan mengembangkan keterampilan baru yang mungkin tidak mereka miliki sebelumnya.

Salah satu keuntungan utama dari pembelajaran berbasis tim adalah peningkatan efisiensi dan efektivitas dalam penyelesaian tugas. Dengan bekerja sama, tim dapat memecahkan masalah lebih cepat dan membuat keputusan yang lebih baik dibandingkan dengan individu yang bekerja sendiri. Selain itu, pembelajaran berbasis tim juga membantu membangun rasa saling percaya dan menghormati antar anggota tim, yang sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Selain keterampilan teknis, pembelajaran berbasis tim juga mengembangkan keterampilan soft skills yang sangat penting dalam lingkungan kerja modern, seperti komunikasi, negosiasi, manajemen konflik, dan kepemimpinan. Karyawan yang terlibat dalam pembelajaran berbasis tim sering kali lebih mampu bekerja dalam lingkungan yang dinamis dan menghadapi tantangan yang kompleks, karena mereka telah terbiasa dengan kerja sama yang erat dan memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan berbagai situasi.

Untuk memaksimalkan efektivitas pembelajaran berbasis tim, organisasi perlu memastikan bahwa tim didukung dengan sumber daya yang memadai dan memiliki akses ke pelatihan dan bimbingan yang diperlukan. Selain itu, penting juga untuk melakukan evaluasi berkala terhadap kinerja tim dan memberikan umpan balik yang konstruktif, sehingga tim dapat terus berkembang dan meningkatkan kinerja mereka.

Dengan menerapkan pembelajaran berbasis tim, organisasi tidak hanya meningkatkan kinerja individu dan tim tetapi juga menciptakan budaya kerja yang kolaboratif dan inovatif. Hal ini pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan dan meningkatkan daya saing di pasar yang semakin kompetitif.

3.3 Peran Manajemen dalam Peningkatan Kinerja

Manajemen memegang peranan yang sangat penting dalam peningkatan kinerja di sebuah organisasi (Nailiu *et al.*, 2024). Peran ini mencakup berbagai aspek, termasuk kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi (Sihombing dan Batoebara, 2019). Keberhasilan program pengembangan kinerja sangat bergantung pada bagaimana manajemen mendukung dan memfasilitasi proses tersebut.

1. Kepemimpinan dan Pengembangan Kinerja

Kepemimpinan yang efektif adalah fondasi utama untuk peningkatan kinerja di sebuah organisasi. Seorang pemimpin yang baik tidak hanya menetapkan arah dan visi, tetapi juga menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan yang kuat melibatkan kemampuan untuk mengelola perubahan, memberikan umpan balik konstruktif, dan membangun lingkungan kerja yang positif.

Pemimpin yang efektif memahami pentingnya pengembangan kinerja dan berkomitmen untuk menyediakan dukungan yang diperlukan bagi karyawan. Mereka mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan, serta memastikan bahwa sumber daya yang diperlukan tersedia. Kepemimpinan juga mencakup pemberian contoh melalui tindakan, seperti menunjukkan komitmen terhadap pembelajaran berkelanjutan dan peningkatan diri.

Selain itu, pemimpin berperan penting dalam menciptakan budaya organisasi yang mendukung pengembangan kinerja. Mereka mengembangkan dan menerapkan kebijakan yang mendukung pelatihan, pengembangan keterampilan, dan evaluasi kinerja. Dengan mengintegrasikan pengembangan kinerja dalam strategi organisasi, pemimpin memastikan bahwa semua anggota tim memahami tujuan dan bagaimana mereka dapat berkontribusi untuk mencapainya. Manajemen puncak juga memiliki tanggung jawab untuk menetapkan visi yang jelas dan memberikan dukungan strategis untuk inisiatif pengembangan kinerja. Ini termasuk

menyelaraskan program pengembangan dengan tujuan bisnis dan memastikan bahwa inisiatif tersebut mendapatkan dukungan dan prioritas yang tepat dalam alokasi sumber daya.

2. Komunikasi Efektif dalam Peningkatan Kinerja

Komunikasi efektif adalah kunci dalam peningkatan kinerja, karena hal ini memastikan bahwa informasi yang relevan disampaikan dengan jelas dan tepat waktu kepada semua pihak yang terlibat. Komunikasi yang baik membantu dalam mengelola ekspektasi, memotivasi karyawan, dan mengatasi masalah yang mungkin timbul selama proses pengembangan kinerja.

Pertama, komunikasi yang efektif memfasilitasi pemahaman yang jelas tentang tujuan dan harapan. Pemimpin harus mampu menyampaikan visi dan tujuan pengembangan kinerja dengan cara yang mudah dipahami dan diterima oleh karyawan. Ini termasuk menjelaskan bagaimana inisiatif pengembangan kinerja akan mempengaruhi pekerjaan sehari-hari dan kontribusi individu terhadap tujuan organisasi.

Selain itu, komunikasi dua arah yang terbuka dan transparan sangat penting. Manajemen harus mendengarkan umpan balik dari karyawan mengenai program pengembangan kinerja dan menangani kekhawatiran atau masalah yang mungkin muncul. Dengan menyediakan saluran komunikasi yang terbuka, karyawan merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pengembangan.

Komunikasi efektif juga melibatkan penyampaian umpan balik yang konstruktif. Umpan balik yang diberikan dengan cara yang positif dan mendukung membantu karyawan memahami kekuatan dan area yang perlu diperbaiki. Ini harus dilakukan secara teratur dan terencana untuk memastikan bahwa karyawan memiliki kesempatan untuk memperbaiki dan mengembangkan keterampilan mereka.

Selanjutnya, manajemen harus memastikan bahwa informasi tentang kemajuan dan pencapaian disampaikan dengan jelas. Mengakui dan merayakan pencapaian karyawan dapat meningkatkan motivasi dan memperkuat komitmen terhadap program pengembangan kinerja.

3. Motivasi dan Pengembangan Kinerja

Motivasi merupakan faktor penting dalam pengembangan kinerja karena berhubungan langsung dengan sejauh mana karyawan terlibat dan berkomitmen terhadap upaya peningkatan kinerja. Manajemen memiliki peran kunci dalam menciptakan lingkungan yang memotivasi dan mendukung pertumbuhan karyawan.

Salah satu cara untuk memotivasi karyawan adalah dengan memberikan pengakuan dan penghargaan atas pencapaian mereka. Penghargaan tidak harus selalu berupa bonus finansial; pengakuan publik, sertifikat, atau kesempatan untuk berpartisipasi dalam proyek menarik juga bisa menjadi motivasi yang kuat. Pengakuan ini menunjukkan bahwa kontribusi karyawan dihargai dan mendorong mereka untuk terus berusaha keras.

Motivasi juga dapat ditingkatkan melalui peluang pengembangan karir. Manajemen harus menyediakan jalur yang jelas untuk kemajuan karir dan memberikan kesempatan untuk pelatihan dan pengembangan keterampilan. Karyawan yang melihat peluang untuk berkembang dan maju dalam karir mereka akan lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal.

Selain itu, lingkungan kerja yang mendukung dan positif memainkan peran penting dalam motivasi. Manajemen harus menciptakan atmosfer di mana karyawan merasa didukung, dipercaya, dan dihargai. Ini mencakup membangun hubungan kerja yang baik, menyediakan dukungan yang diperlukan, dan menciptakan budaya organisasi yang inklusif dan kolaboratif.

Terakhir, motivasi intrinsik juga penting. Manajemen harus memahami faktor-faktor yang memotivasi karyawan secara

pribadi, seperti minat, nilai, dan tujuan karir. Dengan memahami apa yang mendorong karyawan secara individu, manajemen dapat menyesuaikan program pengembangan kinerja untuk lebih sesuai dengan kebutuhan dan keinginan mereka.

Secara keseluruhan, peran manajemen dalam peningkatan kinerja melibatkan berbagai aspek, termasuk kepemimpinan yang efektif, komunikasi yang jelas, dan motivasi yang mendalam. Dengan mengelola ketiga elemen ini dengan baik, manajemen dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan kinerja dan memastikan bahwa karyawan mencapai potensi penuh mereka.

3.4 Tren, Inovasi dan Masa Depan Manajemen Kinerja

3.4.1 Tren Terkini dalam Pengembangan Kinerja

Pengembangan kinerja dalam organisasi telah mengalami berbagai transformasi seiring dengan kemajuan teknologi dan perubahan kebutuhan bisnis. Salah satu tren terkini adalah penggunaan teknologi digital, yang semakin memainkan peran penting dalam memfasilitasi pengembangan kinerja. Penggunaan big data dan analitik, misalnya, memungkinkan manajer untuk memahami kinerja individu dan tim dengan lebih mendalam. Data ini memberikan wawasan yang lebih akurat tentang area yang membutuhkan peningkatan, serta memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih informasional dan strategis.

Selain itu, platform pembelajaran online juga menjadi tren signifikan dalam pengembangan kinerja. Dengan berkembangnya model pembelajaran yang lebih fleksibel dan interaktif, karyawan dapat meningkatkan keterampilan mereka kapan saja dan di mana saja. *Learning Management Systems (LMS)* yang terintegrasi dengan modul-modul e-learning telah menjadi alat yang penting dalam memastikan bahwa karyawan mendapatkan pelatihan yang relevan dan *up-to-date*. Kustomisasi konten pelatihan berbasis kebutuhan individual karyawan semakin populer, yang memungkinkan pengembangan yang lebih personal dan efektif.

Pengembangan *soft skills* juga mendapatkan perhatian lebih besar dalam pengembangan kinerja. Perusahaan kini lebih menyadari pentingnya *soft skills*, seperti kepemimpinan, komunikasi, dan kemampuan berkolaborasi, yang terbukti menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja keseluruhan tim. Program pelatihan dan pengembangan yang terfokus pada peningkatan *soft skills* ini menjadi prioritas utama bagi banyak organisasi.

3.4.2 Inovasi dan Pengembangan Alat Bantu Kinerja

Inovasi dalam alat bantu kinerja telah menjadi kunci dalam meningkatkan produktivitas dan efisiensi di tempat kerja (Sunarto, 2020). Salah satu inovasi terdepan adalah penggunaan kecerdasan buatan (AI) dan pembelajaran mesin (*machine learning*) dalam pengembangan alat bantu kinerja. AI memungkinkan otomatisasi proses kerja yang berulang dan dapat membantu karyawan fokus pada tugas yang lebih strategis dan kreatif. Contohnya, asisten virtual yang didukung AI dapat membantu manajer dalam tugas administrasi, mengatur jadwal, dan memberikan rekomendasi berbasis data untuk pengambilan keputusan.

Teknologi *wearable* juga merupakan inovasi yang mulai diterapkan dalam pengembangan kinerja. Dengan menggunakan sensor yang dapat dipakai, organisasi dapat memantau kesehatan dan kesejahteraan karyawan, yang berdampak langsung pada kinerja mereka. Wearables dapat melacak aktivitas fisik, pola tidur, dan tingkat stres, memberikan data yang dapat digunakan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.

Gamifikasi adalah inovasi lain yang mengubah cara pelatihan dan pengembangan kinerja dilakukan. Dengan mengintegrasikan elemen-elemen permainan seperti poin, badge, dan tantangan dalam program pelatihan, karyawan lebih termotivasi untuk belajar dan mengembangkan keterampilan baru. Pendekatan ini tidak hanya membuat proses belajar menjadi lebih menyenangkan, tetapi juga meningkatkan retensi pengetahuan dan aplikasi praktis di tempat kerja.

Penggunaan *realitas virtual* (VR) dan *augmented reality* (AR) juga menjadi tren yang semakin populer dalam pengembangan

kinerja. Teknologi ini memungkinkan simulasi lingkungan kerja yang realistis, di mana karyawan dapat berlatih dalam situasi yang mendekati dunia nyata. Misalnya, dalam industri manufaktur, VR dapat digunakan untuk melatih karyawan dalam pengoperasian mesin yang kompleks tanpa risiko nyata, sehingga meningkatkan kesiapan mereka sebelum masuk ke lingkungan kerja yang sesungguhnya.

3.4.3 Masa Depan Pengembangan Kinerja dalam Manajemen Kinerja

Masa depan pengembangan kinerja dalam manajemen kinerja akan ditandai dengan adopsi teknologi yang semakin maju dan integrasi yang lebih erat antara manusia dan mesin (Subhadarshini *et al.*, 2024). Salah satu aspek penting dari masa depan ini adalah personalisasi yang lebih mendalam dalam pengembangan kinerja. Data dan analitik akan semakin memungkinkan pendekatan yang sangat disesuaikan dengan kebutuhan individu, di mana program pengembangan kinerja dapat dirancang khusus untuk setiap karyawan berdasarkan gaya belajar mereka, tingkat keterampilan saat ini, dan tujuan karir.

Kecerdasan buatan akan menjadi bagian integral dari manajemen kinerja di masa depan. Dengan kemampuan AI untuk menganalisis data secara *real-time* dan memberikan umpan balik langsung, karyawan akan dapat mengetahui kinerja mereka saat itu juga dan melakukan penyesuaian yang diperlukan. AI juga akan membantu dalam memberikan pelatihan yang dipersonalisasi berdasarkan data kinerja individu, yang memungkinkan pengembangan yang lebih cepat dan efektif (Sarjito, 2023).

Selain itu, konsep "*continuous performance management*" akan menjadi standar di masa depan, menggantikan pendekatan tradisional yang mengandalkan tinjauan kinerja tahunan. Melalui aplikasi dan platform digital, umpan balik dapat diberikan secara berkelanjutan, memungkinkan penyesuaian dan pengembangan yang lebih responsif terhadap perubahan kondisi bisnis dan kebutuhan karyawan. Ini juga akan memungkinkan karyawan untuk lebih proaktif dalam mengelola kinerja mereka sendiri, dengan akses ke metrik dan data kinerja mereka kapan saja.

Dengan kemajuan teknologi yang terus berkembang, pengembangan kinerja akan menjadi lebih interaktif, dinamis, dan berbasis data. Organisasi yang mampu mengintegrasikan inovasi-inovasi ini ke dalam manajemen kinerja mereka akan memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan, mampu menarik dan mempertahankan bakat terbaik, serta mengoptimalkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Asmike, M. dan Sari, P.O. (2022) *Manajemen Kinerja*.
- Gustiana, R., Hidayat, T. dan Fauzi, A. (2022) "Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia)," *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (JEMSI)*, 3(6), hal. 657–666.
- Hartati, A., Tompotika, U. dan Banggai, L. (2022) *Pengukuran Kinerja Sektor Publik: Teori dan Aplikasi*.
- Metris, D. *et al.* (2024) "Design Thinking: Transformasi Manajemen Kinerja Dan Budaya Organisasi," *Jurnal Komunikasi Bisnis dan Manajemen*, 11(2), hal. 51–75.
- Nailiu, S.K. *et al.* (2024) "Pengembangan Model Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi Untuk Meningkatkan Kinerja Dan Pengembangan Karir Karyawan," *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran (JRPP)*, 7(2), hal. 6029–6034.
- Ridwan, A.F. dan Faddilla, S.P. (2023) "Pengembangan Kinerja Karyawan PT . Erikk Kings Bersama Karawang," *BIREV: Business and Investment Review*, 1(3), hal. 92–101.
- Rosmayati, S. *et al.* (2021) "Peran Pelatihan dan Pengembangan Dalam Menciptakan Perilaku Kerja Yang Inovatif dan Efektifitas Organisasi," *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen*, XII(3), hal. 331–338.
- Rumawas, W. (2021) *Manajemen Kinerja*. Unsrat Press.
- Sarjito, A. (2023) "Human Resource Management in the AI Era : Challenges and Opportunities Manajemen Sumber Daya Manusia di Era AI: Tantangan dan Peluang," *Prosiding Seminar Nasional Ilmu Manajemen, Ekonomi, Keuangan dan Bisnis*, 2(2), hal. 211–240.
- Sihombing, P.L.T. dan Batoebara, M.U. (2019) "Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Dalam Pencapaian Tujuan Perusahaan di CV Multi Baja Medan," *Jurnal Publik Reform Undhar Medan*, 6, hal. 1–16.
- Subhadarshini, S. *et al.* (2024) "The Future of Performance Management: Leveraging Ai for Better Feedback and Coaching The Future of Performance Management :

- Leveraging Ai for Better Feedback and Coaching,” *Journal of Informatics Education and Research*, 4(2), hal. 39–45.
Tersedia pada: <https://doi.org/10.52783/jier.v4i2.649>.
- Sugeng, A. *et al.* (2022) *Pengukuran kinerja*.
- Sunarto, A. (2020) “Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan Berbasis Inovasi untuk,” *JIMEA (Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 4(2), hal. 397–407.
- Vania (2023) *Metode Pengembangan SDM Bangun Super Team, Glints for Employers*.

BAB 4

PENGENDALIAN DAN EVALUASI KINERJA

Oleh Sadiq Ardo Wibowo

4.1 Konsep Dasar Pengendalian Kinerja

4.1.1 Definisi Pengendalian Kinerja

Kinerja didefinisikan sebagai pencapaian tujuan atau penyelesaian apa yang seseorang rencanakan untuk dicapai. Dalam konteks manajemen dan evaluasi kinerja, konsep kinerja, *Outcome*, dan kontrol memiliki hubungan yang saling terkait dan penting. Kinerja diartikan sebagai pencapaian hasil atau *Outcome* yang telah ditetapkan sebelumnya. Ini menekankan bahwa kinerja bukan sekadar tentang melaksanakan tugas, melainkan juga tentang menghasilkan hasil yang bermakna dan dapat diukur (Bizzi, 2023). *Outcome* memiliki definisi yang lebih spesifik, yaitu perubahan nilai suatu variabel dari kondisi saat ini menuju nilai yang diinginkan atau ditargetkan. Ini berarti *Outcome* adalah hasil akhir yang ingin dicapai, yang umumnya dinyatakan dalam bentuk perubahan atau peningkatan dari keadaan awal. Kontrol, dalam konteks ini, mengacu pada kemampuan untuk mengarahkan atau memengaruhi jalannya peristiwa atau proses. Tujuannya adalah memastikan bahwa hasil yang diinginkan dapat tercapai. Kontrol melibatkan serangkaian tindakan yang diambil untuk memastikan kinerja sejalan dengan tujuan yang telah ditetapkan (Pfister, Peda and Otley, 2023). Mengendalikan kinerja merupakan proses kompleks yang melibatkan upaya untuk menciptakan keselarasan antara nilai yang diinginkan untuk suatu variabel dengan nilai yang dipersepsikan atau aktual. Ini mengimplikasikan adanya proses berkelanjutan untuk memantau, mengevaluasi, dan menyesuaikan tindakan agar tetap sejalan dengan tujuan yang ingin dicapai.

Dalam praktiknya, pengendalian kinerja melibatkan beberapa langkah penting: penetapan tujuan yang jelas dan terukur,

implementasi sistem pengukuran yang akurat, perbandingan kinerja aktual dengan standar yang ditetapkan, dan pengambilan tindakan korektif jika terdapat penyimpangan. Proses ini berlaku pada tingkat individu, tim, dan organisasi, dengan tantangan utama memastikan bahwa tindakan yang dilakukan selaras dengan *Outcome* yang diinginkan (Govender and Bussin, 2020). Pemahaman mendalam tentang keterkaitan antara kinerja, *Outcome*, dan kontrol memungkinkan organisasi merancang sistem manajemen kinerja yang lebih efektif, yang tidak hanya berfokus pada pengukuran hasil akhir, tetapi juga pada proses pengendalian yang proaktif dalam mengarahkan kinerja menuju *Outcome* yang diinginkan.

4.1.2 Prinsip-prinsip Pengendalian Kinerja

Dalam paradigma manajemen kinerja kontemporer, Model Kontrol Kinerja mengidentifikasi lima komponen integral yang berperan dalam regulasi dan optimalisasi kinerja organisasional: Target, Tujuan, Tindakan, Kondisi, dan Persepsi. Setiap elemen ini memiliki signifikansi tersendiri dalam kerangka kerja holistik pengendalian kinerja.

1. **Target:** Target merupakan nilai spesifik yang ingin dicapai. Ini adalah standar atau tolok ukur yang digunakan untuk mengukur keberhasilan kinerja. Target harus jelas, terukur, dan realistis agar dapat memberikan arah yang tepat bagi upaya pengendalian kinerja.
2. **Tujuan:** Tujuan adalah hasil akhir yang ingin dicapai. Tujuan lebih luas dan lebih umum dibandingkan target. Tujuan memberikan konteks dan makna bagi target-target yang ditetapkan. Tujuan juga membantu menyelaraskan berbagai aktivitas dan upaya dalam organisasi.
3. **Tindakan:** Tindakan mengacu pada langkah-langkah konkret yang diambil untuk mencapai target dan tujuan. Ini meliputi berbagai aktivitas, keputusan, dan strategi yang diimplementasikan. Tindakan yang efektif harus selaras dengan target dan tujuan yang telah ditetapkan.
4. **Kondisi:** Kondisi merujuk pada faktor-faktor lingkungan dan situasional yang mempengaruhi kinerja. Ini bisa

mencakup sumber daya yang tersedia, hambatan, peluang, serta berbagai variabel internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi pencapaian target dan tujuan.

5. Persepsi: Persepsi berkaitan dengan bagaimana individu atau organisasi memahami dan menafsirkan situasi kinerja saat ini. Ini melibatkan pengukuran, evaluasi, dan interpretasi dari kinerja aktual dibandingkan dengan target dan tujuan yang telah ditetapkan. Persepsi yang akurat sangat penting untuk pengambilan keputusan yang efektif dalam proses pengendalian kinerja

Interaksi dinamis antara kelima elemen ini membentuk suatu sistem sibernetik dalam pengendalian kinerja organisasi. Sinergi dan keselarasan antar elemen ini menentukan efektivitas keseluruhan proses manajemen kinerja. Oleh karena itu, pemahaman mendalam terhadap interrelasi dan interdependensi antar elemen ini menjadi prasyarat bagi implementasi strategi pengendalian kinerja yang efektif dan adaptif dalam konteks organisasional yang kompleks dan dinamis (Mphahlele and Dachapalli, 2022).

4.1.3 Jenis-jenis Pengendalian Kinerja

Tipe-tipe pengendalian kinerja merupakan aspek penting dalam manajemen organisasi. Berikut adalah narasi mengenai berbagai jenis pengendalian kinerja:

1. Pengendalian Awal (*Feedforward Control*):

Jenis pengendalian ini berfokus pada pencegahan masalah sebelum terjadi. Ini melibatkan perencanaan yang cermat, penetapan standar, dan persiapan sumber daya yang tepat. Contohnya termasuk pelatihan karyawan sebelum memulai proyek baru atau melakukan analisis risiko sebelum memulai inisiatif besar.

2. Pengendalian Bersamaan (*Concurrent Control*):

Pengendalian ini terjadi saat aktivitas sedang berlangsung. Ini melibatkan pengawasan langsung dan penyesuaian real-time terhadap kinerja. Contohnya adalah supervisor yang

mengawasi proses produksi atau sistem manajemen proyek yang memantau kemajuan secara real-time.

3. Pengendalian Umpan Balik (*Feedback Control*):

Tipe ini berfokus pada evaluasi hasil setelah aktivitas selesai. Informasi dari evaluasi ini digunakan untuk memperbaiki kinerja di masa depan. Contohnya termasuk tinjauan kinerja tahunan atau analisis pasca-proyek.

4. Pengendalian Keuangan:

Berfokus pada aspek finansial organisasi, termasuk penganggaran, pelaporan keuangan, dan audit. Ini memastikan sumber daya keuangan digunakan secara efisien dan sesuai dengan tujuan organisasi.

6. Pengendalian Operasional:

Berkaitan dengan proses dan aktivitas sehari-hari organisasi. Ini melibatkan pengawasan terhadap efisiensi operasional, kualitas produk atau layanan, dan produktivitas karyawan.

7. Pengendalian Strategis:

Fokus pada pencapaian tujuan jangka panjang organisasi. Ini melibatkan evaluasi dan penyesuaian strategi organisasi berdasarkan perubahan lingkungan bisnis dan kinerja organisasi.

8. Pengendalian Perilaku:

Berfokus pada mengatur tindakan dan perilaku karyawan. Ini dapat melibatkan kebijakan, prosedur, dan standar etika yang ditetapkan oleh organisasi.

9. Pengendalian Output:

Berkonsentrasi pada hasil akhir dari proses atau aktivitas. Ini melibatkan penetapan target kinerja spesifik dan mengukur pencapaian terhadap target tersebut.

10. Pengendalian Budaya:

Berfokus pada membangun dan mempertahankan budaya organisasi yang mendukung pencapaian tujuan. Ini melibatkan penguatan nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang selaras dengan misi organisasi.

11. Pengendalian Kualitas:

Berfokus pada memastikan produk atau layanan memenuhi standar kualitas yang ditetapkan. Ini dapat melibatkan inspeksi, pengujian, dan implementasi sistem manajemen kualitas.

Setiap tipe pengendalian kinerja ini memiliki peran dan konteks spesifik dalam manajemen organisasi (Varaniute et al., 2023). Kombinasi yang tepat dari berbagai jenis pengendalian ini dapat membantu organisasi mencapai efektivitas operasional, memenuhi tujuan strategis, dan mempertahankan keunggulan kompetitif dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

4.1.4 Manfaat Pengendalian Kinerja

Pengendalian kinerja merupakan aspek krusial dalam manajemen organisasi modern yang membawa sejumlah manfaat signifikan (Khalid and Kot, 2021). Implementasi sistem pengendalian kinerja yang efektif dapat memberikan dampak positif yang luas, baik pada tingkat individu maupun organisasi secara keseluruhan.

1. Peningkatan produktivitas. Melalui pengendalian kinerja, organisasi dapat mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan yang menghambat kinerja optimal. Proses ini juga mendorong efisiensi dalam penggunaan sumber daya dan memotivasi karyawan untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Hasilnya adalah peningkatan output dan efektivitas operasional secara keseluruhan.
2. Pengendalian kinerja juga berkontribusi pada pengambilan keputusan yang lebih baik. Dengan menyediakan data dan informasi yang akurat tentang kinerja, manajemen dapat membuat keputusan berdasarkan fakta, bukan intuisi semata. Hal ini memungkinkan identifikasi tren dan pola kinerja yang dapat digunakan untuk perencanaan strategis jangka panjang.
3. Aspek akuntabilitas juga diperkuat melalui pengendalian kinerja. Sistem ini memperjelas tanggung jawab individu dan tim, serta memfasilitasi evaluasi kinerja yang lebih

objektif. Ini menciptakan budaya tanggung jawab di seluruh organisasi, di mana setiap anggota memahami peran mereka dalam mencapai tujuan organisasi.

4. Dari perspektif pengembangan sumber daya manusia, pengendalian kinerja membantu mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan. Ini mendukung perencanaan karir dan suksesi yang lebih efektif, memastikan bahwa organisasi memiliki talenta yang tepat untuk pertumbuhan masa depan.
5. Keselarasan strategis adalah manfaat lain yang signifikan. Pengendalian kinerja membantu memastikan bahwa aktivitas sehari-hari sejalan dengan tujuan strategis organisasi. Ini membantu menerjemahkan strategi tingkat tinggi ke dalam tindakan konkret yang dapat diukur dan dikelola.
6. Perbaikan berkelanjutan juga difasilitasi oleh pengendalian kinerja. Sistem ini mendorong budaya pembelajaran dan inovasi, memungkinkan organisasi untuk terus beradaptasi dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Identifikasi dan implementasi praktik terbaik menjadi bagian integral dari operasi organisasi.
7. Manajemen risiko yang lebih baik adalah manfaat tambahan yang penting. Pengendalian kinerja membantu mengidentifikasi potensi masalah sebelum berkembang menjadi krisis, memungkinkan tindakan pencegahan dan mitigasi risiko yang proaktif.
8. Komunikasi dalam organisasi juga diperkuat. Pengendalian kinerja mempromosikan dialog terbuka tentang harapan kinerja dan meningkatkan umpan balik antara manajer dan karyawan. Ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih transparan dan kolaboratif.
9. Motivasi karyawan juga meningkat sebagai hasil dari pengendalian kinerja yang efektif. Dengan memberikan kejelasan tentang ekspektasi dan standar kinerja, serta memungkinkan pengakuan dan penghargaan atas kinerja yang baik, sistem ini mendorong karyawan untuk memberikan yang terbaik.

10. Pengendalian kinerja mendukung optimalisasi alokasi sumber daya. Ini membantu organisasi mengidentifikasi area yang membutuhkan lebih banyak atau lebih sedikit sumber daya, mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik tentang investasi dan penganggaran.

Dengan menerapkan sistem pengendalian kinerja yang komprehensif, organisasi dapat memanfaatkan berbagai keuntungan ini untuk meningkatkan efektivitas operasional, mendorong pertumbuhan, dan mencapai tujuan strategis mereka. Pengendalian kinerja bukan hanya alat manajemen, tetapi merupakan pendekatan holistik untuk membangun organisasi yang lebih kuat, lebih adaptif, dan lebih sukses dalam jangka panjang.

4.2 Konsep Dasar Evaluasi Kinerja

4.2.1 Definisi Evaluasi Kinerja

Semua organisasi yang telah menguasai seni "menang dari dalam" dengan berfokus ke dalam pada karyawan mereka, mengandalkan proses evaluasi kinerja yang sistematis untuk mengukur dan menilai kinerja karyawan secara berkala. Proses ini memungkinkan perusahaan untuk mengukur kontribusi setiap karyawan secara objektif, memberikan penghargaan yang adil berdasarkan kinerja, dan membantu karyawan memahami kekuatan serta area yang perlu ditingkatkan. Idealnya, karyawan dinilai setiap tahun pada hari ulang tahun kerja mereka (Waeyenberg et al, 2022). Berdasarkan penilaian ini, mereka bisa mendapatkan promosi atau kenaikan gaji yang sesuai. Evaluasi kinerja juga secara langsung memberikan umpan balik berkala kepada karyawan, sehingga mereka menjadi lebih sadar diri terkait metrik evaluasi kinerja mereka sebagai karyawan. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi dan meningkatkan komunikasi antara karyawan dan manajemen.

Melalui implementasi sistem evaluasi kinerja yang efektif, organisasi dapat membangun budaya yang berorientasi pada kinerja, di mana setiap karyawan termotivasi untuk memberikan yang terbaik dan terus berkembang dalam peran mereka. Proses

evaluasi yang sistematis memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi bakat-bakat terbaik mereka, memberikan peluang pengembangan yang tepat, dan membuat keputusan sumber daya manusia yang lebih baik. Hal ini pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan retensi karyawan. Selain itu, umpan balik yang konstruktif dan regular membantu menciptakan lingkungan kerja yang transparan dan adil, di mana karyawan merasa dihargai dan memiliki jalur karir yang jelas. Dengan fokus pada pengembangan internal ini, organisasi tidak hanya meningkatkan kinerja individu dan tim, tetapi juga membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui tenaga kerja yang terampil, bermotivasi tinggi, dan selaras dengan tujuan organisasi.

Evaluasi Kinerja didefinisikan sebagai prosedur formal dan produktif untuk mengukur kinerja dan hasil kerja karyawan berdasarkan tanggung jawab jabatannya. Proses ini digunakan untuk menilai besaran nilai tambah yang diberikan oleh seorang karyawan dalam konteks peningkatan pendapatan bisnis dibandingkan dengan standar industri dan keseluruhan imbal hasil investasi (ROI) karyawan (Abidi et al, 2020). Metode evaluasi ini merupakan instrumen kritis dalam manajemen sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi untuk menilai secara objektif kontribusi individual terhadap pencapaian tujuan organisasi. Melalui pendekatan sistematis ini, perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan dan area pengembangan karyawan, menyelaraskan kinerja individu dengan ekspektasi organisasi, serta memberikan dasar yang solid untuk keputusan terkait kompensasi, pengembangan karir, dan alokasi sumber daya. Lebih lanjut, evaluasi kinerja berfungsi sebagai katalis untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi operasional, dan daya saing organisasi dalam lanskap bisnis yang dinamis.

4.2.2 Tujuan dan Fungsi Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja dan pengambilan keputusan untuk maksimalisasi laba merupakan dua faktor utama dalam penentuan harga transfer, dengan hampir setengah responden menyebutkan evaluasi kinerja sebagai faktor terpenting, sementara sepertiga

lainnya mengutamakan maksimalisasi laba. Dalam situasi yang jarang terjadi di mana terdapat pasar eksternal yang sangat kompetitif untuk barang atau jasa yang diperdagangkan secara internal, penetapan harga transfer pada tingkat harga pasar kompetitif menjadi optimal baik untuk tujuan pengambilan keputusan maupun evaluasi kinerja. Namun, jika harga pasar yang sangat kompetitif sudah menentukan pengambilan keputusan dan evaluasi kinerja yang optimal, maka akan ada sedikit alasan ekonomis untuk mempertahankan entitas tersebut dalam struktur perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa penetapan harga transfer memiliki peran strategis dalam manajemen internal perusahaan, terutama ketika kondisi pasar eksternal tidak sepenuhnya kompetitif, sehingga memungkinkan perusahaan untuk mengoptimalkan alokasi sumber daya dan penilaian kinerja unit-unit bisnisnya.

Siklus evaluasi kinerja yang ideal dimulai dengan pertanyaan evaluasi yang menetapkan ekspektasi yang jelas bagi karyawan. Seiring berjalannya siklus evaluasi, anggota tim membutuhkan umpan balik dan pembinaan berkelanjutan agar mereka dapat mengembangkan keterampilan dan memastikan pekerjaan mereka berkontribusi pada hasil organisasi yang prioritas tinggi. Pendekatan ini memberikan beberapa manfaat penting bagi organisasi dan karyawan (Biondi and Russo, 2022).

1. pendekatan ini meningkatkan transparansi dan kejelasan. Ketika karyawan memahami apa yang diharapkan dari mereka sejak awal, mereka cenderung tidak terkejut dengan umpan balik yang mereka terima dalam evaluasi kinerja atau pemeriksaan informal. Mereka juga akan memiliki konsep yang jelas tentang seperti apa kesuksesan dalam peran mereka. Hal ini membantu menyelaraskan harapan antara karyawan dan manajemen, mengurangi potensi kesalahpahaman atau konflik di kemudian hari.
2. Pendekatan ini dapat meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan. Umpan balik berkelanjutan, bimbingan, dan komunikasi terbuka yang bermakna memungkinkan karyawan untuk mengambil peran aktif dalam evaluasi kinerja mereka. Mereka cenderung lebih percaya dan

terlibat dengan proses evaluasi jika mereka merasa memiliki andil dalam hasilnya, daripada hanya menjadi peserta pasif. Keterlibatan aktif ini juga mendorong karyawan untuk lebih bertanggung jawab atas kinerja mereka sendiri.

3. pendekatan ini dapat meningkatkan moral karyawan. Dengan menghubungkan tujuan dan tolok ukur individu dengan tujuan organisasi, keberhasilan tim dan departemen secara langsung berkontribusi pada keberhasilan perusahaan. Strategi ini memungkinkan karyawan untuk melihat bagaimana mereka berkontribusi dalam memajukan bisnis, yang sangat baik untuk motivasi dan keterlibatan. Ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki dampak nyata pada kesuksesan organisasi, mereka cenderung lebih termotivasi dan puas dengan pekerjaan mereka.
4. Pendekatan ini menciptakan tim yang lebih tangguh. Evaluasi dan pemeriksaan yang sering memungkinkan pemecahan masalah yang lebih lincah. Percakapan jujur dan kolaborasi yang rutin memposisikan baik manajer maupun bawahan langsung untuk merespon perubahan dan mengatasi hambatan dengan cepat dan efektif, membuat mereka lebih gesit dan adaptif. Kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dan tantangan adalah keunggulan kompetitif yang signifikan dalam lingkungan bisnis yang dinamis saat ini. Pendekatan evaluasi kinerja yang berkelanjutan ini juga memungkinkan pengembangan karyawan yang lebih terarah. Dengan umpan balik yang konsisten, karyawan dapat mengidentifikasi area di mana mereka perlu meningkatkan keterampilan mereka dan mengambil langkah-langkah proaktif untuk pengembangan diri. Ini dapat mencakup mengikuti pelatihan tambahan, mencari proyek yang menantang, atau meminta bimbingan dari rekan kerja yang lebih berpengalaman.



Transparansi



Keterlibatan



Moral Karyawan



Tim Yang Tangguh

Gambar 4.1. Fungsi Utama Rantai Pasokan diganti Tujuan dan Fungsi Evaluasi Kinerja

4.2.3 Kriteria Evaluasi Kinerja yang Efektif

Dalam konteks manajemen kinerja, evaluasi kinerja dapat menjadi instrumen yang sangat efektif ketika dirancang dengan struktur yang tepat. Pendekatan modern dalam penilaian karyawan lebih berfokus pada potensi pertumbuhan daripada sekadar melihat ke belakang, suatu konsep yang dikenal sebagai 'performance enablement' atau pemberdayaan kinerja. Berikut ini adalah elaborasi mengenai tiga komponen kunci dari evaluasi kinerja yang efektif, dengan penekanan khusus pada penetapan tujuan dan ekspektasi yang jelas.

1. Komponen pertama dan yang paling krusial adalah penetapan tujuan dan ekspektasi yang jelas. Dalam banyak organisasi, tujuan sering kali ditetapkan di tingkat atas dan kemudian didistribusikan secara berjenjang ke departemen, tim, dan karyawan. Namun, pendekatan top-down ini memiliki risiko mengurangi kejelasan, mengingat bahwa individu yang paling memahami apa yang perlu dicapai seringkali adalah karyawan itu sendiri. Selain itu, metode ini dapat mengurangi rasa otonomi dan membuat karyawan merasa lebih sebagai pelaksana tugas daripada kontributor

yang inovatif dan dihargai. Untuk mengatasi hal ini, model pemberdayaan kinerja menganjurkan kolaborasi antara karyawan dan manajer dalam menetapkan tujuan yang jelas dengan koneksi kuat terhadap nilai bisnis. Pendekatan partisipatif ini tidak hanya meningkatkan relevansi tujuan, tetapi juga mendorong rasa kepemilikan dan komitmen karyawan terhadap pencapaian tujuan tersebut. Penetapan tujuan yang jelas dan terukur sangat penting dalam evaluasi kinerja yang efektif karena beberapa alasan. Pertama, hal ini menyederhanakan proses evaluasi bagi semua pihak yang terlibat. Ketika anggota tim memahami dengan tepat apa yang perlu mereka capai, evaluasi kinerja menjadi lebih objektif dan adil. Kejelasan ini membantu mengurangi potensi bias tidak sadar dalam penilaian kinerja dan memastikan bahwa setiap individu dinilai berdasarkan hasil konkret, bukan kesan yang samar.

2. Kedua, dengan adanya tujuan yang jelas, manajer dapat memberikan umpan balik yang lebih spesifik, yang jauh lebih bermanfaat bagi karyawan. Karyawan dapat melihat posisi mereka saat ini dan memahami apa yang perlu mereka lakukan untuk meningkatkan kinerja. Hal ini tidak hanya meningkatkan performa mereka tetapi juga menjaga keterlibatan dan motivasi.
3. Ketiga, penyelarasan tujuan individu dengan objektif perusahaan memastikan bahwa seluruh organisasi bergerak dalam arah yang sama, yang merupakan kunci untuk mencapai kesuksesan secara keseluruhan. Ini menciptakan sinergi antara aspirasi individu dan tujuan strategis organisasi.

Lebih lanjut, tujuan yang jelas memfasilitasi pengukuran kinerja yang lebih akurat. Ketika indikator kinerja utama (KPI) ditetapkan dengan jelas, evaluasi menjadi lebih berbasis data dan kurang subjektif. Ini meningkatkan kredibilitas proses evaluasi dan membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih informed terkait pengembangan karyawan, promosi, dan kompensasi. Penetapan tujuan yang jelas juga mendorong akuntabilitas.

Karyawan memiliki pemahaman yang lebih baik tentang apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana kontribusi mereka berdampak pada kesuksesan organisasi. Ini dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan inisiatif dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, tujuan yang jelas memungkinkan untuk evaluasi yang lebih dinamis dan berkelanjutan. Alih-alih mengandalkan penilaian tahunan yang statis, organisasi dapat menerapkan sistem umpan balik yang lebih reguler dan responsif. Ini memungkinkan penyesuaian tujuan dan strategi secara real-time sesuai dengan perubahan kondisi bisnis atau prioritas organisasi. Dalam konteks pengembangan karyawan, tujuan yang jelas membantu dalam identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang lebih tepat sasaran. Manajer dan karyawan dapat lebih mudah mengidentifikasi kesenjangan keterampilan atau pengetahuan yang perlu diatasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Akhirnya, tujuan yang jelas dan terukur berkontribusi pada budaya organisasi yang berorientasi pada kinerja. Ini menciptakan lingkungan di mana keunggulan dihargai dan diakui secara objektif, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi dan semangat kompetitif yang sehat di antara karyawan.

Dengan demikian, penetapan tujuan dan ekspektasi yang jelas merupakan fondasi yang krusial dalam sistem evaluasi kinerja yang efektif. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan akurasi dan keadilan dalam penilaian, tetapi juga mendorong pertumbuhan, keterlibatan, dan keselarasan strategis dalam organisasi. Implementasi yang tepat dari komponen ini, bersama dengan elemen-elemen penting lainnya dalam proses evaluasi kinerja, dapat secara signifikan meningkatkan efektivitas manajemen kinerja secara keseluruhan dan berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang organisasi.

4.3 Implementasi Pengendalian dan Evaluasi Kinerja

Implementasi Pengendalian dan Evaluasi Kinerja merupakan proses yang kompleks dan penting dalam manajemen organisasi modern. Proses ini melibatkan serangkaian langkah strategis dan taktis yang bertujuan untuk memastikan bahwa

kinerja organisasi dan individu sejalan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Berikut adalah narasi mengenai implementasi pengendalian dan evaluasi kinerja dalam konteks organisasi:

1. Perencanaan dan Persiapan:

Langkah pertama dalam implementasi adalah perencanaan yang matang. Ini melibatkan identifikasi tujuan strategis organisasi dan menerjemahkannya ke dalam indikator kinerja kunci (KPI) yang terukur. Manajemen puncak harus memastikan bahwa ada pemahaman yang jelas tentang apa yang ingin dicapai melalui sistem pengendalian dan evaluasi kinerja. Selain itu, perlu dilakukan persiapan infrastruktur, termasuk sistem teknologi informasi yang mendukung pengumpulan dan analisis data kinerja.

2. Penetapan Standar Kinerja:

Setelah tujuan dan KPI ditetapkan, langkah selanjutnya adalah menetapkan standar kinerja yang jelas untuk setiap level organisasi, dari tingkat individu hingga departemen dan organisasi secara keseluruhan. Standar ini harus realistis, terukur, dan sejalan dengan strategi organisasi. Penting untuk melibatkan karyawan dalam proses ini untuk memastikan pemahaman dan komitmen terhadap standar yang ditetapkan.

3. Pengembangan Sistem Pengukuran:

Implementasi yang efektif membutuhkan sistem pengukuran yang robust. Ini melibatkan pengembangan metode dan alat untuk mengumpulkan data kinerja secara akurat dan tepat waktu. Sistem ini bisa mencakup penggunaan balanced scorecard, dashboard kinerja, atau alat analitik lainnya yang memungkinkan pemantauan kinerja secara real-time.

4. Pelatihan dan Sosialisasi:

Sebelum sistem pengendalian dan evaluasi kinerja diimplementasikan sepenuhnya, penting untuk melakukan pelatihan dan sosialisasi kepada seluruh anggota organisasi. Ini memastikan bahwa semua pihak memahami tujuan, proses, dan ekspektasi dari sistem baru. Pelatihan harus mencakup cara menggunakan alat pengukuran, interpretasi

data kinerja, dan bagaimana merespon terhadap berbagai skenario kinerja.

5. Implementasi Bertahap:
Implementasi sebaiknya dilakukan secara bertahap untuk memungkinkan penyesuaian dan pembelajaran. Dimulai dengan pilot project di departemen atau unit tertentu sebelum diterapkan ke seluruh organisasi dapat membantu mengidentifikasi dan mengatasi potensi masalah sejak dini.
6. Pengumpulan dan Analisis Data:
Setelah sistem berjalan, fokus beralih ke pengumpulan data kinerja secara konsisten. Data ini kemudian dianalisis untuk mengidentifikasi tren, pola, dan area yang memerlukan perhatian khusus. Analisis yang mendalam membantu dalam pemahaman faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan memberikan wawasan untuk perbaikan.
7. Umpan Balik dan Komunikasi:
Komunikasi yang efektif tentang hasil kinerja sangat penting. Ini melibatkan pemberian umpan balik reguler kepada individu dan tim tentang kinerja mereka. Umpan balik harus konstruktif, spesifik, dan berorientasi pada solusi. Selain itu, perlu ada mekanisme untuk karyawan memberikan umpan balik tentang sistem pengendalian kinerja itu sendiri.
8. Tindakan Korektif dan Perbaikan:
Berdasarkan analisis dan umpan balik, organisasi harus siap untuk mengambil tindakan korektif jika diperlukan. Ini bisa melibatkan penyesuaian strategi, realokasi sumber daya, atau intervensi pengembangan untuk meningkatkan kinerja. Penting untuk memastikan bahwa tindakan korektif dilakukan secara tepat waktu dan efektif.
9. Pengakuan dan Penghargaan:
Sistem pengendalian dan evaluasi kinerja yang efektif harus terkait dengan sistem pengakuan dan penghargaan. Kinerja yang baik harus diakui dan dihargai secara tepat untuk memotivasi karyawan dan memperkuat perilaku yang diinginkan.

10. Evaluasi dan Penyempurnaan Sistem:

Implementasi bukanlah proses sekali jadi. Sistem pengendalian dan evaluasi kinerja itu sendiri harus dievaluasi secara berkala untuk memastikan efektivitasnya. Ini melibatkan pengumpulan umpan balik dari pengguna, analisis dampak sistem terhadap kinerja organisasi, dan penyesuaian yang diperlukan untuk meningkatkan relevansi dan efektivitasnya.

11. Integrasi dengan Sistem Manajemen Lainnya:

Untuk efektivitas maksimal, sistem pengendalian dan evaluasi kinerja harus terintegrasi dengan sistem manajemen lainnya seperti manajemen sumber daya manusia, perencanaan strategis, dan manajemen kualitas. Integrasi ini memastikan konsistensi dalam pendekatan manajemen dan memperkuat dampak keseluruhan terhadap kinerja organisasi.

12. Adaptasi terhadap Perubahan:

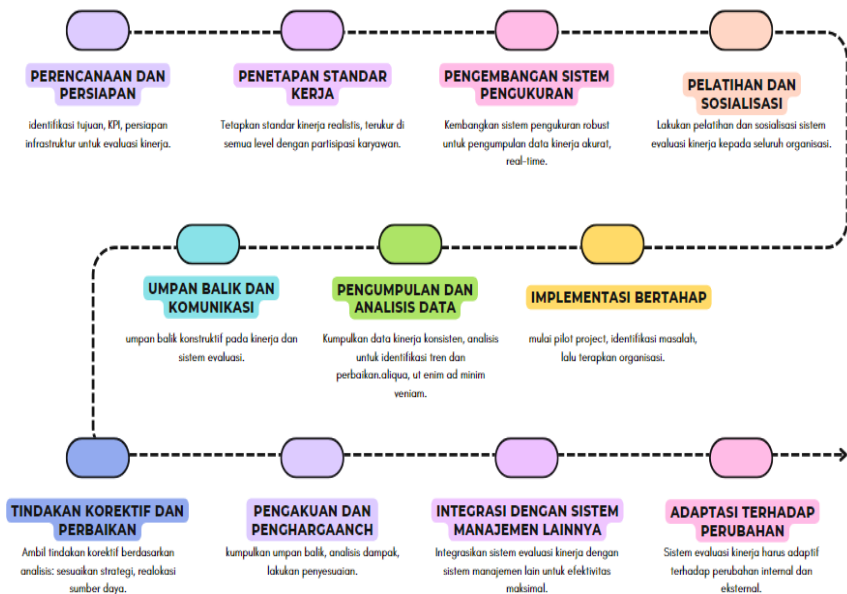
Lingkungan bisnis yang dinamis mengharuskan sistem pengendalian dan evaluasi kinerja untuk adaptif. Organisasi harus siap untuk menyesuaikan sistem mereka dalam merespon perubahan internal (seperti restrukturisasi organisasi) atau eksternal (seperti perubahan pasar atau regulasi).

13. Pemanfaatan Teknologi:

Implementasi modern sering kali melibatkan pemanfaatan teknologi canggih seperti analitik big data, kecerdasan buatan, dan pembelajaran mesin. Teknologi ini dapat meningkatkan akurasi pengukuran, mempercepat analisis, dan memberikan wawasan prediktif tentang tren kinerja masa depan.

14. Budaya Kinerja:

Akhirnya, implementasi yang sukses membutuhkan pembentukan budaya kinerja yang kuat di seluruh organisasi. Ini melibatkan pemimpin yang memberi contoh, mendemonstrasikan komitmen terhadap perbaikan berkelanjutan, dan menciptakan lingkungan di mana kinerja tinggi dihargai dan didorong.



Gambar 4.2. Tahapan Implementasi

Implementasi pengendalian dan evaluasi kinerja yang efektif adalah proses berkelanjutan yang membutuhkan komitmen, sumber daya, dan adaptasi terus-menerus. Ketika diimplementasikan dengan baik, sistem ini dapat menjadi pendorong utama keunggulan organisasi, meningkatkan produktivitas, mendorong inovasi, dan memastikan keselarasan antara tindakan sehari-hari dengan tujuan strategis jangka panjang organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidi, H., de Leeuw, S. and Dullaert, W. (2020) 'Performance management practices in humanitarian organisations', *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 10(2). Available at: <https://doi.org/10.1108/JHLSCM-05-2019-0036>.
- Biondi, L. and Russo, S. (2022) 'Integrating strategic planning and performance management in universities: a multiple case-study analysis', *Journal of Management and Governance*, 26(2). Available at: <https://doi.org/10.1007/s10997-022-09628-7>.
- Bizzi, L. (2023) 'Why to gamify performance management? Consequences of user engagement in gamification', *Information and Management*, 60(3). Available at: <https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103762>.
- Govender, M. and Bussin, M.H.R. (2020) 'Performance management and employee engagement: A South African perspective', *SA Journal of Human Resource Management*, 18. Available at: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1215>.
- Khalid, B. and Kot, M. (2021) 'The impact of accounting information systems on performance management in the banking sector', *IBIMA Business Review*, 2021. Available at: <https://doi.org/10.5171/2021.578902>.
- Mphahlele, L. and Dachapalli, L.A.P. (2022) 'The influence of performance management systems on employee job satisfaction levels at a telecommunications company in South Africa', *SA Journal of Human Resource Management*, 20. Available at: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1804>.
- Pfister, J.A., Peda, P. and Otley, D. (2023) 'A methodological framework for theoretical explanation in performance management and management control systems research', *Qualitative Research in Accounting and Management*, 20(2). Available at: <https://doi.org/10.1108/QRAM-10-2021-0193>.
- Varaniute, V. et al. (2023) 'Performance Management Framework for Circular Economy Strategies', *Engineering Economics*,

34(5). Available at: <https://doi.org/10.5755/j01.ee.34.5.35001>.

Van Waeyenberg, T., Peccei, R. and Decramer, A. (2022) 'Performance management and teacher performance: the role of affective organizational commitment and exhaustion', *International Journal of Human Resource Management*, 33(4). Available at: <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1754881>.

BAB 5

TEKNOLOGI DAN INOVASI DALAM MANAJEMEN KINERJA

Oleh Nanang Alamsyah

5.1 Pendahuluan

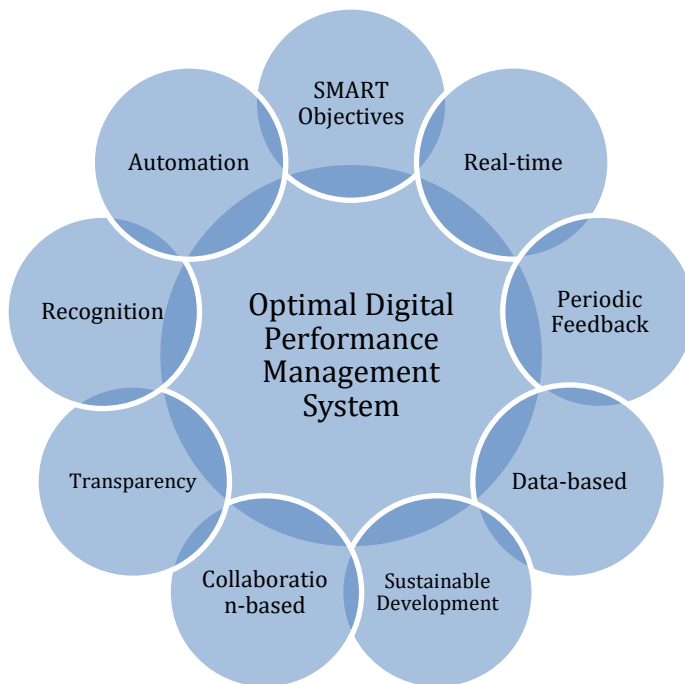
Teknologi dan inovasi telah menjadi elemen kunci dalam transformasi manajemen kinerja di berbagai organisasi. Dengan semakin berkembangnya teknologi digital dan analisis data, organisasi dapat mengukur, memantau, dan meningkatkan kinerja dengan lebih efektif dan efisien (Molleman 2003). Bab ini akan mengeksplorasi berbagai teknologi dan inovasi yang mendukung manajemen kinerja, termasuk perangkat lunak, platform digital, serta metode analisis terbaru.

5.2 Peran Teknologi dalam Manajemen Kinerja

Teknologi memainkan peran penting dalam mengotomatisasi dan menyederhanakan proses manajemen kinerja. Mulai dari sistem manajemen sumber daya manusia / *Human Resources Information System* (HRIS) hingga platform manajemen kinerja berbasis cloud, teknologi memungkinkan manajer dan karyawan untuk berinteraksi secara real-time, memantau kinerja, dan memberikan umpan balik dengan lebih cepat (Waber 2013).

5.2.1 Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Digital

Sistem manajemen kinerja berbasis digital, seperti perangkat lunak HR dan aplikasi pelacakan kinerja, memungkinkan pengumpulan data secara otomatis, analisis kinerja individual, serta pelaporan yang komprehensif. Platform ini juga mendukung personalisasi tujuan dan evaluasi kinerja secara berkelanjutan.



Gambar 5.1. Mekanisme Sistem Manajemen Kinerja Digital yang Optimal

Mekanisme Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Digital yang optimal melibatkan proses yang terstruktur, berkelanjutan, dan mendukung pertumbuhan karyawan serta pencapaian tujuan organisasi. Berikut langkah-langkah mekanisme yang optimal:

1. Penetapan Tujuan yang Jelas dan Terukur (Day 2011). Sistem memungkinkan manajer dan karyawan menetapkan tujuan yang *specific, measurable, achievable, relevant, dan timed* (SMART). Tujuan ini harus terhubung langsung dengan tujuan organisasi, dan sistem digital memungkinkan transparansi serta visibilitas lintas tim atau departemen. Contoh Fitur: OKR (*Objectives and Key Results*) atau KPI (*Key Performance Indicators*) terintegrasi dalam dashboard kinerja.
2. Pelacakan Kinerja Secara *Real-Time* (Cheng 2013). Sistem memfasilitasi pemantauan kinerja karyawan secara real-time melalui data yang diperbarui secara otomatis dari

- aktivitas harian atau proyek tertentu. Data yang relevan dan terkini disajikan dalam bentuk grafik atau visualisasi, memungkinkan manajer memantau progres tanpa menunggu tinjauan tahunan. Contoh Fitur: Dashboard interaktif dengan metrik kinerja harian, mingguan, atau bulanan.
3. Umpan Balik Berkala dan Berkelanjutan. Sistem menyediakan ruang untuk umpan balik berkala (mingguan atau bulanan) antara manajer dan karyawan, baik secara formal maupun informal. Dengan adanya fitur umpan balik yang terus menerus, karyawan bisa melakukan penyesuaian dengan cepat sebelum masalah membesar. Ini juga membantu menciptakan budaya komunikasi terbuka. Contoh Fitur: Fitur umpan balik 360 derajat atau one-on-one session terjadwal.
 4. Evaluasi dan Tinjauan Kinerja Berbasis Data. Evaluasi kinerja tidak hanya dilakukan berdasarkan persepsi subjektif, melainkan menggunakan data yang telah dikumpulkan oleh sistem. Data dari berbagai sumber, seperti laporan proyek, penilaian soft skills, dan umpan balik, dikombinasikan untuk memberikan pandangan menyeluruh mengenai kinerja individu. Contoh Fitur: Laporan kinerja berbasis AI yang menganalisis pola kinerja dan memberikan saran perbaikan.
 5. Pengembangan Kompetensi dan Pelatihan Berkelanjutan. Sistem menyediakan rekomendasi pelatihan atau program pengembangan keterampilan berdasarkan hasil penilaian kinerja. Pelatihan atau program pengembangan disesuaikan secara personal berdasarkan gap kinerja yang teridentifikasi. Platform sering terintegrasi dengan *Learning Management System* (LMS). Contoh Fitur: Rekomendasi kursus pelatihan otomatis berdasarkan performa, serta pelacakan perkembangan kompetensi.
 6. Penilaian Kinerja Berbasis Kolaborasi (360-Degree Feedback). Sistem memungkinkan evaluasi kinerja yang melibatkan umpan balik dari berbagai sumber, seperti atasan, rekan kerja, bawahan, dan diri sendiri. Evaluasi ini

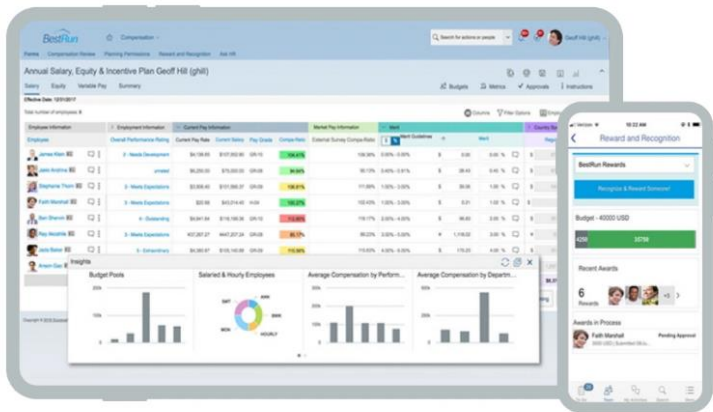
memberikan pandangan yang lebih holistik tentang kinerja individu, mengurangi bias dan memberikan wawasan yang lebih komprehensif. Contoh Fitur: Umpan balik multi-dimensi (360-degree feedback) yang dapat dilakukan secara anonim atau terbuka.

7. **Transparansi dan Aksesibilitas Data Kinerja.** Semua pihak yang relevan, seperti manajer, HR, dan karyawan, memiliki akses ke informasi kinerja sesuai hak akses yang telah ditetapkan. Transparansi ini memungkinkan karyawan melihat bagaimana mereka dibandingkan dengan rekan kerja dan memahami area peningkatan yang diperlukan. Contoh Fitur: Dashboard kinerja pribadi yang diakses melalui aplikasi mobile atau desktop.
8. **Penghargaan dan Pengakuan Berbasis Kinerja.** Sistem memungkinkan pemberian penghargaan secara otomatis atau terjadwal berdasarkan kinerja karyawan. Penghargaan ini memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan kinerja mereka, dan dapat berupa insentif finansial atau non-finansial. Contoh Fitur: Program pengakuan (recognition program) otomatis, seperti pemberian badge digital atau bonus kinerja berbasis data.
9. **Automasi Proses dan Integrasi dengan Sistem Lain.** Sistem manajemen kinerja harus terintegrasi dengan alat atau sistem lain yang digunakan di organisasi, seperti HRIS, ERP, atau sistem manajemen proyek. Automasi ini meminimalkan pekerjaan manual, meningkatkan efisiensi, dan memastikan konsistensi data di seluruh sistem. Contoh Fitur: Integrasi dengan sistem lain seperti payroll, sistem kehadiran, atau platform produktivitas.

Dengan mekanisme ini, sistem manajemen kinerja berbasis digital dapat mendorong perbaikan kinerja yang berkelanjutan, transparansi, dan kolaborasi, serta memberikan umpan balik yang lebih sering dan relevan untuk membantu pertumbuhan karyawan.

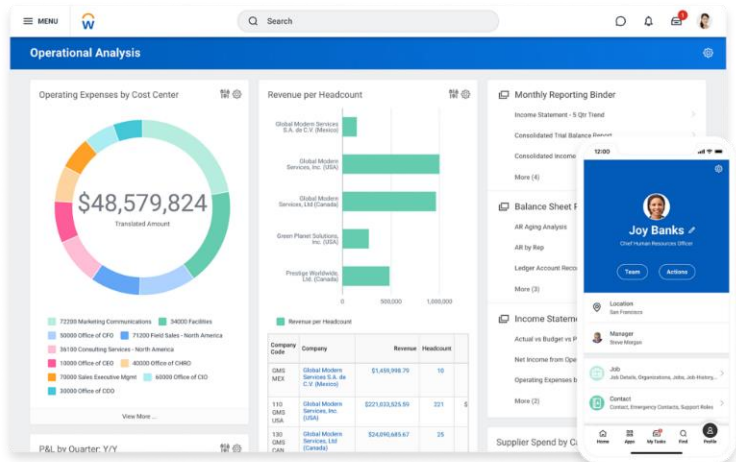
Berikut beberapa contoh sistem manajemen kinerja berbasis digital yang umum digunakan oleh perusahaan dan organisasi:

1. SAP SuccessFactors. Platform yang menawarkan solusi lengkap untuk manajemen kinerja, mulai dari penetapan tujuan, evaluasi kinerja, hingga pengembangan individu.



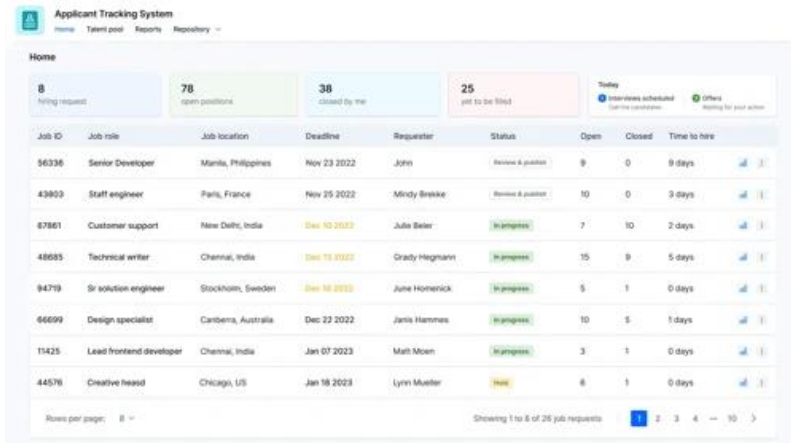
Gambar 5.2. SAP SuccessFactors Suite
(Sumber : <https://www.infopulse.com/>)

2. Workday. Aplikasi ini menawarkan solusi manajemen kinerja yang membantu dalam memberikan umpan balik secara berkelanjutan, menetapkan tujuan, dan mengelola pengembangan karier karyawan.



Gambar 5.3. Workday
(Sumber : <https://www.workday.com/>)

- Kissflow HR Cloud. Sistem berbasis cloud ini menawarkan solusi end-to-end untuk manajemen kinerja, mulai dari umpan balik kinerja harian hingga tinjauan kinerja tahunan.



Applicant Tracking System

Home Talent pool Reports Repository

Home

8 Hiring request | 78 open positions | 38 closed by me | 25 not to be filled

Today: 1 interview scheduled | 1 interview completed | 1 interview waiting for your action

Job ID	Job role	Job location	Deadline	Requester	Status	Open	Closed	Time to hire
56336	Senior Developer	Manila, Philippines	Nov 23 2022	John	Review & publish	9	0	9 days
43902	Staff engineer	Paris, France	Nov 25 2022	Mindy Breake	Review & publish	10	0	3 days
67861	Customer support	New Delhi, India	Dec 10 2022	Julia Sater	In progress	7	10	2 days
48685	Technical writer	Chennai, India	Dec 10 2022	Grady Hegmann	In progress	15	9	5 days
94719	Sr solution engineer	Stockholm, Sweden	Dec 10 2022	Jane Homernick	In progress	5	1	0 days
66699	Design specialist	Canberra, Australia	Dec 22 2022	Jamie Hammes	In progress	10	5	1 days
11425	Lead frontend developer	Chennai, India	Jan 07 2023	Matt Moen	In progress	3	1	0 days
44576	Creative head	Chicago, US	Jan 18 2023	Lynn Mueller	Not	6	1	0 days

Rows per page: 8 | Showing 1 to 8 of 26 job requests | 1 2 3 4 ... 10 >

Gambar 5.4. Kissflow HR Clou
(Sumber : <https://kissflow.com/hr>)

- BambooHR. BambooHR menyediakan alat untuk evaluasi kinerja, pelacakan perkembangan, dan umpan balik karyawan secara berkala, memfasilitasi pendekatan yang lebih kolaboratif.
- Lattice. Lattice adalah sistem yang membantu perusahaan dalam melakukan evaluasi kinerja, menetapkan OKR (*Objectives and Key Results*), serta memberikan umpan balik yang berkelanjutan.
- Zoho People. Bagian dari rangkaian produk Zoho, platform ini menawarkan fitur untuk pengelolaan kinerja karyawan, termasuk penilaian kinerja, pelatihan, dan umpan balik secara real-time.
- 15Five. Fokus pada peningkatan komunikasi antara karyawan dan manajer, 15Five memungkinkan pelaporan mingguan dan memberikan umpan balik secara terus menerus untuk mengoptimalkan kinerja.
- ADP Workforce Now. ADP menyediakan sistem manajemen kinerja yang terintegrasi dengan HRIS, termasuk fitur untuk

menetapkan sasaran, mengukur kinerja, dan memberikan umpan balik secara otomatis.

Sistem-sistem tersebut memudahkan organisasi untuk menerapkan penilaian kinerja yang lebih terstruktur, mendukung inovasi, dan meningkatkan produktivitas karyawan.

5.2.2 Big Data dan Analisis dalam Manajemen Kinerja

Big Data memungkinkan analisis mendalam terhadap kinerja individu dan tim. Dengan memanfaatkan data yang dihasilkan dari berbagai sumber, organisasi dapat mengidentifikasi pola, tren, dan area yang memerlukan perbaikan. Analisis ini juga membantu dalam perencanaan strategis dan pengambilan keputusan yang lebih baik. Analisis manajemen kinerja dengan memanfaatkan big data memerlukan pendekatan yang sistematis untuk mengoptimalkan data dalam mengidentifikasi pola, meningkatkan kinerja, dan mendorong pengambilan keputusan berbasis data. Berikut adalah beberapa mekanisme yang perlu dilakukan:

1. **Pengumpulan Data dari Berbagai Sumber.** Kumpulkan data dari berbagai sumber internal dan eksternal. Sumber data ini bisa berasal dari sistem HRIS, survei karyawan, laporan kinerja harian, feedback 360 derajat, sistem absensi, bahkan platform komunikasi internal (seperti Slack atau Microsoft Teams). Gunakan teknologi otomatisasi atau API (*Application Programming Interface*) untuk menghubungkan berbagai sistem ini agar data dapat dikumpulkan secara real-time. Contoh Data: Data produktivitas, interaksi karyawan, data absensi, feedback, dan hasil penilaian kinerja.
2. **Pembersihan dan Pengolahan Data.** Data yang dikumpulkan perlu dibersihkan dari kesalahan, inkonsistensi, atau data yang hilang. Data yang kotor atau tidak relevan dapat menyebabkan analisis yang tidak akurat. Gunakan algoritma pembersihan data otomatis yang dapat mendeteksi outlier, duplikasi data, dan inkonsistensi. Ini termasuk standar format data, seperti menyamakan format tanggal atau

standar identifikasi karyawan. Contoh Teknik: Data cleansing dan normalisasi data.

3. **Pemodelan Data dan Analisis Deskriptif.** Gunakan analisis deskriptif untuk menggambarkan keadaan kinerja saat ini. Ini mencakup penyajian data dalam bentuk grafik, tabel, atau visualisasi lainnya yang membantu memahami tren dan pola dasar. Dashboard interaktif berbasis big data yang memungkinkan manajer atau HR untuk dengan mudah melihat performa karyawan secara keseluruhan. Contoh Tools: Tableau, Power BI, atau Google Data Studio untuk membuat visualisasi data kinerja.
4. **Analisis Prediktif.** Gunakan algoritma machine learning atau AI untuk memprediksi kinerja masa depan berdasarkan data historis. Big data memungkinkan pengenalan pola yang dapat digunakan untuk memprediksi potensi peningkatan atau penurunan kinerja. Terapkan model prediktif seperti regresi linier, decision trees, atau random forests yang dapat memperkirakan kinerja berdasarkan variabel yang berpengaruh. Contoh Penggunaan: Prediksi karyawan yang mungkin akan mengalami penurunan kinerja atau berpotensi untuk promosi.
5. **Analisis Sentimen dan Umpan Balik Kualitatif.** Gunakan big data untuk menganalisis umpan balik kualitatif dari karyawan, seperti hasil survei atau komentar dari ulasan kinerja. Algoritma analisis sentimen dapat digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan atau perasaan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Natural Language Processing (NLP) untuk menganalisis data teks dan mengekstraksi sentimen positif, negatif, atau netral. Contoh Penggunaan: Mengukur tingkat engagement karyawan berdasarkan analisis sentimen dari umpan balik mereka di survei atau sistem ulasan kinerja.
6. **Penggunaan Analitik Prediktif untuk Mitigasi Risiko.** Big data dapat digunakan untuk mengidentifikasi potensi risiko, seperti risiko burnout atau tingkat turnover yang tinggi. Ini bisa dideteksi dengan pola absensi, penurunan produktivitas, atau perubahan dalam perilaku kerja. Analisis

korelasi atau clustering untuk mengelompokkan karyawan yang berisiko mengalami penurunan kinerja atau keluar dari perusahaan. Contoh Penggunaan: Identifikasi kelompok karyawan dengan risiko tinggi untuk mengalami burnout atau stres tinggi, berdasarkan pola kerja yang terekam di sistem.

7. Optimalisasi Proses Kinerja dengan Rekomendasi Berbasis AI. Gunakan machine learning untuk memberikan rekomendasi tindakan yang dapat diambil oleh manajer atau karyawan untuk meningkatkan kinerja. Algoritma pembelajaran mesin dapat memberikan rekomendasi pelatihan, peran baru, atau proyek yang sesuai untuk karyawan tertentu, berdasarkan analisis kinerja dan preferensi individu. Contoh Penggunaan: Sistem yang merekomendasikan pelatihan pengembangan keterampilan atau rotasi kerja untuk karyawan berdasarkan performa dan keahlian.
8. Pengintegrasian dengan Sistem Lain. Big data untuk manajemen kinerja sebaiknya diintegrasikan dengan sistem lain seperti payroll, sistem absensi, dan sistem manajemen proyek. Penggunaan solusi berbasis cloud atau data warehouse yang mengumpulkan data dari semua sistem dan menyimpannya di satu tempat untuk analisis holistik. Contoh Penggunaan: Analisis gabungan antara data kinerja dan data penggajian untuk melihat korelasi antara kompensasi dan produktivitas.
9. Pelaporan dan Visualisasi Data Berbasis Big Data. Buat laporan yang mudah diinterpretasikan dan diakses oleh para pemangku kepentingan, seperti manajer, HR, atau bahkan karyawan itu sendiri. Visualisasi data dalam bentuk dashboard yang interaktif dan user-friendly, memungkinkan akses informasi kinerja secara real-time. Contoh Tools: Penggunaan software visualisasi seperti Power BI atau Tableau untuk membuat pelaporan yang dinamis dan mudah dipahami.
10. Kepatuhan terhadap Privasi dan Keamanan Data. Analisis big data harus mematuhi regulasi tentang privasi data,

seperti GDPR (*General Data Protection Regulation*) di Eropa atau UU perlindungan data di negara lain. Data karyawan sangat sensitif dan harus dijaga dengan baik. Implementasi kebijakan privasi data yang ketat, termasuk enkripsi data, kontrol akses, dan audit keamanan yang berkala. Contoh Penggunaan: Enkripsi data kinerja dan penggunaan sistem autentikasi ganda (*two-factor authentication*) untuk melindungi data karyawan.

Dengan mekanisme ini, big data dapat digunakan secara optimal untuk menganalisis dan meningkatkan manajemen kinerja di sebuah organisasi. Big data tidak hanya memberikan wawasan yang lebih mendalam, tetapi juga memfasilitasi keputusan yang lebih cepat dan berbasis bukti.

5.3 Inovasi dalam Manajemen Kinerja

Inovasi dalam manajemen kinerja tidak hanya terkait dengan adopsi teknologi baru, tetapi juga dengan pengembangan pendekatan dan metodologi baru yang lebih adaptif terhadap kebutuhan organisasi modern.

5.3.1 Metode Agile dalam Penilaian Kinerja

Metode Agile, yang awalnya dikembangkan dalam pengembangan perangkat lunak, kini diterapkan dalam manajemen kinerja untuk meningkatkan fleksibilitas dan responsivitas. Penilaian kinerja dengan pendekatan Agile memungkinkan penyesuaian tujuan secara berkelanjutan dan umpan balik yang lebih sering, membantu tim untuk tetap fokus pada hasil yang diinginkan.

Metode Agile pertama kali diperkenalkan dalam dunia pengembangan perangkat lunak pada awal tahun 2000-an sebagai respons terhadap kelemahan metode pengembangan perangkat lunak tradisional, seperti Waterfall. Model Waterfall dinilai terlalu kaku, berfokus pada proses linier dengan sedikit fleksibilitas untuk perubahan di tengah proyek. Sebagai solusi, para praktisi perangkat lunak mencari pendekatan yang lebih lincah (*agile*) dan adaptif.

Pada tahun 2001, sekelompok profesional pengembangan perangkat lunak bertemu di Utah, AS, dan merumuskan Agile Manifesto, yang memuat nilai-nilai dan prinsip-prinsip dasar Agile. Manifesto ini berfokus pada empat nilai utama:

1. **Individu dan interaksi** lebih diutamakan daripada proses dan alat.
2. **Perangkat lunak yang berfungsi** lebih diutamakan daripada dokumentasi yang lengkap.
3. **Kolaborasi dengan pelanggan** lebih diutamakan daripada negosiasi kontrak.
4. **Respon terhadap perubahan** lebih diutamakan daripada mengikuti rencana awal.

Selain itu, Agile Manifesto juga memiliki 12 prinsip, yang salah satunya adalah mengutamakan kepuasan pelanggan melalui pengiriman perangkat lunak yang cepat dan berkelanjutan. Agile menekankan siklus iteratif, umpan balik cepat, dan kerja sama tim untuk menyelesaikan proyek dengan lebih cepat dan responsif terhadap perubahan kebutuhan.

Beberapa metodologi yang berkembang dari Agile adalah:

1. **Scrum**: Berfokus pada pengembangan yang terorganisasi melalui sprint atau periode waktu tertentu.
2. **Kanban**: Menggunakan visualisasi alur kerja untuk mengelola pekerjaan secara efisien.
3. **Extreme Programming (XP)**: Mengutamakan komunikasi yang intensif antara pengembang dan pelanggan.

Meskipun Agile awalnya dikembangkan untuk pengembangan perangkat lunak, prinsip-prinsipnya mulai diadopsi dalam manajemen kinerja karena pendekatan yang fleksibel, kolaboratif, dan berkelanjutan.

Berikut adalah beberapa kaitan antara sejarah Agile dan penggunaannya dalam penilaian kinerja:

1. Iterasi yang Berkelanjutan dan Penilaian Kinerja yang Dinamis. Di dunia perangkat lunak, Agile menggunakan siklus iteratif (sprint) untuk merilis fitur atau perbaikan secara berkelanjutan, memungkinkan tim untuk beradaptasi

dengan perubahan. Konsep ini diadopsi dalam penilaian kinerja dengan mengubah proses penilaian tahunan yang kaku menjadi penilaian yang ****berkelanjutan dan lebih sering**** (misalnya, bulanan atau per sprint). Karyawan dievaluasi lebih sering, sehingga dapat segera menerima umpan balik dan melakukan perbaikan.

2. Kolaborasi dan Umpan Balik Berkelanjutan. Salah satu nilai inti Agile adalah kolaborasi tim yang erat dan umpan balik cepat dari pelanggan. Ini memungkinkan tim untuk menyelesaikan masalah dengan segera dan memastikan kualitas hasil tetap tinggi. Umpan balik berkelanjutan dalam Agile menjadi inspirasi untuk pendekatan manajemen kinerja yang mengutamakan ****komunikasi yang terbuka dan berkelanjutan****. Karyawan diberikan umpan balik real-time oleh rekan kerja, manajer, atau pelanggan, memungkinkan mereka untuk terus memperbaiki performa dalam siklus yang lebih pendek.
3. Penyesuaian Tujuan yang Fleksibel. Di dunia perangkat lunak, tim Agile sering kali menyesuaikan prioritas dan tujuan di tengah jalan berdasarkan umpan balik pengguna atau perubahan kondisi pasar. Penilaian kinerja berbasis Agile memungkinkan ****penyesuaian tujuan**** (KPI/OKR) sesuai dengan perubahan prioritas perusahaan atau kondisi eksternal. Ini berbeda dengan penilaian tradisional yang menetapkan tujuan tahunan yang jarang berubah, bahkan ketika kondisi bisnis berubah.
4. Transparansi dan Visualisasi Kemajuan. Dalam metodologi seperti Scrum dan Kanban, transparansi sangat penting. Papan Kanban dan backlog dalam Scrum memungkinkan semua anggota tim melihat status proyek secara real-time. Transparansi juga diadopsi dalam manajemen kinerja berbasis Agile. Karyawan dapat ****melihat progres mereka secara real-time**** melalui dashboard kinerja yang terbuka, memastikan semua pihak memiliki visibilitas terhadap kinerja dan kemajuan tugas. Ini mendukung kejelasan dan tanggung jawab yang lebih tinggi.

5. Pendekatan Berbasis Tim dan Kolaborasi. Agile berfokus pada kolaborasi dan keberhasilan tim daripada pencapaian individu. Setiap anggota tim berkontribusi untuk mencapai hasil yang terbaik bersama-sama. Dalam penilaian kinerja berbasis Agile, kolaborasi tim diutamakan. Penilaian tidak hanya berfokus pada pencapaian individu, tetapi juga pada ****kontribusi terhadap kesuksesan tim****. Pendekatan berbasis tim ini memastikan bahwa kinerja individu dilihat dalam konteks hasil kolektif.
6. Retrospektif untuk Perbaikan Berkelanjutan. Setiap siklus atau sprint di Agile diakhiri dengan ****retrospektif****, di mana tim merefleksikan apa yang berjalan baik dan apa yang perlu ditingkatkan untuk iterasi berikutnya. Prinsip retrospektif ini diterapkan dalam penilaian kinerja sebagai sesi refleksi reguler antara karyawan dan manajer. Tujuannya adalah ****perbaikan berkelanjutan****, bukan hanya penilaian akhir kinerja. Ini membantu karyawan tumbuh secara konsisten dari waktu ke waktu.
7. Respons Cepat terhadap Perubahan Kebutuhan Kinerja. Agile memungkinkan tim untuk ****merespons perubahan kebutuhan**** dengan cepat, baik itu dari klien, pelanggan, atau pasar. Penilaian kinerja berbasis Agile memungkinkan ****penyesuaian kinerja secara cepat****, misalnya jika ada perubahan tujuan strategis atau prioritas bisnis. Ini memberikan fleksibilitas lebih besar dalam proses penilaian, yang cocok untuk lingkungan kerja yang cepat berubah.

Sejarah Agile sebagai metode pengembangan perangkat lunak telah mempengaruhi pendekatan manajemen kinerja modern dengan mengutamakan ****kelincahan, umpan balik berkelanjutan, kolaborasi tim, dan penyesuaian dinamis terhadap perubahan****. Dalam konteks manajemen kinerja, prinsip-prinsip ini telah menghasilkan proses evaluasi yang lebih efektif, responsif, dan berbasis pengembangan, yang mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan di lingkungan bisnis yang dinamis.

5.3.2 Inovasi terkini dalam Penilaian Kinerja

Beberapa inovasi terkini dalam ****manajemen kinerja**** selain dari metode Agile melibatkan pendekatan berbasis teknologi dan perubahan paradigma dalam cara karyawan dinilai dan dikembangkan. Berikut adalah beberapa inovasi tersebut:

1. *Artificial Intelligence* (AI) dan Machine Learning dalam Evaluasi Kinerja. Penggunaan AI dan machine learning memungkinkan analisis data kinerja secara lebih akurat dan cepat. Teknologi ini dapat menganalisis pola dari data historis kinerja, memberikan rekomendasi yang lebih personal untuk peningkatan, dan bahkan memprediksi potensi karyawan untuk berkembang atau mengalami masalah. Contoh Inovasi: Algoritma AI yang dapat mendeteksi penurunan kinerja berdasarkan perilaku kerja, memberikan umpan balik otomatis, atau memberikan saran pelatihan yang spesifik berdasarkan kebutuhan individu.
2. *People Analytics* dan Big Data. Inovasi ini melibatkan pengumpulan dan analisis data besar terkait kinerja karyawan untuk mendapatkan wawasan yang mendalam tentang perilaku, produktivitas, dan potensi. Data dari berbagai sumber—seperti hasil penilaian, kehadiran, feedback karyawan, dan data produktivitas—dianalisis untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti. Contoh Inovasi: Penggunaan dasbor kinerja berbasis big data yang menggabungkan data dari berbagai alat kerja dan memberikan analisis real-time mengenai produktivitas tim atau individu.
3. Gamifikasi dalam Penilaian Kinerja. Gamifikasi adalah penggunaan elemen-elemen permainan (game) seperti poin, leaderboard, dan penghargaan untuk memotivasi karyawan dalam mencapai target kinerja. Ini mendorong keterlibatan lebih tinggi dan memberikan umpan balik kinerja yang lebih dinamis dan menyenangkan. Contoh Inovasi: Karyawan yang menyelesaikan tugas atau mencapai target tertentu mendapatkan penghargaan atau lencana, yang kemudian ditampilkan dalam leaderboard perusahaan untuk mendorong persaingan yang sehat.

4. Penilaian 360 Derajat Berbasis Digital. Penilaian 360 derajat melibatkan pengumpulan feedback dari berbagai sumber (manajer, rekan kerja, bawahan, dan bahkan klien) untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang kinerja karyawan. Dengan platform digital, proses ini menjadi lebih mudah, cepat, dan terukur, memungkinkan feedback yang lebih transparan dan beragam. Contoh Inovasi: Platform seperti ****SurveyMonkey**** atau ****Qualtrics**** yang memungkinkan karyawan mengumpulkan feedback dari berbagai pihak secara real-time, memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang kekuatan dan area pengembangan.
5. OKR (Objectives and Key Results) Berbasis Teknologi. OKR adalah metode penetapan tujuan yang membantu perusahaan dan karyawan untuk menyelaraskan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi. OKR berbasis teknologi memungkinkan pencapaian tujuan diukur dan dipantau secara otomatis, sehingga memudahkan dalam melacak kemajuan dan penyesuaian. Contoh Inovasi: Penggunaan aplikasi seperti ****Workboard**** atau ****Perdoo**** untuk menetapkan, memantau, dan menilai pencapaian OKR karyawan secara transparan dan kolaboratif.
6. Performance Management Berbasis Aplikasi Mobile. Inovasi ini memungkinkan karyawan dan manajer mengelola dan mengakses evaluasi kinerja melalui perangkat mobile, membuat proses penilaian lebih fleksibel dan accessible. Dengan aplikasi mobile, umpan balik dan review kinerja dapat diberikan kapan saja, di mana saja. Contoh Inovasi: Aplikasi seperti ****15Five**** atau ****Zugata****, yang memungkinkan umpan balik kinerja, check-in mingguan, dan review secara langsung dari smartphone, memudahkan karyawan untuk melacak perkembangan kinerja mereka secara mandiri.
7. Real-Time Performance Reviews (Evaluasi Kinerja Real-Time). Berbeda dari penilaian kinerja tahunan atau semi-tahunan, inovasi ini mendorong pemberian umpan balik kinerja secara real-time. Manajer dapat memberikan review

secara langsung saat karyawan menyelesaikan tugas atau proyek tertentu, memastikan karyawan menerima evaluasi yang relevan dan tepat waktu. Contoh Inovasi: Sistem evaluasi yang terintegrasi dengan platform kolaborasi seperti **Microsoft Teams** atau **Slack**, di mana karyawan dapat mendapatkan umpan balik secara langsung setelah menyelesaikan tugas.

8. **Emphasis on Employee Well-Being and Mental Health.** Seiring meningkatnya kesadaran akan pentingnya kesejahteraan karyawan, manajemen kinerja kini lebih memperhatikan aspek mental dan kesejahteraan karyawan. Sistem penilaian kinerja yang baru memperhitungkan faktor kesehatan mental dan keseimbangan kerja-hidup, serta menyediakan alat untuk mendukung kesejahteraan tersebut. Contoh Inovasi: Alat manajemen kinerja yang mengukur tingkat stres atau burnout karyawan melalui survei anonim, serta menawarkan program-program kesejahteraan seperti akses ke konseling atau pelatihan mindfulness.
9. **Continuous Learning and Development Integration.** Manajemen kinerja kini sering digabungkan dengan platform pembelajaran yang memungkinkan karyawan terus meningkatkan keterampilan mereka sebagai bagian dari evaluasi kinerja. Karyawan bisa mendapatkan saran pelatihan yang relevan berdasarkan hasil penilaian kinerja. Contoh Inovasi: Platform seperti **LinkedIn Learning** atau **Udemy for Business** yang terintegrasi dengan manajemen kinerja untuk memberikan rekomendasi pelatihan berdasarkan penilaian dan umpan balik karyawan.
10. **Hybrid Work Environment Performance Tools.** Dalam era kerja hybrid dan remote, alat manajemen kinerja yang mendukung tim yang tersebar secara geografis telah berkembang. Alat ini memungkinkan manajer untuk melacak kinerja dan keterlibatan karyawan, terlepas dari lokasi fisik mereka, dengan indikator kinerja yang disesuaikan untuk model kerja jarak jauh. Contoh Inovasi:

Platform seperti ****Trello****, ****Asana****, atau ****Monday.com**** yang digunakan untuk mengelola tugas dan kolaborasi tim secara virtual, sekaligus melacak produktivitas dan pencapaian kinerja secara transparan.

Inovasi-inovasi terkini dalam manajemen kinerja mengutamakan teknologi digital, kolaborasi, dan fleksibilitas, yang sejalan dengan perubahan cara kerja modern. Teknologi seperti AI, big data, dan aplikasi mobile mempercepat dan mempermudah proses penilaian, sementara pendekatan baru yang berfokus pada kesejahteraan karyawan dan pembelajaran berkelanjutan memastikan bahwa karyawan tidak hanya dinilai berdasarkan hasil, tetapi juga berdasarkan pengembangan dan keseimbangan mereka secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Cheng, T., & Teizer, J. 2013. "Real-time resource location data collection and visualization technology for construction safety and activity monitoring applications." *Automation in construction* 34: 3-15.
- Day, T., & Tosey, P. 2011. "Beyond SMART? A new framework for goal setting." *Curriculum Journal* 22 (4): 515-534.
- Molleman, E., & Timmerman, H. 2003. "Performance management when innovation and learning become critical performance indicators." *Personnel Review* 32 (1): 93-113.
- Waber, B. 2013. *People analytics: How social sensing technology will transform business and what it tells us about the future of work* FT Press.
- Arifin Zainal. 2012. *Evaluasi Pembelajaran*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian 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.

BIODATA PENULIS



Dr. LUHGIATNO, S.E., M.M., M.Si.

Dosen Program Studi Sarjana Akuntansi
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pelita Nusantara

Penulis Lahir di Grobogan (1972). Studi di kampung halaman sampai tamat SMP. Selanjutnya merantau ke Semarang untuk melanjutkan studi di SMEA Pelita Nusantara Semarang. Riwayat studi di perguruan tinggi dilakukan secara bertahap. Dimulai dari studi di Jenjang Diploma III Akuntansi (1990 – 1993), Jenjang S1 Akuntansi (1997 – 1999), Jenjang S2 Magister Manajemen STIE Mitra Indonesia (2003 – 2005), Jenjang S2 Magister Akuntansi UNDIP (2006 – 2008), dan Jenjang S3 (Doktor Manajemen UKSW) lulus tahun 2020. Berprofesi sebagai Dosen serta menjabat sebagai Ketua STIE Pelita Nusantara Semarang (2009 – 2017) dilanjutkan (2021 – sekarang). Aktif dalam publikasi artikel jurnal (Internasional dan Nasional terakreditasi), menulis buku, editor buku, sebagai Pimpinan Redaksi Jurnal Fokus Ekonomi, Mitra Bestari beberapa jurnal ilmiah, dan asesor BKD. Aktif dalam berbagai organisasi serta menjadi Ketua Komite Sekolah. Id SINTA: 6154580. Id SCOPUS: 57198449364. Email: luhgiatno_smg@yahoo.co.id dan Hp. 08122930445.

BIODATA PENULIS



Citra Indah Asmarawati, S.T., M.T.

Dosen Program Studi Teknik Industri
Fakultas Teknik dan Komputer
Universitas Putera Batam

Penulis lahir di Biak, 11 Juli 1993. Merupakan Alumni Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta jurusan S-1 Teknik Kimia. Kemudian melanjutkan pendidikan S-2 Teknik Industri di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Saat ini penulis merupakan dosen di Universitas Putera Batam pada Prodi Teknik Industri. Bidang keahlian penulis adalah di bidang *Quality and Manufacturing*. Aktif berorganisasi di IAPTI Indonesia, BKSTI Sumatra dan sebagai *Chief Of Editor* pada JRSI (Jurnal Rekayasa Sistem Industri) terakreditasi Sinta 4.

BIODATA PENULIS



Dr. Ir. M. Ansyar Bora, S.T., M.T., IPM.

Dosen Program Studi Manajemen Rekayasa
Fakultas Teknik Institut Teknologi Batam

Penulis kelahiran ujung pandang 10 April 1987 ini merupakan Dosen Tetap Program Studi Manajemen Rekayasa Institut Teknologi Batam (ITEBA). Anak pertama dari pasangan Bora Dg. Rumpa dan Dg. Baji memperoleh gelar sarjana dari Universitas Islam Makassar (2009), gelar magister dari Universitas Islam Indonesia (2015) dan gelar doktor dari Universitas Negeri Padang (2020) serta gelar profesi insinyur di Universitas Andalas (2021). Mata kuliah yang diampu antara lain Perancangan Sistem Kerja, Ergonomi, Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Kewirausahaan dan Pengembangan Enterprise dan Desain Pengembangan Produk. Bidang penelitian yang ditekuninya diantaranya seperti: Ergonomi, Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Manajemen Industri dan Desain Produk. Selain aktif mengajar, menulis, meneliti dan melakukan pengabdian kepada masyarakat sesuai bidang yang ditekuni, penulis juga aktif sebagai reviewer berbagai jurnal nasional dan internasional serta aktif sebagai pengurus organisasi profesi diantaranya sebagai pengurus Asosiasi Dosen Indonesia (ADI) Wilayah Kepulauan Riau periode 2020-2025 Koord. Bidang Pengembangan Karir, Pengurus Wilayah Persatuan Insinyur Indonesia (PII) Kepulauan Riau periode 2020-2023 Sekretaris Bidang Mechanical, electrical and industrial. Penulis juga pernah menjabat sebagai Kepala Lab. Teknik Industri

(2009-2010), Ketua Program Studi Teknik Industri (2010-2015), Wakil Ketua 1 Sekolah Tinggi Teknik Ibnu Sina (2015-2019), Wakil 1 Dekan Fakultas Teknik Universitas Ibnu Sina (2019-2022) dan Dekan Fakultas Teknologi Industri Institut Teknologi Batam (2022-Sekarang).

BIODATA PENULIS



Sadiq Ardo Wibowo, S.T., M.T.

Dosen Program Studi Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri
Institut Teknologi Batam

Penulis lahir di Way Kanan, Lampung tanggal 27 Oktober 1992. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Institut Teknolgi Batam. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Teknik Industri Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga pada tahun 2016 dan melanjutkan S2 pada Jurusan Magister Teknik Industri Universitas Islam Indonesia pada tahun 2018. Penulis menekuni bidang *Supply Chain Management* dan *Manufacturing*. Penulis memiliki Pengalaman Profesional sebagai konsultan BP batam pada tahun 2023, dan pernah menjadi praktisi di perusahaan PT Amber Karya Batam sebagai Industrial Engineer. Penulis telah banyak menerbitkan beberapa artikel ilmiah yang telah diterbitkan pada jurnal nasional terakreditasi. Penulis saat ini diamanahkan menjadi ketua Lembaga Penjaminan Mutu Institut Teknologi Batam.

BIODATA PENULIS



Dr. Nanang Alamsyah, S.T., M.T.

Dosen Program Studi Teknik Industri

Fakultas Teknik Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta

Lahir di Tegal tanggal 27 Juni 1982, penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta. Menyelesaikan pendidikan S1 dan S2 pada Program Studi Teknik Industri dan melanjutkan S3 pada Program Studi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan. Seorang Dosen & Peneliti bersertifikat yang memiliki pengalaman profesional lebih dari 10 tahun di beberapa Perusahaan. Menguasai bidang Manajemen Industri dengan Pengajaran & Penelitian bertemakan Performance Management, Strategic Management & Engineering Management.