



Nama : Prof. Dr. H. Siswoyo Haryono, MM, MPd.
Alamat : Perumahan Kinara Puri A-1
: Jl. KH. Muhdi RT. 07/23, Corongan,
Maguwoharjo, Depok, Sleman,
Yogyakarta 55282
Telp/Fax. : 0274-489266
HP : 08111999737/081977755000
E-mail : profsis90@yahoo.com

Prof. Dr. H. Siswoyo Haryono, MM, MPd. adalah Guru Besar Manajemen SDM Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (MM UMY) dalam Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Buku-buku yang pernah ditulis olehnya :

1. Manajemen Sumber Daya Manusia
2. Manajemen Produksi Operasi
3. Manajemen Riset Pemasaran
4. Manajemen Perencanaan SDM
5. Metodologi Penelitian Bisnis dan Manajemen
6. Statistika Penelitian Manajemen dengan Bantuan Program SPSS
7. Budaya Organisasi dan Kepemimpinan
8. Pedoman Menulis Skripsi, Tesis dan Disertasi
9. Motimorphosis, Motivasi Menuju Perubahan (bersama Aris Ahmad Jaya)
10. Intisari Teori Kepemimpinan
11. Metode SEM untuk Penelitian Manajemen (AMOS, LISREL, PLS)

Untuk konsultasi dan penyelenggaraan *Workshop* Penelitian Manajemen dengan metode SEM, hubungi : 081317594995, E-mail : profsis90@yahoo.com. Informasi lebih lanjut, kunjungi : www.ptipu.blogspot.com.

PENERBIT LUXIMA METRO MEDIA
Jl. Kalisari No.28A, Pasar Rebo, Jakarta Timur
Telp./Faks : 021-27398394
Email : luxima_media@yahoo.co.id

ISBN 978-602-268-201-1



MANAJEMEN KINERJA SDM Teori & Aplikasi

Prof. Dr. Siswoyo Haryono, MM, MPd.



Prof. Dr. Siswoyo Haryono, MM, MPd

MANAJEMEN KINERJA SDM

Teori & Aplikasi



Prof. Dr. Siswoyo Haryono, MM, MPd.

MANAJEMEN KINERJA SDM

Teori & Aplikasi



Manajemen Kinerja SDM

Teori & Aplikasi

@Prof. Dr. H. Siswoyo Haryono, MM, MPd

Penulis : Prof. Dr. Siswoyo Haryono, MM, MPd
Editor : Dwi Puryanto, SE, MM
Layouter : Hamid Mintardja, SE, MM
Desain Cover : Hamid Mintardja, SE, MM
ISBN : 978-602-268-201-1

Cetakan I : Januari 2018



PENERBIT LUXIMA METRO MEDIA

Jl. Kalisari No.28A, Pasar Rebo, Jakarta Timur

Telp./Faks : 021-27398394

Email : luxima_media@yahoo.co.id

Berikut ini kami kutipkan ketentuan mengenai sanksi pidana atas pelanggaran Hak Cipta dalam Undang-Undang R.I. No. 19 tahun 2002:

Sanksi Pelanggaran Pasal 72 Undang-Undang No. 19 tahun 2002 tentang Hak Cipta.

(1) Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan / atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan / atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima milyar rupiah).

(2) Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana paling lama 5 (lima) tahun dan / atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Kata Pengantar

Penulis panjatkan rasa syukur kepada Allah SWT, karena atas izin dan bimbingan-Nya akhirnya buku yang berjudul **Manajemen Kinerja SDM : Teori & Aplikasi** ini dapat hadir di tengah-tengah pembaca.

Secara khusus tujuan menulis buku ini untuk ikut berpartisipasi memperkaya khasanah kepastakaan di Indonesia khususnya dalam bidang ilmu manajemen yang hingga saat ini dirasakan masih sangat kurang. Secara umum penulis ingin ikut berpartisipasi mempercepat upaya mencerdaskan kehidupan bangsa.

Sasaran utama pembaca buku ini adalah para mahasiswa dan dosen program studi ilmu-ilmu Sosial dan Behavioral khususnya Bisnis dan Manajemen baik jenjang Sarjana (S1), Magister (S2) dan Doktor (S3). Sedangkan sasaran berikutnya adalah para peminat ilmu manajemen dari masyarakat umum lainnya.

Proses penulisan buku ini dimulai dari mengumpulkan materi mengajar di beberapa Program Pascasarjana (Magister Manajemen, Magister Pendidikan, Magister Ilmu Pemerintahan dan Program Doktor Ilmu Manajemen) yang penulis lakukan baik perguruan tinggi di Jakarta maupun luar Jakarta.

Pada kesempatan ini penulis sampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Kedua orang tua kami, Ibu Hj. Rembjuk Kumbijah (Almh) dan Bpk. H. Paretun Hw. (Alm) yang telah mendidik penulis hingga dewasa dan bias seperti sekarang ini.
2. Istri dan anak-anak penulis yang selalu setia dan member motivasi yang luar biasa sehingga selalu mendorong penulis untuk terus berkarya semaksimal dan sebaikmungkin.
3. Pihak-pihak lain yang tidak disebutkan satu per satu namun telah berjasa dalam penerbitan buku ini.

Penulis menyadari bahwa buku ini tentu masih belum sempurna. Oleh karenanya, penulis dengan senang hati menerima segala bentuk kritik dan saran untuk perbaikan.

Jakarta, 1 Januari 2018

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR	iii
DAFTAR TABEL	iv
BAB I. PENDAHULUAN	11
A. Peran Strategis Manajemen Kinerja	11
B. Kinerja Individu	13
C. Kinerja Organisasi	19
D. Definisi Manajemen Kinerja	21
E. Tujuan Manajemen Kinerja	24
F. Ruang Lingkup Manajemen Kinerja	26
G. Perbedaan Evaluasi Kinerja vs Manajemen Kinerja	30
BAB II. PROSES MANAJEMEN KINERJA SDM	32
A. Manajemen Kinerja Sebagai Proses Manajemen	32
B. Aktivitas Manajemen Kinerja	37
C. Model Manajemen Kinerja	38
BAB III. PERENCANAAN DAN KESEPAKATAN KINERJA SDM	44
A. Perencanaan dan Pengembangan Kinerja	44
B. Deskripsi Kinerja	46
C. Penetapan Sasaran Kinerja Pegawai	53
D. Pengukuran dan Penilaian Kinerja	57
E. Perencanaan Kinerja	63
F. Rencana Pengembangan Kinerja	64
G. Kesepakatan Kinerja	65
BAB IV. MANAJEMEN KINERJA SDM BERKELANJUTAN	69
A. Proses Manajemen Kinerja yang Berkelanjutan	69
B. Perbaikan Tujuan dan Rencana Kinerja	71
C. Mengelola Pembelajaran Berkelanjutan	71

BAB V. PERBAIKAN KINERJA SDM	74
A. Pertemuan Perbaikan Kinerja	74
B. Kendala-kendala dalam Perbaikan Kinerja ...	75
C. Ruang Lingkup Perbaikan Kinerja	76
D. Permasalahan Perbaikan Kinerja dalam Organisasi	78
E. Persiapan Pertemuan Perbaikan Kinerja	79
F. Penilaian Kinerja Mandiri	82
G. Memberikan Umpan Balik	84
 BAB VI. PENILAIAN KINERJA SDM	 88
A. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja	88
B. Proses Penilaian Kinerja	89
 BAB VII. MENINGKATKAN KINERJA SDM	 117
A. Meningkatkan Kinerja Organisasi	117
B. Strategi dalam Menghadapi Masalah Kinerja	117
C. Solusi Permasalahan Sumber Daya Manusia (SDM)	118
D. Meningkatkan Kinerja Manajemen Puncak	118
E. Manajemen Kinerja pada Level Organisasi	120
F. Meningkatkan Kinerja Tim	126
G. Meningkatkan Kinerja Individu	127
H. Mengelola Pegawai Berkinerja Rendah	128
 BAB VIII. MANAJEMEN KINERJA DAN PENGEMBANGAN SDM	 131
A. Membantu Orang Belajar Melalui Manajemen Kinerja	131
B. Kesempatan Belajar	132
C. Perencanaan Pengembangan Individu	133
D. Pelatihan	136
 BAB IX. MANAJEMEN KINERJA SDM DAN PENGHARGAAN	 138
A. Manajemen Kinerja dan Penghargaan Non-Finansial	138
B. Manajemen Kinerja dan Cara Membayarnya	140

BAB X. UMPAN BALIK 360 DERAJAT	
MANAJEMEN KINERJA	144
A. Definisi Umpan Balik 360 Derajat	144
B. Penggunaan Metode Umpan Balik 360 Derajat	145
C. Asumsi Dasar Metode Umpan Balik 360 Derajat	146
D. Metodologi Umpan Balik 360 Derajat	146
E. Penerapan dan Pengembangan	149
F. Manfaat Umpan Balik 360 Derajat	150
G. Kriteria Untuk Sukses Umpan Balik 360 Derajat	151

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	Hubungan Kinerja Individu, Kelompok dan Organisasi	13
Gambar 1.2.	Model Kinerja Individu	19
Gambar 1.3.	<i>Key Performance Indicator</i> Kinerja Organisasi	20
Gambar 1.4.	Dimensi-dimensi Good Corporate Governance (GGG)	21
Gambar 2.1.	Keterkaitan Antara Aktivitas Manajemen Kinerja	33
Gambar 2.2.	Siklus Manajemen dan Manajemen Kinerja	35
Gambar 2.3.	Urutan Aktivitas Manajemen Kinerja	38
Gambar 2.4.	Proses Manajemen Kinerja Model Terpadu	39
Gambar 2.5.	Manajemen Kinerja dalam Pengelolaan Gedung Publik	40
Gambar 2.6.	Manajemen Kinerja dalam Industri Farmasi	40
Gambar 2.7.	Manajemen Kinerja dalam Organisasi <i>Non-Profit</i>	41
Gambar 3.1.	Integrasi Tujuan Manajemen Kinerja	55
Gambar 3.2.	Integrasi Tujuan Organisasi	56
Gambar 3.3a.	Contoh Praktek Kesepakatan atau Perjanjian Kinerja1	67
Gambar 3.3b.	Contoh Lampiran Praktek Kesepakatan atau Perjanjian Kinerja2	68
Gambar 6.1.	Proses Penilaian Kinerja	90
Gambar 6.2.	Pihak yang Mengobservasi Kinerja Teller Bank	92
Gambar 6.3.	Kartu Evaluasi Pelanggan	93
Gambar 6.4.	Metode Perbandingan Berpasangan (Paired Comparasion Methode)	97
Gambar 6.5.	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	99

Gambar 6.6.	Perilaku yang Hilang Dalam Sistem Penilaian Kinerja	104
Gambar 6.7.	Kurva Penilaian Leniency Error	106
Gambar 6.8.	Kurva Penilaian Severity Error dan Penilaian Objektif	107
Gambar 6.9.	Kurva Penilaian Central Tendency Error	108
Gambar 6.10.	Contoh Surat Pemutusan Hubungan Kerja	116
Gambar 7.1.	Model Sears : employe-customer-profit chain	120
Gambar 7.2.	Kinerja Manajemen pada Tingkat Organisasi	120
Gambar 10.1.	360 -Degree Feedback Model	144
Gambar 10.2.	Profil Umpan balik 360 Derajat	148

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Pebedaan antara Penilaian Kinerja (<i>Performance Appraisal</i>) vs Manajemen Kinerja (<i>Performance Management</i>)	31
Tabel 3.1.	Contoh Role Profile	47
Tabel 3.2.	Daftar Pemeriksaan – Rencana dan Pengembangan Kinerja	65
Tabel 4.1.	Tujuan Manajemen Kinerja	69
Tabel 6.1.	Fokus Dimensi Instrumen Kinerja Polisi	95
Tabel 6.2.	Evaluasi Kinerja Metode Peringkat	96
Tabel 6.3.	Metode Penilaian Kinerja <i>Forced Distribution</i>	98
Tabel 6.4.	Contoh Metode <i>Graphic Rating Scale</i>	100
Tabel 6.5.	Instrumen Penilaian Kinerja Polisi dengan Instrumen <i>Behavioral Checklist</i>	101
Tabel 6.6.	Penilaian Berdasarkan Tiga Skala untuk Mengukur Kinerja Teller Bank	102
Tabel 6.7.	Penilaian yang Objektif	109
Table 6.8.	Penilaian dengan Halo Error	109
Tabel 6.9.	Contoh Kesalahan Penilaian Kinerja Pegawai ...	130
Tabel 9.1.	A Pay Matrix	141

BAB I

PENDAHULUAN

A. Peran Strategis Manajemen Kinerja.

Dalam bab ini, akan dibahas hakikat kinerja secara sistematis dan menyeluruh dalam organisasi, menelaah dan menyajikan dimensi kinerja, mengurai hakikat kinerja individu dan kinerja organisasi, serta model dan prosesnya kinerja.

Terdapat beberapa definisi kinerja yang dapat memberikan pengertian yang komprehensif. Kata kinerja bisa digunakan untuk menyatakan prestasi kerja, efektivitas kerja, hasil kerja, pencapaian tujuan kerja dan produktivitas kerja.

Kinerja dalam Tesaurus Bahasa Indonesia (2008) berarti kemampuan, penampilan, prestasi dan kapasitas. Menurut The Scriber-Bantam English Dictionary (1979), kinerja berasal dari kata "*to perform*" yang memiliki beberapa arti, yaitu: (a) melakukan, menjalankan, melaksanakan, (b) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar, (c) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab, dan (d) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin.

Untuk mencapai tujuannya, sebuah organisasi wajib memiliki kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) yang efektif dan efisien karena kinerja organisasi merupakan akumulasi kinerja individu dan kelompok. Hakikat manajemen kinerja adalah aktivitas mengelola seluruh kegiatan SDM dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dengan demikian, manajemen kinerja tidak hanya bermanfaat bagi organisasi, tapi juga bermanfaat bagi manajer serta individu.

Bagi organisasi, manfaat manajemen kinerja adalah menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi pekerja, meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar ketrampilan, mengusahakan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karier, membantu menahan pekerja terampil agar tidak

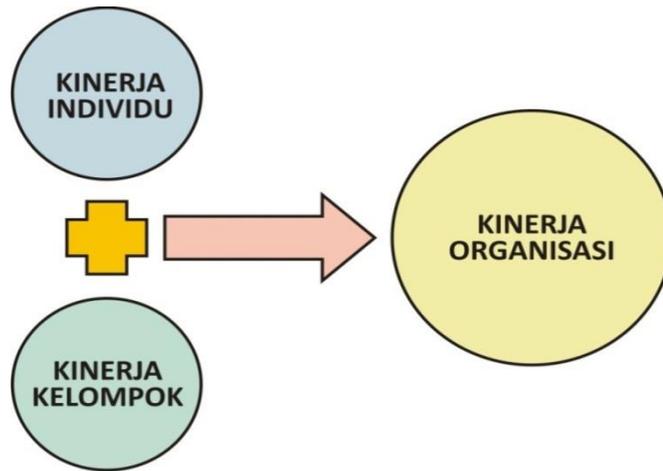
pindah, mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan pelanggan, mendukung program perubahan budaya.

Bagi manajer, manfaat manajemen kinerja antara lain: mengupayakan klarifikasi kinerja dan harapan perilaku, menawarkan peluang menggunakan waktu secara berkualitas, memperbaiki kinerja tim dan individual, mengusahakan penghargaan nonfinansial pada staf, membantu karyawan yang kinerjanya rendah, digunakan untuk mengembangkan individu, mendukung kepemimpinan, proses motivasi dan pengembangan tim, mengusahakan kerangka kerja untuk meninjau ulang kinerja dan tingkat kompensasi.

Bagi individu, manfaat manajemen kinerja antara lain dalam bentuk: memperjelas peran dan tujuan, mendorong dan mendukung untuk tampil baik, membantu pengembangan kemampuan dan kinerja, peluang menggunakan waktu secara berkualitas, dasar objektivitas dan kejujuran untuk mengukur kinerja, dan memformulasi tujuan dan rencana perbaikan cara bekerja dikelola dan dijalankan.

Fokus pembahasan buku ini adalah kinerja individu dalam sebuah organisasi. Terdapat perbedaan antara kinerja individu dengan kinerja organisasi. Kinerja organisasi adalah *out come* dari akumulasi kinerja individu yang secara kolektif menjadi kinerja kelompok (*group*) yang pada akhirnya terakumulasi menjadi kinerja organisasi.

Gambar 1.1. menunjukkan hubungan antara kinerja individu, kelompok dan organisasi.



Gambar 1.1. Hubungan Kinerja Individu, Kelompok dan Organisasi.

B. Kinerja Individu.

Kinerja individu adalah hasil kerja seseorang yang dipengaruhi oleh *kompetensi individu*, *dukungan organisasi* dan *dukungan manajemen*. Kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan seseorang melakukan kerja. Kompetensi individu dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu : **pengetahuan (*knowledge*)**, **keterampilan kerja (*skills*)**, **sikap atau perilaku kerja (*attitude*)**, **motivasi atau etos kerja** dan **karakteristik khusus yang diperlukan pekerjaan**.

Pengetahuan (*knowledge*)

Kebutuhan untuk mendapatkan pengetahuan baik berupa informasi, data yang handal, riset serta analisisnya merupakan suatu hal yang mutlak bagi perusahaan untuk menjamin kelangsungan hidupnya. Karena semakin banyaknya jumlah perusahaan yang berdiri saat ini, maka pengetahuan menjadi kunci utama dalam perusahaan. Pengelolaan terhadap pengetahuan yang dimiliki perusahaan sangat diperlukan agar dapat melakukan pembelajaran dan mendukung pekerjaan, menghasilkan nilai baru bagi perusahaan serta meningkatkan produktivitas kerja.

Pengetahuan (*knowledge*) umumnya timbul dalam pengalaman, muncul dari perenungan (*reflection*), dan berkembang melalui kesimpulan (*Inference*). Namun apakah sebenarnya yang disebut

pengetahuan itu? Jika pengetahuan itu muncul sebagaimana cara yang telah dideskripsikan tadi, maka mengetahui itu paling tidak adalah meyakini. Akan tetapi sekedar meyakini saja tentulah tidak cukup. Karena keyakinan yang salah bukanlah merupakan pengetahuan. Sebuah keyakinan yang berdasarkan pada tebakan mujur pun (*lucky guess*) bukanlah merupakan pengetahuan sama sekali, meskipun jika keyakinan itu benar. (Audi, 2002; 214).

Knowledge menurut Probst et al (2002:24) informasi yang dilengkapi dengan pemahaman pola hubungan dari informasi disertai pengalaman, baik individu maupun kelompok dalam organisasi. *Knowledge* merupakan penerapan informasi yang diyakini dapat langsung digunakan untuk mengambil suatu keputusan untuk bertindak.

Sementara itu Robins (2008) mengartikan kemampuan (*ability*) sebagai kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu. Seluruh kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat factor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

Keterampilan Kerja (*Skills*)

Keterampilan kerja seseorang sangat dipengaruhi oleh : *kebugaran fisik, kesehatan jiwa (psikologis), pendidikan, akumulasi pelatihan serta pengalaman kerja.*

Kita tentu mengenal istilah '*Mens Sana In Corpore Sano*', di dalam fisik yang sehat terdapat jiwa yang sehat. Dalam fisik yang prima terdapat *endurance* yang baik yang memungkinkan orang mampu bekerja keras dalam waktu yang lama. Sebaliknya, pekerja yang tidak sehat akan mudah lemah, lelah dan lesu sehingga tidak mampu melakukan tugas yang berat dan menantang.

Demikian juga pegawai yang mengalami gangguan kejiwaan (psikosomatis) akibat rasa frustrasi dan masalah-masalah sosial ekonomi lainnya, dapat menjadikan yang bersangkutan tidak konsisten dan terkonsentrasi dalam bekerja, sehingga kinerjanya akan buruk.

Akumulasi pendidikan dan pelatihan hakikatnya merupakan investasi sumber daya manusia (*human investment*). Salah satu ciri-ciri investasi *human capital* adalah berbiaya mahal dan hasilnya dirasakan lama, bisa antara 5 - 10 tahun atau bahkan lebih. Seperti halnya Korea

Selatan atau Malaysia, mereka mulai investasi besar-besaran pada dunia pendidikan pada tahun 1980-an, dan mulai merasakan hasilnya pada akhir tahun 1990-an atau awal 2000-an. Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, atau semakin lama waktu yang digunakan untuk pelatihan, maka akan semakin tinggi kompoetensinya dalam melakukan pekerjaan, sehingga akan semakin tinggi kinerjanya.

Sedangkan pengalaman kerja dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama (*repetitive work*), semakin terampil, berkualitas dan akan semakin cepat waktu yang dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan. Fenomena ini dalam manajemen oprasional disebut kaidah *leraning curve*. Semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan seseorang, pengalaman kerjanya semakin kaya dan luas sehingga kinerjanya akan semakin meningkat.

Pada hakikatnya keterampilan merupakan ilmu yang diberikan kepada manusia, kemampuan manusia dalam mengembangkan keterampilan yang dimilikinya memang tidak mudah, perlu mempelajari, perlu menggali agar lebih terampil. Keterampilan merupakan ilmu yang secara lahiriah ada di dalam diri manusia dan perlunya dipelajari secara mendalam dengan mengembangkan keterampilan yang dimiliki. Keterampilan sangat banyak dan beragam, semua bisa dipelajari bukan hanya buat pengetahuan keterampilan akan tetapi bisa sebagai inspirasi bagi orang lain.

Menurut Robbins (2008) keterampilan di bagi menjadi 4 kategori yaitu :

- *Basic Literacy Skill* : Keahlian dasar yang sudah pasti dimiliki oleh setiap orang seperti membaca, menulis, berhitung serta mendengarkan.
- *Technical Skill* : Keahlian secara teknis yang didapat melalui pembelajaran dalam bidang teknik seperti mengoperasikan computer dan alat digital lainnya.
- *Interpersonal Skill* : Keahlian setiap orang dalam melakukan komunikasi satu sama lain seperti mendengarkan seseorang, memberi pendapat, dan bekerja secara tim.
- *Problem Solving* : Keahlian seseorang dalam memecahkan masalahnya dengan menggunakan logikanya.

Sikap atau Perilaku Kerja (*Attitude*)

Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh perilaku individu anggotanya, terutama perilaku kerja. Sebagian ahli menyebut perilaku kerja sebagai motivasi, kebiasaan (*habit*) dan budaya kerja. Oleh karena itu diupayakan untuk membentuk perilaku kerja yang konsisten dan positif.

Menurut Sinamo (2002), ada delapan paradigma di tingkat perilaku kerja yang sanggup menjadi basis keberhasilan baik di tingkat pribadi, organisasional maupun sosial, yaitu : (a) bekerja tulus, (b) bekerja tuntas, (c) bekerja benar, (d) bekerja keras, (e) bekerja serius, (f) bekerja kreatif, (g) bekerja unggul, dan (h) bekerja sempurna.

Perilaku kerja menurut Robbins (2008:35) dimana orang-orang dalam lingkungan kerja dapat mengaktualisasikan dirinya melalui sikap dalam bekerja. Robbins menekankan pada sikap yang diambil oleh pekerja untuk menentukan apa yang akan mereka lakukan di lingkungan tempat mereka bekerja.

Antara pria dan wanita harus mengetahui bahwa perbedaan gender bisa mempengaruhi perilaku kerja mereka. Tanpa disadari oleh kaum pria dan wanita, banyak ucapan atau perilaku yang dianggap wajar oleh masing-masing gender dapat menyinggung perasaan dan harga diri lawan jenis. Hal ini tentu saja dapat mengakibatkan konflik yang ujung-ujungnya juga dapat mempengaruhi perilaku kerja serta mengganggu suasana kerja yang nyaman. Untuk menciptakan perilaku kerja yang baik harus memperhatikan : (1) Komunikasi pria dan wanita, (2) Perasaan di tempat bekerja, (3) Menetapkan batasan dalam tiap perilaku kerja, (4) Mengingat berbagai perbedaan yang ada. (Gray, 2002:401).

Sikap (*attitude*) sebagai perasaan positif atau negatif atau keadaan mental yang selalu disiapkan, dipelajari dan diatur melalui pengalaman yang memberikan pengaruh khusus pada respon seseorang terhadap orang, obyek ataupun keadaan. Sikap lebih merupakan determinan perilaku sebab, sikap berkaitan dengan persepsi, kepribadian dan motivasi. Gibson (2003).

Sikap (*attitude*) didefinisikan oleh Robbins (2008) sebagai pernyataan evaluatif, baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan terhadap objek, individu, atau peristiwa. Hal ini mencerminkan bagaimana perasaan seseorang tentang sesuatu. Sementara Kreitner dan Kinicki (2005) mendefinisikan sikap sebagai

kecenderungan merespon sesuatu secara konsisten untuk mendukung atau tidak mendukung dengan memperhatikan objek tertentu.

Robbins (2008) menyatakan bahwa sikap terbentuk dari tiga komponen (aspek) yaitu aspek evaluasi (komponen kognisi) dan perasaan yang kuat (komponen afektif) yang akan membimbing pada suatu tingkah laku (komponen kecenderungan untuk berbuat/konasi).

- Komponen kognitif (komponen perseptual), yaitu komponen yang berkaitan dengan pengetahuan, pandangan, keyakinan, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan bagaimana orang mempersepsi terhadap obyek sikap.
- Komponen afektif (komponen emosional), yaitu komponen yang berhubungan dengan rasa senang atau tidak senang terhadap obyek sikap. Rasa senang merupakan hal yang positif, sedangkan rasa tidak senang adalah hal negatif.
- Komponen konatif (komponen perilaku, atau *action component*), yaitu komponen yang berhubungan dengan kecenderungan bertindak atau berperilaku terhadap obyek sikap.

Motivasi dan Etos Kerja.

Motivasi dan etos kerja berperan penting dalam mendorong semangat kerja. Motivasi dan etos kerja terbentuk dari latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai atau keyakinan agama yang dianutnya.

Motivasi adalah energi yang luar biasa dahsyat yang bersemayam dalam diri seseorang yang memberikan dorongan untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin. Motivasi terdiri dari motivasi yang timbul dari dalam diri seseorang (*intrinsically motivated*) dan motivasi bisa berasal dari luar dirinya (*extrinsically motivated*).

Etos kerja menurut Sinamo (2008:v-vii) jika seseorang dalam menjalankan pekerjaannya memenuhi delapan kriteria sebagai berikut :

- a. kerja adalah rachmat (bekerja tulus dan syukur),
- b. kerja sebagai amanah (bekerja dengan benar dan penuh tanggung jawab),
- c. kerja sebagai panggilan (bekerja dengan tuntas penuh integritas),

- d. kerja sebagai aktualisasi (bekerja keras penuh semangat),
- e. kerja sebagai ibadah (bekerja serius penuh kecintaan),
- f. kerja adalah seni (bekerja dengan indah, cerdas dan penuh kreativitas),
- g. kerja adalah kehormatan (bekerja tekun penuh keunggulan) dan,
- h. kerja adalah pahlawan (bekerja dengan sempurna penuh dengan kerendahan hati).

Motivasi dan etos kerja seseorang dapat dipengaruhi oleh tiga factor sebagai berikut : (a) pandangan seseorang tentang pekerjaan, (b) sikap dalam melakukan pekerjaan dan (c) sikap hidup produktif.

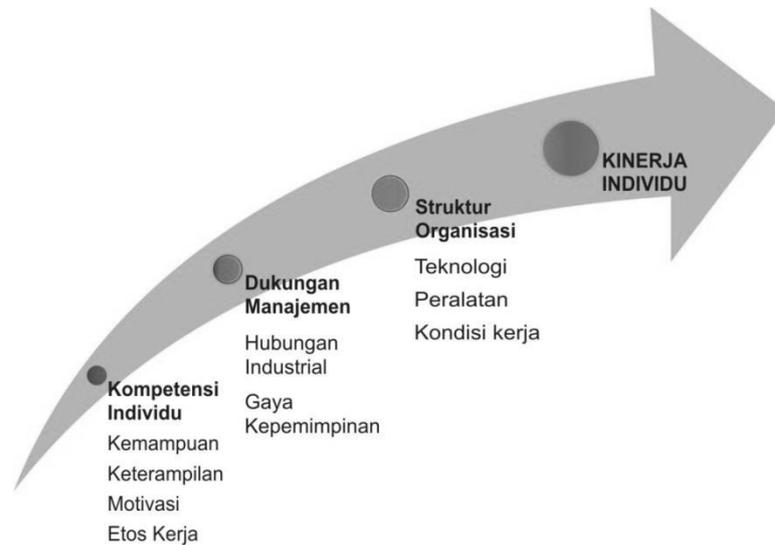
Dari sudut pandang seseorang tentang pekerjaannya, banyak orang yang melihat pekerjaan hanya sekedar sebagai sebuah kesempatan bekerja dan sumber penghasilan. Tidak banyak orang yang bekerja penuh dengan penghayatan dan perencanaan karir yang baik sehingga bekerja bukan sebagai bentuk aktualisasi diri.

Sedangkan berdasarkan sikap terhadap pekerjaan, menurut Douglas Mc Gregor (1960) dalam buku *The Human Side of Enterprise*, pegawai dapat dibagi menjadi dua kelompok yaitu kelompok Type X dan Type Y. Jika seseorang menganggap bekerja sebagai beban, malas dalam bekerja, tidak ada ambisi dalam karir, lebih suka disanjung dan menghindari tanggungjawab, maka kelompok ini disebut pekerja Type X. Sementara kelompok pegawai yang menganggap bekerja sebagai kewajiban, bekerja adalah sebuah kesenangan, siap menanggung resiko atau bertanggungjawab dan memiliki harapan yang baik terhadap pekerjaannya, kelompok ini disebut kelompok pekerja Type Y.

Dalam manajemen kinerja, pengukuran atau penilaian kinerja kinerja individu dibedakan dengan pengukuran/penilaian kinerja organisasi. Kinerja individu pegawai biasanya diukur dengan tiga deskriptor atau dimensi kinerja, yaitu :

- a. Hasil kerja, meliputi : kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, serta efisiensi dalam melaksanakan tugas
- b. Perilaku kerja, meliputi : disiplin kerja, inisiatif dan ketelitian
- c. Sifat pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan, meliputi: kepemimpinan, kejujuran dan kreativitas.

Dari uraian di atas dapat disusun model kinerja individu sebagai berikut :



Gambar 1.2. Model Kinerja Individu

C. Kinerja Organisasi.

Untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi, struktur organisasi disusun menjadi unit-unit kerja dengan pembagian tugas, sistem dan mekanisme yang jelas. Dengan demikian pencapaian sasaran kinerja organisasi adalah akumulasi kinerja dari unit-unit yang ada. Mengingat unit-unit kerja organisasi terdiri dari individu-individu, maka kinerja organisasi merupakan akumulasi kinerja semua individu yang bekerja di dalamnya. Upaya peningkatan kinerja organisasi dapat dilakukan melalui peningkatan kinerja individu anggotanya.

Menurut Simanjuntak (2011:3), jika diperhatikan berdasar strukturnya, kinerja sebuah organisasi dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu : (1) *dukungan organisasi*, berupa : struktur organisasi yang kompatibel, penerapan teknologi pendukung kerja, dan lingkungan atau atmosfer kerja, (2) *kemampuan dan efektivitas manajemen*, meliputi : perencanaan, pengorganisasian, penyediaan SDM, dan pengawasan yang baik. (3) *kinerja setiap orang dalam*

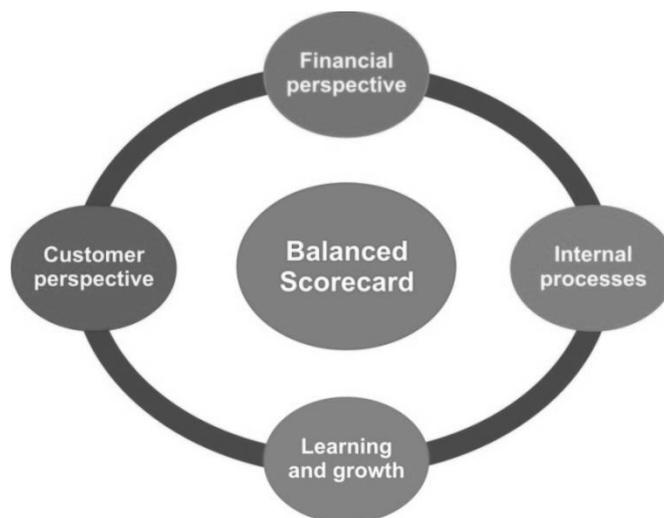
organisasi, meliputi : kompetensi individu yang sehat, dukungan organisasi dan dukungan manajemen.

Pengukuran kinerja organisasi lazim digunakan metode *Balanced Score Card (BSC)* dan *Good Corporate Government (GCG)*

Balanced Score Card (BCS)

David P. Norton dan Robert Kaplan (1996) membuat metode *Balanced Score Card (BSC)* untuk menilai kinerja sebuah organisasi melalui riset tentang pengukuran kinerja organisasi. Metode pengukuran kinerja organisasi dilakukan dengan pendekatan dua kata : *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Pengertian berimbang adalah kinerja diukur secara berimbang antara dua sisi, yaitu aspek keuangan dan bukan keuangan, jangka pendek dan panjang, internal dan eksternal. Sedangkan pengertian kartu skor adalah catatan skor hasil kinerja untuk waktu sekarang dan mendatang.

Menurut metode *Balanced Score Card* terdapat empat *Key Performance Indicator (KPI)* untuk mengukur kinerja organisasi, yaitu : keuangan, kepuasan pelanggan, proses internal dan pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Gambar 1.3. menjelaskan uraian empat indicator kinerja utama tersebut.

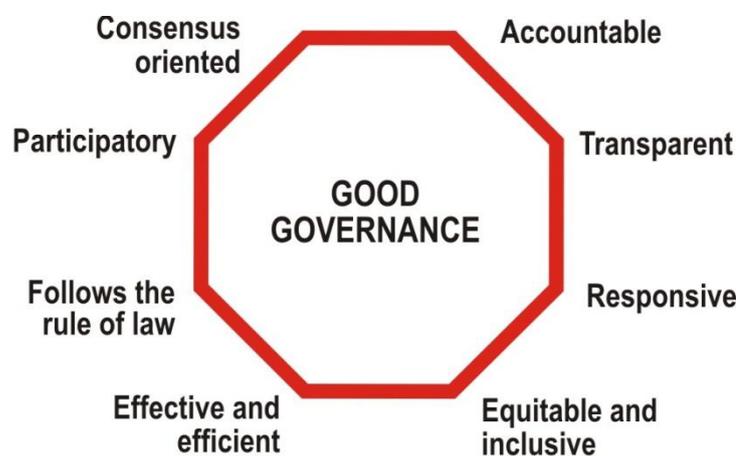


Gambar 1.3. *Key Performance Indicator* Kinerja Organisasi.

Pengukuran kinerja model *Good Corporate Governance (GCG)*.

Kinerja organisasi menurut Sedarmayanti, (2012) dapat diukur sesuai dimensi-dimensi yang dipersyaratkan oleh system pengelolaan organisasi yang baik atau *Good Corporate Governance (GCG)*, meliputi : Visioner, bekerja berdasarkan konsesnsus, akuntabel, partisipatif, transparansi, bertanggungjawab, jujur, adil, mengikuti aturan hokum, konsistensi, dan toleransi

Dimensi-dimensi *Good Corporate Governance (GCG)* dapat dilihat pada Gambar 1.4. di bawah ini :



Gambar 1.4. Dimensi-dimensi *Good Corporate Governance (GCG)*.

D. Definisi Manajemen Kinerja.

Menurut Amstrong (2006:1) manajemen kinerja adalah sebuah proses yang sistematis untuk meningkatkan kinerja organisai dengan cara mengembangkan kinerja individu dan team atau kelompok. Tujuan manajemen kinerja adalah untuk mendapatkan hasil kinerja yang lebih baik secara organisasional, team atau individu dengan upaya pemahaman, pengelolaan dan kesepakatan yang terintegrasi dalam satu kesatuan tujuan yang terencana, meliputi standard dan persyaratan kompetensi. Ruang lingkup manajemen kinerja meliputi tujuan dan upaya pengembangan SDM apa yang akan dilakukan untuk jangka pendek dan panjang.

Beberapa definisi Manajemen Kinerja yang lain :

“Performance management is: ‘The development of individuals with competence and commitment, working towards the achievement of shared meaningful objectives within an organisation which supports and encourages their achievement’ (Lockett, 1992).

[Manajemen Kinerja adalah : Usaha pengembangan pegawai oleh organisasi melalui peningkatan kompetensi dan komitmen, untuk mencapai tujuan bersama dalam organisasi dengan memberikan dukungan dan dorongan kepada mereka untuk berprestasi (Lockett,1992)

Performance management is managing the business’ (Mohrman and Mohrman, 1995). [Manajemen Kinerja adalah sebuah pengelolaan bisnis (Morhman and Morhman, 1995)]

Performance management is: the process of ‘Directing and supporting employees to work as effectively and efficiently as possible in line with the needs of the organisation’ (Walters, 1995).

[Manajemen Kinerja adalah : proses mengarahkan dan mendorong pegawai untuk bekerja seefektif dan seefisien mungkin sesuai dengan kebutuhan organisasi (Walters, 1995)]

Performance management is a strategic and integrated approach to delivering sustained success to organisations by improving the performance of the people who work in them and by developing the capabilities of teams and individual contributors’ (Armstrong and Baron, 2004).

[Manajemen Kinerja adalah : sebuah pendekatan strategis dan terpadu untuk mencapai keberhasilan yang berkesinambungan dengan meningkatkan kinerja pegawai yang bekerja di dalamnya dan dengan mengembangkan kemampuan team dan pendukung (Armstrong and Baron, 2004)]

Manajemen kinerja adalah seluruh kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Manajemen kinerja merupakan proses berkelanjutan berbentuk siklus, secara garis besar terdiri dari perencanaan, pembinaan dan pengembangan serta evaluasi (Simanjuntak, 2011:19).

Manajemen kinerja merupakan sebuah proses atau seperangkat proses mengenai apa yang akan dicapai dan bagaimana mencapainya dan mengurus manusia dengan sedemikian rupa sehingga tujuan yang ingin dicapai menjadi lebih terbuka (Zainal dkk, 2014:267).

Manajemen kinerja menurut Dharma (2013:1) adalah suatu proses yang dirancang untuk meningkatkan kinerja organisasi, kelompok dan individu yang digerakkan oleh para manajer. Pada dasarnya manajemen kinerja adalah suatu proses yang dilaksanakan secara sinergi antara manajer, individu dan kelompok terhadap suatu pekerjaan di dalam organisasi. Proses ini lebih didasarkan pada prinsip manajemen berdasarkan sasaran daripada manajemen berdasarkan perintah.

Manajemen kinerja sebagai proses komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dalam kemitraan antara seorang karyawan dan atasan langsungnya. Prosesnya meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Bacal (1999) dalam (Dharma, 2013:18).

Manajemen berbasis kinerja merupakan suatu metode untuk mengukur kemajuan program atau aktivitas yang dilakukan organisasi dalam mencapai hasil atau *outcome* yang diharapkan oleh klien, pelanggan dan *stakeholder* lainnya. (Mahmudi, 2010:4).

Suwarto (2014:2) mengatakan definisi manajemen kinerja adalah suatu proses yang berkesinambungan dari pengidentifikasian, pengukuran dan pengembangan kinerja perorangan, kelompok dan organisasi, serta pelurusan kinerja sesuai dengan tujuan strategis organisasi.

Manajemen kinerja secara sederhana dapat diartikan sebagai suatu system yang mengatur pengelolaan sumber daya manusia sesuai dengan hasil kinerja karyawan agar tercapai sasaran pada individu maupun organisasi, kejelasan apa yang harus dilakukan dan apa yang akan diciapai serta bagaimanakah cara mengukurnya. (Moeheriono, 2012:131).

E. Tujuan Manajemen Kinerja.

Secara umum, tujuan manajemen kinerja adalah : membangun budaya kinerja yang kuat, upaya perbaikan yang terus menerus (*continuous improvement*) dalam bahasa Jepang disebut *Kaizen*, peningkatan keterampilan dan kontribusi pegawai. Tujuan manajemen kinerja adalah agar para pegawai fokus melakukan pekerjaan yang benar dan mencapai tujuan yang jelas.

Secara khusus, tujuan manajemen kinerja adalah untuk memadukan tujuan individu terhadap tujuan organisasi dan meyakinkan bahwa setiap individu menjunjung tinggi nilai-nilai inti organisasi. Implementasi manajemen kinerja dalam organisasi diharapkan mampu menghasilkan pegawai yang memiliki tanggungjawab dan akuntabilitas, keterampilan dan perilaku yang produktif. Manajemen kinerja juga bertujuan mengembangkan kapasitas pegawai untuk mendapatkan kinerja yang mampu melebihi target yang telah ditentukan dan untuk memanfaatkan potensi secara maksimal untuk kepentingan individu dan organisasi. Dapat disimpulkan, bahwa manajemen kinerja selalu memperhatikan dan meyakinkan bahwa dukungan dan bimbingan yang dibutuhkan pegawai selalu tersedia dengan baik.

Manajemen kinerja menurut Dharma (2013:18) bertujuan untuk membangun harapan yang jelas dan pemahaman tentang: (1) Fungsi kerja esensial yang diharapkan dari para karyawan; (2) Seberapa besar kontribusi pekerjaan karyawan bagi pencapaian tujuan organisasi; (3) Apa arti konkretnya 'melakukan pekerjaan dengan lebih baik'; (4) Bagaimana karyawan dan penyelia bekerjasama untuk mempertahankan, memperbaiki, maupun mengembangkan kinerja karyawan; (5) Bagaimana mengukur prestasi kerja; (6) Mengenali berbagai hambatan kinerja dan menyingkirkannya.

Beberapa contoh tujuan manajemen kinerja dari beberapa organisasi atau perusahaan:

Empowering, motivating and rewarding employees to do their best (Armstrong World Industries).

[Memberdayakan, memotivasi dan menghargai pegawai agar mereka bekerja dengan kemampuan terbaiknya, *Armstrong World Industries*]

Focusing employees' tasks on the right things and doing them right. Aligning everyone's individual goals to the goals of the organization (Eli Lilly & Co).

[Fokus terhadap tugas pegawai pada hal-hal yang benar dan mereka bekerja dengan benar, *Eli Lilly & Co*]

Proactively managing and resourcing performance against agreed accountabilities and objectives (ICI Paints).

[Secara aktif mengelola dan menyediakan keperluan kinerja terhadap akuntabilitas dan objektivitas, *ICI Paints*]

Linking job performance to the achievement of the council's medium term corporate strategy and service plans (Leicestershire County Council).

[Menghubungkan kinerja dengan pencapaian jangka menengah strategi korporasi dan rencana pelayanan, *Leicestershire County Council*].

The alignment of personal/individual objectives with team, department/divisional and corporate plans. The presentation of objectives with clearly defined goals/targets using measures, both soft and numeric. The monitoring of performance and tasking of continuous action as required (Macmillan Cancer Relief).

[Perpaduan antara tujuan individu dengan team, divisi dan rencana korporasi. Menghadirkan definisi tujuan secara jelas dengan pengukuran, baik secara kualitatif maupun numerik. Monitoring pekerjaan dan tugas tentang kegiatan yang berlangsung secara berkesinambungan sesuai yang dibutuhkan, *Macmillan Cancer Relief*]

All individuals being clear about what they need to achieve and expected standards, and how that contributes to the overall success of the organization; receiving regular, fair, accurate feedback and coaching to stretch and motivate them to achieve their best (Marks & Spencer Financial Services).

[Seluruh individu memahami apa saja yang diperlukan untuk mencapai standard kinerja, dan bagaimana berkontribusi secara keseluruhan terhadap keberhasilan organisasi, menerima umpan balik secara teratur, adil, dan akurat serta melatih untuk memperluas

dan memotivasi mereka untuk pencapaian terbaik, *Marks & Spencer Financial Services*]

Systematic approach to organizational performance aligning individual accountabilities to organizational targets and activity (Royal Berkshire and Battle Hospitals NHS Trust).

[Sebuah upaya sistematis untuk memadukan akuntabilitas individu terhadap target kinerja aktivitas organisasi, *Royal Berkshire and Battle Hospitals NHS Trust*]

The process and behaviours by which managers manage the performance of their people to deliver a high-achieving organization (Standard Chartered Bank).

[Proses dan perilaku dimana manajer mengelola kinerja anak buahnya untuk mencapai pencapaian tertinggi, *Standard Chartered Bank*]

Maximizing the potential of individuals and teams to benefit themselves and the organization, focusing on achievement of their objectives (West Bromwich Building Society).

[Memaksimalkan potensi individu dan team untuk kepentingan individu dan organisasi, focus terhadap pencapaian tujuan mereka, *West Bromwich Building Society*]

F. Ruang Lingkup Manajemen Kinerja.

Amstrong (2006:3) menjelaskan bahwa manajemen kinerja adalah proses terencana meliputi perjanjian kerja, pengukuran kerja, umpan balik, penguatan kinerja dan dialog. Ruang lingkup manajemen kinerja meliputi pengukuran hasil kinerja yang ditunjukkan dibandingkan dengan target kinerja yang telah disepakati dalam kontrak kinerja. Pusat perhatian manajemen kinerja adalah target, pengukuran, indikator dan standard kinerja. Praktek manajemen kinerja mengacu kepada perjanjian kerja yang telah disepakati bersama, target dan pengembangan kinerja serta rencana pengembangan karir. Manajemen kinerja memfasilitasi terjadinya dialog bersama antara organisasi dan pegawai tentang kinerja,

kemungkinan adanya perbaikan secara terus menerus tentang pencapaian, persyaratan dan perencanaan kinerja.

Ruang lingkup manajemen kinerja juga mengenai permasalahan input dan nilai-nilai organisasi. *Input* organisasi berupa ilmu pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang diperlukan untuk menghasilkan kinerja yang diharapkan. Kebutuhan pengembangan kinerja diidentifikasi berdasarkan persyaratan-persyaratan kinerja serta melakukan penilaian terhadap tingkat keberhasilan yang telah dicapai melalui penggunaan pengetahuan dan keterampilan yang efektif, melalui perilaku yang pantas, yaitu perilaku yang menjunjung tinggi nilai-nilai inti organisasi.

Manajemen kinerja adalah sebuah proses yang terus menerus (*continuous*) dan lentur (*flexible*) yang melibatkan manajer dan pihak lain yang bertindak sebagai mitra (*partner*) organisasi yang bersedia menciptakan kondisi kerja terbaik untuk mendapatkan hasil yang diinginkan. Prinsip-prinsip manajemen kinerja berbasis kontrak dan perjanjian kinerja (*management by contract and agreement*), bukannya manajemen berbasis perintah (*management by command*). Manajemen kinerja selalu mengutamakan kesepakatan (*consensus*) dan kerjasama bukannya bekerja berdasarkan pengawasan dan paksaan.

Manajemen kinerja lebih fokus terhadap perencanaan dan peningkatan kinerja di masa yang akan datang, bukannya membahas masalah evaluasi kinerja di masa lalu. Fungsi manajemen kinerja merupakan proses evolusi yang terjadi terus menerus, dimana kinerja meningkat dari waktu ke waktu, dan menyediakan kesempatan untuk berdialog antar pegawai dengan manajemen mengenai kebutuhan pengembangan kinerja. Manajemen kinerja pada prinsipnya bukan hanya berusaha meningkatkan kinerja individu, namun juga kelompok. Fokus manajemen kinerja sebenarnya pengembangan kinerja pegawai, namun juga terkait dengan sistem imbalan melalui provisi, umpan balik kinerja, penghargaan dan identifikasi pengembangan karir pegawai. Dalam konteks ini, manajemen kinerja lebih berperan dalam upaya pengembangan pegawai, dibandingkan peran dalam sistem imbalan atau pengupahan.

Perspektif baru manajemen kinerja berdasarkan penelitian yang telah dilakukan di negara-negara maju seperti di Inggris dan Amerika Serikat, menunjukkan hal-hal sebagai berikut :

- Manajemen kinerja menekankan pembahasan pada perencanaan kinerja masa mendatang, bukannya *me-review* kinerja masa lalu.
- Ruang lingkup manajemen kinerja lebih luas dibanding hanya sekedar fokus terhadap tanggungjawab kerja.
- Penghargaan merupakan akumulasi faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kinerja.

Delapan kajian utama dalam manajemen kinerja :

- *Outputs, outcomes, process dan inputs.*
Kajian utama manajemen kinerja terkait dengan *outputs* (hasil kerja) dan *outcomes* (dampak yang dihasilkan sebagai akibat dari hasil kerja). Manajemen kinerja juga membahas *process* yang diperlukan untuk mendapatkan hasil (kompetensi) dan *inputs* berupa kapabilitas (ilmu pengetahuan, keterampilan dan kompetensi) baik dari kelompok maupun individu yang terlibat dalam organisasi.
- *Planning.*
Manajemen kinerja terkait dengan perencanaan untuk mendapatkan keberhasilan di masa mendatang. Perencanaan yang baik mampu mendefinisikan harapan yang dituangkan dalam tujuan dan proyeksi bisnis.
- *Measurement and review.*
Dalam pengukuran manajemen kinerja, terdapat ungkapan '*If you can't measure it, you can't manage it*'. Manajemen kinerja bertugas mengukur hasil kerja dan mereview kemajuan pekerjaan apakah sesuai dengan target sebagai dasar melakukan tindakan-tindakan perbaikan.
- *Continuous improvement.*
Perbaikan yang terus menerus (bahasa Jepang : *Kaizen*) adalah upaya perbaikan yang dilakukan untuk mendapatkan standar yang lebih tinggi pada setiap bagian organisasi yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja yang *superior*. Dengan demikian identifikasi apakah efektifitas individu, tim dan organisasi sudah pada level yang paling efektif untuk melakukan langkah-langkah perbaikan.

- *Continuous development.*
Manajemen kinerja berperan menciptakan budaya kerja dimana individu dan organisasi belajar dan berkembang secara terus menerus. Manajemen kinerja mengintegrasikan antara bekerja dan belajar. Belajar dari keberhasilan dan tantangan serta kegagalan secara inheren dalam aktivitas pekerjaannya.
- *Communication.*
Manajemen kinerja menciptakan iklim organisasi yang memungkinkan terjadi dialog terus menerus antara manajer dengan anggotanya untuk mendefinisikan tugas mereka serta menginformasikan misi, nilai-nilai dan tujuan organisasi. Manajemen kinerja perlu menciptakan kesepahaman tentang apakah yang akan dicapai, kerangka kerja untuk mengelola dan mengembangkan pegawai sehingga target kinerja dapat terpenuhi.
- *Stakeholders.*
Manajemen kinerja bertujuan memenuhi kebutuhan *stakeholder* (pihak-pihak yang terkait dengan organisasi, yaitu: pemilik, manajemen, pegawai, pelanggan, pemasok, dan masyarakat umum). Dalam manajemen kinerja, pegawai diperlakukan sebagai mitra, yang mana minat dan bakatnya dihargai, gagasannya diperlukan dan didengarkan, dan didorong untuk berkontribusi dalam menyusun target dan perencanaan untuk tim dan mereka sendiri. Manajemen kinerja harus memperhatikan kepentingan individu dan team, sebagai mana mereka memperhatikan kepentingan organisasi.
- *Fairness and transparency.*
Empat kode etik dalam proses manajemen kinerja yang disarankan oleh Winstantley dan Stuart-Smith (1996) adalah: menghormati individu pegawai, saling menghormati, keadilan prosedur, keputusan yang transparan.

G. Perbedaan Evaluasi Kinerja vs Manajemen Kinerja.

Kadang-kadang evaluasi kinerja (*performance appraisal*) disamakan dengan manajemen kinerja (*performance management*). Sebenarnya, pengertian mereka sangat berbeda. Penilaian kinerja didefinisikan sebagai penilaian resmi dan bersifat individual oleh atasannya, biasanya dilakukan dalam evaluasi tahunan. Sebaliknya, manajemen kinerja bersifat terus menerus dan lebih luas, lebih alamiah dan komprehensif dari sebuah proses manajemen. Manajemen kinerja memerlukan manajer yang bersifat sebagai pembimbing dan pembina pegawai, bukannya sebagai pengadil pegawai.

Istilah-istilah dalam bahasa Inggris yang sering digunakan tentang penilaian kinerja, diantaranya : *performance appraisal, performance review, performance evaluation, performance assessment, development need assessment, staff development review, performance rating, personal rating, annual review, dan annual merit review.*

Sedangkan istilah-istilah dalam bahasa Indonesia yang sering digunakan untuk penilaian kinerja menurut Wirawan (2012:5), diantaranya : *evaluasi kinerja/penilaian kinerja, daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) untuk pegawai negeri sipil, Penilaian Karya Pegawai (PT. Angkasa Pura), Penilaian karya (PT Bumi Putera 191), Penilaian Presytasi Kerja dan Potensi Pengembangan Pegawai (PT bank BNI 1946 Persero), Sistem Penilaian Kinerja Pegawai (SPKP) untuk pegawai Bank Indonesia, Penilaian Hasil Kerja (Pertamina), Penilaian Kerja (PT Bumiputera), Individual Appraisal (P{T Avon Indonesia), Sistem penilaian Kinerja Pegawai (PT Persero Asuransi Kesehatan Indonesia), Sistem Manajemen Unjuk Kerja Pegawai (PT PLN Persero), dan Penilaian Prestasi (Perum Pegadaian).*

Secara lebih spesifik, Grote (1996:10) menjelaskan beberapa manfaat yang dapat diperoleh dari penilaian kinerja sebagai berikut : Meningkatkan kinerja, Mengelola system imbal jasa yang adil, Merekomendasikan pegawai untuk karir masa depan, Konseling pegawai, Membuat keputusan promosi, Memotivasi pegawai, Menilai potensi pegawai, Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, Membangun hubungan kerja yang lebih baik, Membantu karyawan menetapkan tujuan karir, Membuat penugasan yang lebih efisien, Membuat keputusan mutasi atau rotasi pegawai, Membuat keputusan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) dan pensiun dini,

Membantu dalam perencanaan jangka panjang, Memvalidasi prosedur penerimaan pegawai, Membenarkan tindakan manajerial lainnya.

Penilaian kinerja sering kurang dipercaya karena dalam prakteknya bersifat *top-down* dan birokratis sehingga dirasakan kaku oleh para pegawai. Penilaian kinerja dilakukan terhadap pekerjaan masa lampau, cenderung mencari kesalahan pegawai, bukannya menyiapkan kebutuhan untuk pengembangan kinerja pegawai di masa mendatang. Skema penilaian kinerja biasanya tertutup, hanya sedikit atau bahkan tidak berhubungan dengan pekerjaan yang dinilai. Manajer lini banyak yang menolak model penilaian kinerja karena dianggap membuang waktu dan tidak relevan. Para pekerja biasanya marah atau tersinggung dengan penilaian kinerja yang dilakukan oleh manajer yang kurang terampil, hasilnya bias dan tidak fair. Bahkan ada yang berpendapat penilaian kinerja sebagai '*a dishonest annual ritual*', sebuah ritual tahunan yang tidak jujur.

Perbedaan antara Penilaian Kinerja Vs Manajemen Kinerja dapat dilihat pada table 1.1.

Table 1.1. Perbedaan antara Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*) Vs Manajemen Kinerja (*Performance Management*)

No	<i>Performance Appraisal</i>	<i>Performance Management</i>
1	Penilaian bersifat <i>top-down</i>	Proses bersama melalui dialog
2	Penilaian bersifat tahunan	Pebaikan secara kontinu
3	Menggunakan penilaian	Sedikit pakai penilaian
4	Sistem monolithic	Proses fleksibel
5	Fokus pada objektivitas-kuantitatif	Fokus pada nilai dan perilaku
6	Sering dikaitkan dengan upah	Kurang terkait dengan upah
7	Birokratis dan form yang komplek	Minimum dokumentasi
8	Dilakukan divisi SDM	Dilakukan manajer lini

Sumber : (Armstrong, 2006:10).

BAB II

PROSES MANAJEMEN KINERJA SDM

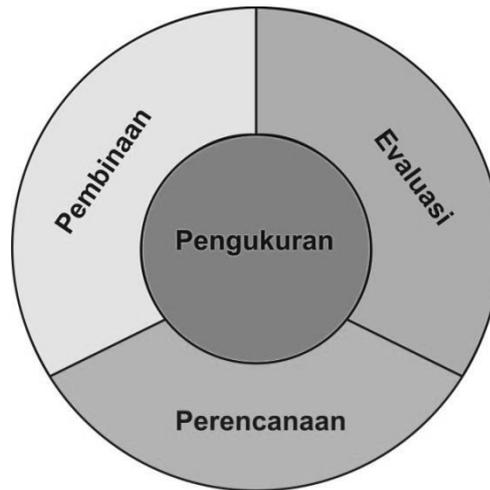
A. Manajemen Kinerja Sebagai Proses Manajemen

Perencanaan merupakan bagian awal yang sangat penting dalam proses manajemen. Untuk menggambarkan betapa pentingnya perencanaan terdapat istilah dalam bahasa Inggris *“Failing to plan is planning to fail”*. Istilah ini menggambarkan bahwa segala bentuk kegiatan harus dimulai dengan perencanaan yang baik. Jika perencanaan buruk maka dapat diramalkan hasilnya akan buruk. Dalam bahasa Arab juga dikenal ungkapan *“Innamal a'malu bin niat”* yang artinya segala sesuatu tergantung niat atau rencana. Dalam manajemen kinerja, perencanaan merupakan tahap perumusan tujuan dan sasaran, penentuan tolok ukur dan metode pengukuran, rencana pengorganisasian, penganggaran, dan dukungan sumber daya manusia sebagai operator.

Hasil dari proses perencanaan dijadikan sebagai acuan bagi program pembinaan dan peningkatan kinerja pegawai. Pada tahap pembinaan pegawai dilakukan untuk meningkatkan kinerja setiap orang dan kelompok agar optimal. Pembinaan dilakukan dengan cara memberikan penjelasan mengenai tujuan penilaian, metode penilain kinerja, bimbingan dan dorongan untuk berprestasi.

Hasil evaluasi kinerja dimaksudkan untuk menghindari keterlambatan pencapaian sasaran dan tujuan organisasi. Hasil evaluasi kinerja juga digunakan sebagai masukan dalam perencanaan manajemen kinerja waktu mendatang.

Dalam proses manajemen kinerja pada sebuah organisasi, akan tampak adanya korelasi antara metode pengukuran kinerja, perencanaan kinerja, upaya pembinaan, peningkatan dan evaluasi kinerja. Korelasi ini dapat dijelaskan pada Gambar 2.1. berikut :



Gambar 2.1. Keterkaitan Antar Aktivitas Manajemen Kinerja

Dalam manajemen berbasis kinerja diperlukan pengetahuan tentang proses manajemen kinerja yang menurut Bacal (1998) terdiri dari :

1. **Masukan.**

Manajemen kinerja membutuhkan berbagai masukan yang harus dikelola agar dapat saling bersinergi dalam mencapai tujuan organisasi. Masukan tersebut berupa: sumberdaya manusia (SDM), modal, material, peralatan dan teknologi serta metode dan mekanisme kerja. Manajemen kinerja memerlukan masukan berupa tersedianya kapabilitas SDM, baik sebagai perorangan maupun tim. Kapabilitas SDM diwujudkan dalam bentuk pengetahuan, keterampilan dan kompetensi.

2. **Proses.**

Manajemen kinerja diawali dengan perencanaan tentang bagaimana merencanakan tujuan yang diharapkan di masa yang akan datang, dan menyusun semua sumberdaya, kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Pelaksanaan rencana dimonitoring dan diukur kemajuannya dalam mencapai tujuan. Penilaian dan peninjauan kembali dilakukan untuk mengoreksi dan menentukan langkah-langkah yang diperlukan bila terdapat deviasi terhadap

rencana. Manajemen kinerja menjalin terjadinya saling menghargai kepentingan diantara pihak-pihak yang terlibat dalam proses kinerja. Prosedur dalam manajemen kinerja dijalankan secara jujur untuk membatasi dampak merugikan pada individu.

3. **Keluaran.**

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

4. **Manfaat.**

Selain memperhatikan keluaran, manajemen kinerja juga memperhatikan manfaat dari hasil kerja. Dampak hasil kerja dapat bersifat positif bagi organisasi, misalnya karena keberhasilan individu atas prestasinya akan berdampak meningkatnya motivasi sehingga semakin meningkatkan kinerja organisasi. Keberhasilan seseorang dapat bersifat negatif, jika atas keberhasilannya individu tersebut menjadi sombong dan akan membuat suasana kerja menjadi tidak kondusif.

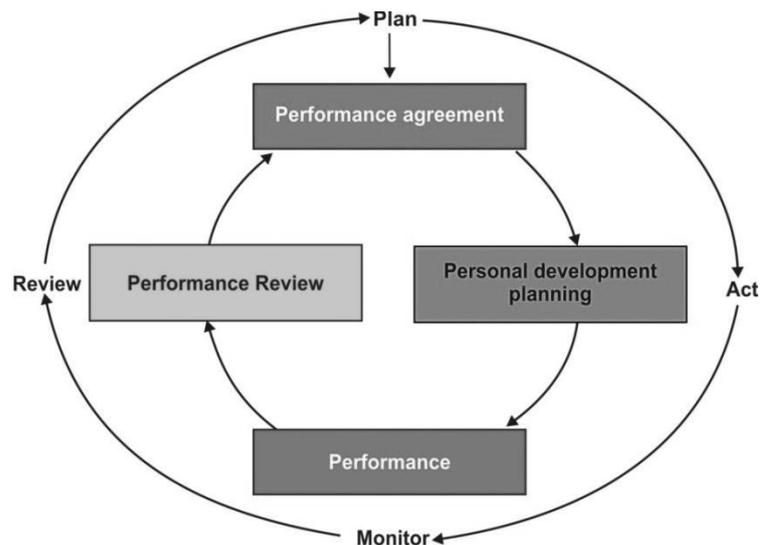
5. **Feedback.**

Menjadi penting karena apa yang kita lakukan biasanya tidak langsung berhasil 100%, dan kita membutuhkan informasi bagaimana untuk meningkatkan kualitas kerja sehingga mendekati hasil yang kita harapkan. Dalam sebuah organisasi *feedback* penting dievaluasi untuk memperlihatkan sejauh mana kegiatan yang kita lakukan mendekati tujuan yang telah ditetapkan. Untuk itu sebuah organisasi membutuhkan manajemen kinerja untuk mengukur apakah hasil kegiatan yang kita lakukan, bagaimana kualitasnya, serta menentukan apa yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja agar sesuai dengan tujuan organisasi.

Manajemen kinerja menurut Armstrong (2006:16) adalah proses alamiah (*natural process*) dari manajemen. Seorang ahli *Total Quality Management* (TQM) Edward Deming menjelaskan Manajemen Kinerja memiliki aktivitas-aktivitas utama sebagai berikut :

- Perencanaan (*Plan*), yaitu langkah-langkah menentukan apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.
- Tindakan (*Act*), yaitu mengerjakan pekerjaan yang diperlukan untuk mewujudkan rencana yang telah dirumuskan.
- Pemantauan (*Monitoring*), yaitu usaha pemantauan secara terus menerus terhadap apa yang sedang dikerjakan serta mengukur hasilnya dalam rangka menilai kemajuan dalam implelementasi rencana yang telah ditentukan.
- Penilaian (*Review*), yaitu usaha mengevaluasi apa yang telah berhasil dicapai, melakukan perubahan-perubahan kecil dan tindakan-tindakan perbaikan yang diperlukan jika kinerja tidak sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Manajemen kinerja juga dimaknai sebagai sebuah siklus pembaharuan mandiri secara terus-menerus (*continuous self-renewing cycle*). Siklus tersebut dapat diilustrasikan pada Gambar 2.2. yang mengikuti siklus : *plan – act – monitor – review*.



Gambar 2.2. Siklus Manajemen dan Manajemen Kinerja

Menurut Williams (2002), siklus manajemen kinerja saling berhubungan dan menyokong satu dengan yang lain. Siklus tersebut meliputi :

1. *Directing/Planning*

Tahap pertama merupakan tahap identifikasi perilaku kerja dan dasar/basis pengukuran kinerja. Kemudian, dilakukan pengarahan konkret terhadap perilaku kerja dan perencanaan terhadap target yang akan dicapai, kapan dicapai, dan bantuan yang akan dibutuhkan. Indikator-indikator target juga didefinisikan di tahap ini. Penentuan target/*goal* akan efektif bila mengadopsi SMART. SMART merupakan singkatan dari *Spesific, Measureable, Achievable, Relevance, dan Time releted*. Sebuah target harus jelas apa yang akan dicapai dan bagaimana mencapainya (*spesific*), terukur keberhasilannya (*measureable*) dan orang lain dapat memahami/melihat keberhasilannya. Target harus memungkinkan untuk dicapai, tidak terlalu rendah atau berlebihan (*achievable*), masuk akal dan sesuai kondisi/realita (*realistic*), serta jelas sasaran waktunya (*timebound*).

2. *Managing/Supporting*

Tahap kedua merupakan penerapan monitoring pada proses organisasi. Tahap ini berfokus pada *manage*, dukungan, dan pengendalian terhadap jalannya proses agar tetap berada pada jalurnya. Jalur yang dimaksudkan disini adalah kriteria maupun proses kerja yang sesuai dengan prosedur berlaku dalam suatu organisasi.

3. *Reviewing/Apraising*

Tahap ketiga mencakup langkah evaluasi. Evaluasi dilakukan dengan *flashback/review* kinerja yang telah dilaksanakan. Setelah itu, kinerja dinilai/diukur (*appraising*). Tahap ini memerlukan dokumentasi/*record data* yang berkaitan dengan obyek yang di evaluasi. Evaluator harus bersifat obyektif dan netral agar didapat hasil evaluasi yang valid.

4. *Developing/Rewarding*

Tahap keempat berfokus pada pengembangan dan penghargaan. Hasil evaluasi menjadi pedoman penentu

keputusan terhadap *action* yang dilakukan selanjutnya. Keputusan dapat berupa langkah perbaikan, pemberian *reward/punishment*, melanjutkan suatu kegiatan/prosedur yang telah ada, dan penetapan anggaran.

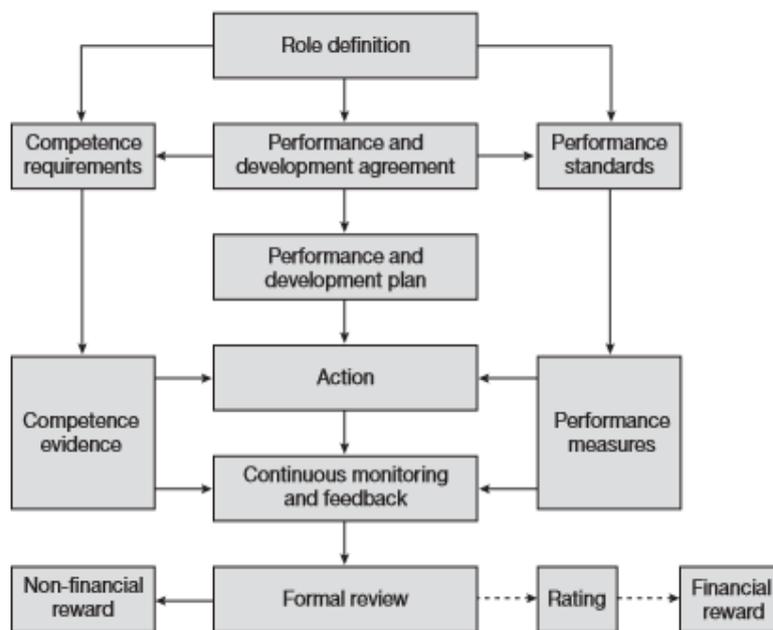
B. Aktivitas Manajemen Kinerja

Menurut Amstrong (2006:18) aktivitas-aktivitas utama manajemen kinerja diantaranya :

- *Role definition*, yaitu penandatanganan Kesepakatan Kerja Bersama (KKB) antara pekerja dengan organisasi yang meliputi kriteria kinerja dan persyaratan kompetensi yang diperlukan.
- *The performance agreement*, yaitu penjelasan mengenai harapan apa yang harus dicapai oleh pegawai, bagaimana cara mengukur kinerja serta persyaratan kompetensi minimal yang diperlukan untuk mendapatkan hasil yang telah ditargetkan.
- *The performance improvement plan*, yaitu catatan tentang apa yang harus dilakukan oleh seorang pekerja untuk meningkatkan kinerja jika diperlukan.
- *The personal development plan*, yaitu catatan tentang tindakan yang harus dilakukan oleh seorang pekerja untuk meningkatkan keterampilan (*skill*) dan pengetahuan (*knowledge*) serta tingkat kompetensinya.
- *Managing performance, throughout the year*, yaitu pengawasan yang dilakukan sepanjang waktu setelah seorang pekerja menandatangani kesepakatan kinerja, program peningkatan kinerja, rencana pengembangan individu dan aktivitas pembelajaran yang terencana. Aktivitas yang dilakukan dapat berupa proses kontinyu memberikan umpan balik (*feedback*) pada kinerja, menyelenggarakan *review* kemajuan kinerja secara informal, memperbaharui target, dan jika diperlukan membantu memecahkan berbagai permasalahan yang terkait dengan peningkatan kinerja.
- *Performance review* : yaitu tahap evaluasi formal ketika evaluasi kinerja sudah berjalan pada periode tertentu, meliputi kemajuan dan permasalahan kinerja sebagai basis

untuk melangkah pada siklus manajemen kinerja berikutnya, termasuk merevisi perjanjian kinerja, program peningkatan kinerja dan rencana pengembangan individu.

Urutan aktivitas-aktivitas manajemen kinerja seperti yang telah diuraikan di atas secara diagramatis dapat dilihat pada Gambar 2.3.berikut :



Sumber : Armstrong (2006:18)

Gambar 2.3. Urutan (Sequence) Aktivitas Manajemen Kinerja

C. Model Manajemen Kinerja

Dari pendapat beberapa ahli disimpulkan beberapa model manajemen kinerja diantaranya : *Model Integrasi, Model Deming, Model Torrington, Model Costello Dan Model Armstrong dan Baron.*

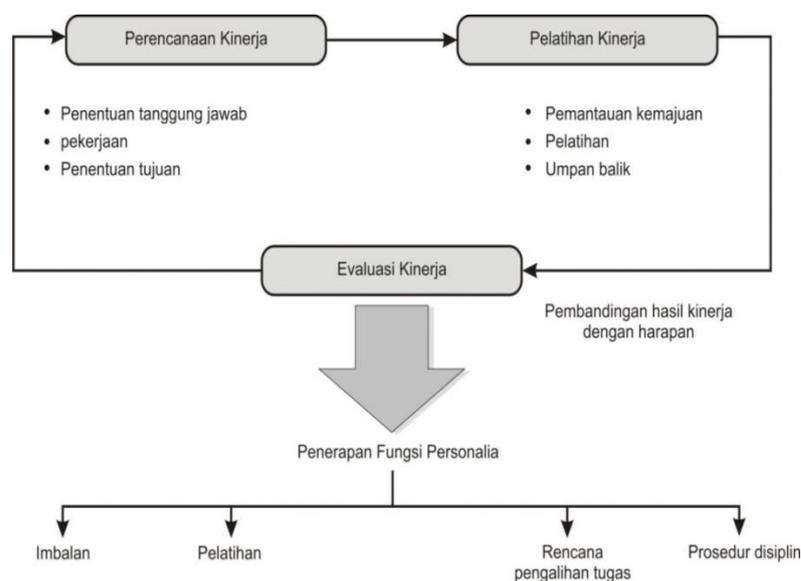
1. Model Integrasi.

Menurut Zainal (2014:43) manajemen kinerja merupakan proses terpadu dari setiap elemen yang ada dalam organisasi. Proses

manajemen kinerja mengupayakan agar para pegawai mampu menjadi pegawai yang berperforma optimal diantaranya :

- Sadar akan apa yang diharapkan dari mereka dan sumbangan apa yang seharusnya diberikan kepada organisasi.
- Ikut terlibat dalam setiap keputusan untuk menetapkan tujuan dan sasaran organisasi.
- Memperoleh kesempatan mengembangkan diri melalui pelatihan secara berkala dan terus menerus.
- Memahami kinerjanya, sehingga jika dilakukan penilaian akan mendapatkan umpan balik yang menggambarkan sejauh mana mereka telah berhasil.
- Memperoleh kesempatan menerima penghargaan dan kompensasi yang adil dan objektif.

Untuk memberikan gambaran keterpaduan proses ini dapat dilihat pada Gambar 2.4. :

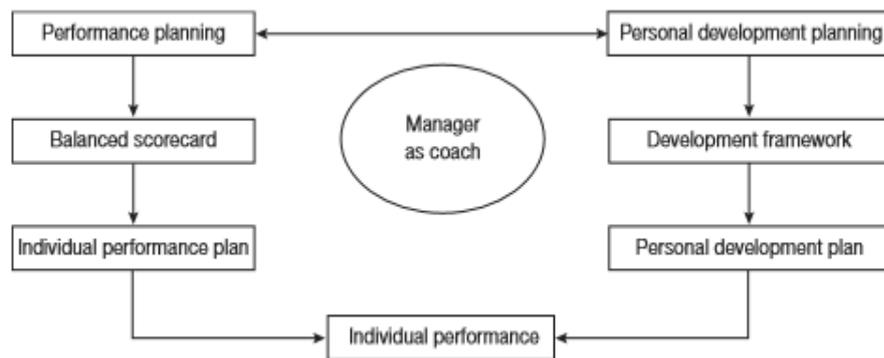


Sumber : Zainal (2014:43)

Gambar 2.4. Proses Manajemen Kinerja Model Terpadu

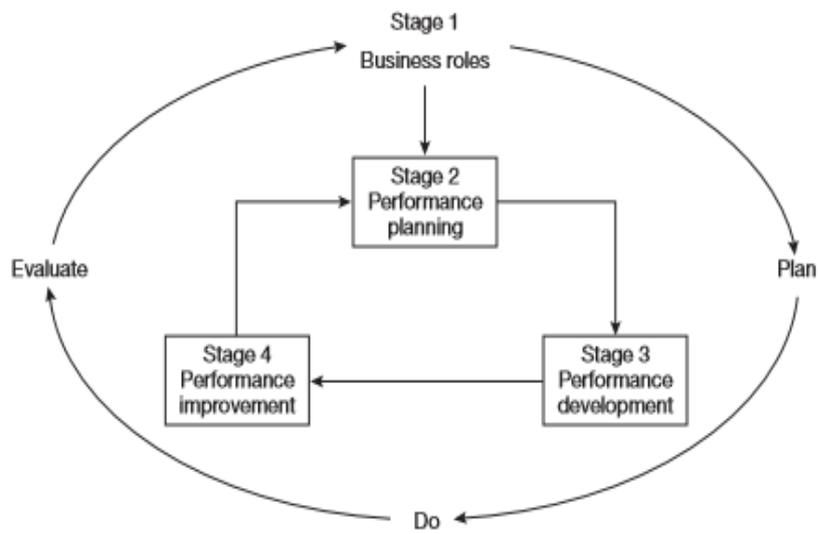
Contoh model manajemen kinerja lainnya dapat dilihat pada model manajemen kinerja pelayanan gedung pertemuan (*building*

society), industri farmasi, dan organisasi *non for profit* seperti terlihat dalam gambar-gambar berikut :



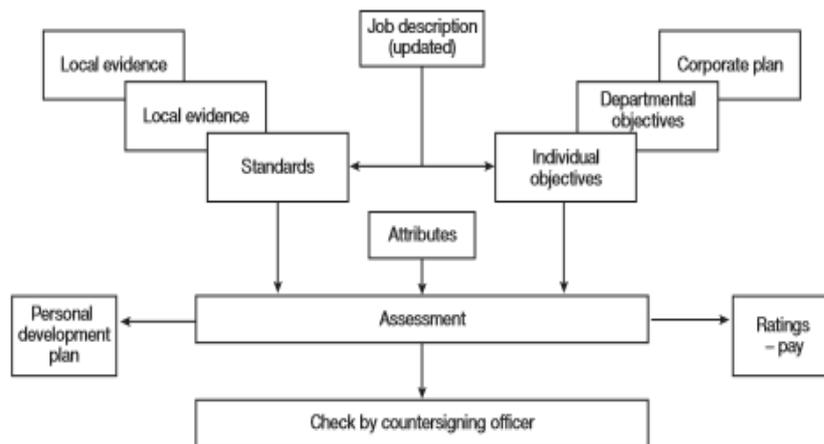
Sumber : Armstrong (2006:32)

Gambar 2.5. Manajemen Kinerja dalam Pengelolaan Gedung Publik



Sumber : Armstrong (2006:32)

Gambar 2.6. Manajemen Kinerja dalam Industri Farmasi



Sumber : Armstrong (2006:33)

Gambar 2.7. Manajemen Kinerja dalam Organisasi *Non-Profit*

2. Model Deming

Menurut Deming (1986) manajemen kinerja menggambarkan keseluruhan proses manajemen kinerja. Jika terdapat ketidaksesuaian dalam kinerja, maka perlu dilakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja agar tujuan yang telah direncanakan dapat tercapai pada waktunya. Bila hal itu tidak memungkinkan, langkah yang dapat diambil adalah dengan melakukan penyesuaian kembali terhadap rencana dan tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Demikian seterusnya proses kinerja akan berulang kembali melalui tahapan-tahapan tersebut di atas.

3. Model Torrington dan Hall

Torrington dan Hall (1991) menggambarkan proses manajemen kinerja dengan merumuskan terlebih dahulu harapan terhadap kinerja atau hasil yang diharapkan dari suatu kinerja. Kemudian, ditentukan dukungan yang diberikan terhadap kinerja untuk mencapai tujuan. Sementara pelaksanaan kinerja berlangsung dilakukan peninjauan kembali (*review*) dan penilaian kinerja. Langkah selanjutnya melakukan pengelolaan terhadap standar kinerja. Standar kinerja harus dijaga agar tujuan yang diharapkan dapat dicapai.

4. Model Costello

Model Costello (1994) siklus dimulai dengan melakukan persiapan perencanaan sehingga dapat dibuat suatu rencana dalam bentuk rencana kinerja dan pengembangan. Untuk meningkatkan kinerja, diberikan *coaching* pada SDM dan dilakukan pengukuran kemajuan kinerja. Peninjauan kembali selalu dilakukan terhadap kemajuan pekerjaan dan bila diperlukan dilakukan perubahan rencana. *Coaching* dan *review* dilakukan secara berkala dan akhir tahun dilakukan penilaian kinerja tahunan dan dipergunakan untuk meninjau kembali pengembangan. Akhirnya, hasil penilaian tersebut digunakan untuk mempertimbangkan penggajian dan menjadi umpan balik untuk rencana tahun berikutnya.

5. Model Armstrong dan Baron

Armstrong (1998) proses manajemen kinerja dilihat sebagai suatu rangkaian aktivitas yang dilakukan secara berurutan agar dapat mencapai hasil yang diharapkan. Urutan manajemen kinerja oleh Armstrong dan Baron digambarkan sebagai berikut:

- a. Misi Organisasi dan Tujuan Strategis; merupakan titik awal proses manajemen kinerja. Misi dan tujuan strategis dijadikan acuan bagi tingkatan manajemen di bawahnya. Perumusan misi dan tujuan strategis organisasi ditujukan untuk memastikan bahwa setiap kegiatan selanjutnya harus sejalan dengan tujuan tersebut dan diharapkan dapat memberikan kontribusi pada prestasi.
- b. Rencana dan Tujuan Bisnis dan Departemen; merupakan penjabaran dari misi organisasi dan tujuan strategis. Pada kasus tertentu rencana dan tujuan bisnis ditetapkan lebih dahulu, kemudian dijabarkan dan dibebankan pada departemen yang mendukungnya. Sebaliknya, dapat juga terjadi bahwa kemampuan departemen menjadi faktor pembatas dalam menetapkan rencana dan tujuan bisnis. Bila hal ini terjadi, tujuan departemen ditentukan lebih dahulu.
- c. Kesepakatan Kinerja (*Performance Contract*/Kontrak Kinerja) dan Pengembangan; merupakan kesepakatan yang dicapai antara individu dengan manajernya tentang sasaran dan akuntabilitasnya, biasanya dicapai pada rapat formal. Proses kesepakatan kinerja menjadi mudah jika kedua pihak

menyiapkan pertemuan dengan mengkaji ulang progres terhadap sasaran yang disetujui. Kontrak kinerja merupakan dasar untuk mempertimbangkan rencana yang harus dibuat untuk memperbaiki kinerja. Kontrak kinerja juga menjadi dasar dalam melakukan penilaian terhadap kinerja bawahan.

- d. Rencana Kinerja dan Pengembangan; merupakan eksplorasi bersama tentang apa yang perlu dilakukan dan diketahui individu untuk memperbaiki kinerja dan mengembangkan keterampilan dan kompetensinya dan bagaimana manajer dapat memberikan dukungan dan bimbingan yang diperlukan.
- e. Tindakan Kerja dan Pengembangan; manajemen kinerja membantu orang untuk siap bertindak sehingga mereka dapat mencapai hasil seperti yang diharapkan.
- f. Monitoring dan Umpan Balik berkelanjutan; konsep terpenting dan sering berulang adalah proses mengelola dan mengembangkan standar kinerja. Dalam hal ini dibutuhkan sikap keterbukaan, kejujuran, bersifat positif dan terjadinya komunikasi dua arah antara supervisor dan pekerja sepanjang tahun.
- g. *Review* Formal dan Umpan Balik; dalam melakukan *review*, pimpinan memberi kesempatan kepada bawahan untuk memberi komentar tentang kepemimpinan. *Review* mencakup tentang: pencapaian sasaran, tingkat kompetensi yang dicapai, kontribusi terhadap nilai-nilai utama, pencapaian pelaksanaan rencana, pengembangan pribadi, pertimbangan tentang masa depan, perasaan dan aspirasi tentang pekerjaan, dan komentar terhadap dukungan manajer. Hasil *review* menjadi umpan balik bagi kontrak kinerja.
- h. Penilaian Kinerja Menyeluruh; penilaian dilakukan dengan melihat hasil atau prestasi kerja. Tingkatan penilaian dapat bervariasi tergantung pada jenis organisasi dan pekerjaan yang dilakukan.

BAB III

PERENCANAAN DAN KESEPAKATAN KINERJA SDM

A. Perencanaan dan Pengembangan Kinerja.

Manajemen kinerja membantu pegawai dalam mencapai hasil yang direncanakan dan disepakati. Hasil yang ingin dicapai dalam manajemen kinerja disebut Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Manajemen kinerja fokus terhadap apa yang harus dikerjakan, bagaimana dan apa yang harus dicapai. Manajemen kinerja juga fokus terhadap pengembangan dan dukungan kebutuhan pegawai untuk bekerja secara optimal. Acuan dasar manajemen kinerja adalah kesepakatan kinerja (*performance agreement*), yang merupakan hasil dari perencanaan dan pengembangan kinerja. Kesepakatan kinerja adalah dasar untuk mengelola kinerja berkelanjutan dan sebagai pedoman dalam setiap aktivitas peningkatan dan pengembangan kinerja. Kesepakatan kinerja dapat digunakan sebagai bahan referensi pada saat mengevaluasi kinerja, pencapaian dan pengembangan kinerja.

Perencanaan pada dasarnya merupakan tahap awal dari istem manajemen. Perencanaan kinerja merupakan tahap awal dari manajemen kinerja, mulai dengan perumusan visi dan misi perusahaan atau organisasi, perumusan tugas pokok dan struktur organisasi, sasaran dan fungsi-fungsi unit-unit organisasi, hingga uraian jabatan, sasaran kinerja dan rencana tindakan kinerja individu di masing-masing unit organisasi. (Simanjntak, 2011:25).

Proses penyusunan perencanaan dan pengembangan kinerja dilakukan oleh manajer dan pegawai. Diskusi manajer dan pegawai dimaksudkan untuk menemukan titik temu tentang apa yang harus dikerjakan oleh kedua belah pihak. Titik awal perencanaan dan pengembangan pegawai adalah deskripsi kinerja (*job description*) atau *role profile* yang menjelaskan hasil, pengetahuan, keterampilan serta perilaku kinerja yang diperlukan. *Role profile* juga dapat digunakan sebagai acuan untuk melakukan pengukuran dalam evaluasi kinerja.

Rencana pengembangan individu dan kinerja, diperoleh dari analisis perbandingan hasil kinerja yang dicapai dengan persyaratan minimum sesuai Sasaran Kinerja Pegawai.

Menurut Wirawan (2009:100) perencanaan kinerja merupakan bagian awal manajemen kinerja. Kinerja karyawan perlu dikelola agar dapat memenuhi harapan perusahaan. Perencanaan kinerja adalah pertemuan antara pegawai yang dinilai (*appraisee*) dengan superiornya atau penilai (*appraiser*) yang antara lain membahas:

- a. Tugas, pekerjaan dan tanggungjawab ternilai, yaitu tugas atau pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh ternilai dan prosedur yang harus diikuti oleh ternilai dalam melaksanakan pekerjaannya,
- b. Kompetensi yang diperlukan ternilai agar dapat melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan baik, serta perilaku kerja dan sifat pribadi yang harus dilakukan dan dimiliki oleh ternilai agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik,
- c. Standar kinerja ternilai dalam melaksanakan pekerjaannya,
- d. Menentukan cara pegawai mencapai kinerjanya,
- e. Proses pengukuran kinerja dan instrumen yang digunakan, serta waktu pelaksanaan. Penilai dan ternilai harus memahami teknik pengukuran kinerja ternilai,
- f. Merencanakan pengembangan kompetensi ternilai jika belum memiliki kompetensi tersebut sepenuhnya, jika belum mempunyai kompetensi inti yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, penilai dilatih dan dikembangkan.

Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam perencanaan dan pengembangan kinerja, diantaranya; **deskripsi kinerja (*job description*)** atau **role profile**, **penetapan tujuan kinerja (*objective setting*)**, **pengukuran dan penilaian kinerja (*performance measures and assessment*)**, **perencanaan kinerja (*performance planning*)**, **rencana pengembangan kinerja (*development planning*)** dan **kesepakatan kinerja (*performance agreement*)**.

B. Deskripsi Kinerja (*job description*) atau *role profile*

Acuan utama perencanaan dan pengembangan kinerja adalah deskripsi kinerja yang menjelaskan tentang sasaran kinerja pegawai yang diharapkan, untuk diketahui dan dilaksanakan dan memahami nilai inti (*core values*) perusahaan. Deskripsi atau persyaratan kinerja harus diperbaharui setiap kesepakatan kinerja dibuat atau dikembangkan. Contoh deskripsi kinerja atau *role profile* dapat dilihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1. Contoh *Role Profile*

Judul	: Pengelola Database
Departemen	: Sistem informasi
Tujuan	: Bertanggung jawab atas pengembangan, dukungan database dan lingkungan dasarnya.
Kata Kunci:	
<ul style="list-style-type: none"> • Mengidentifikasi persyaratan database untuk semua proyek yang memerlukan pengelolaan data secara berurutan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan internal. • Mengembangkan rencana proyek secara kolaboratif dengan rekan kerja untuk memenuhi kebutuhan database mereka. • Mendukung infrastruktur database. • Berhubungan dengan penyedia sistem dan perangkat lunak untuk mendapatkan informasi dan dukungan produk. • Mengelola sumber daya proyek (orang dan peralatan) dalam anggaran yang telah ditentukan dan kriteria, seperti yang disepakati dengan line manager dan organisasi. • Mengalokasikan waktu setiap hari bekerja untuk mengawasi kontraktor. • Pastikan keamanan infrastruktur database mematuhi protokol yang telah ditetapkan dan mengembangkan protokol keamanan tambahan jika diperlukan. 	
Mengetahui:	
<ul style="list-style-type: none"> • Administrasi database Oracle • Pengoperasian Perancang 2000 dan Oracle membentuk SQL / PLSQL, administrasi Unix, shell pemrograman. 	
Pekerjaan:	
<ul style="list-style-type: none"> • Menganalisis dan memilih solusi. • Mengembangkan rencana proyek dan mengatur beban kerja sendiri dalam skala waktu 1-2 bulan. • Beradaptasi dengan kebutuhan dan prioritas yang berubah dengan cepat tanpa kehilangan keseluruhan rencana dan rencana prioritas. • Menafsirkan anggaran untuk mengelola sumber daya secara efektif. • Bernegosiasi. • Mengikuti perkembangan dan tren teknis, membawa ke dalam pekerjaan sehari-hari bila memungkinkan membangunnya menjadi perkembangan proyek baru. 	
Kompetensi:	
<ul style="list-style-type: none"> • Menyelesaikan semuanya dengan baik dan menetapkan serta memenuhi tujuan ciptakanlah sendiri ukuran keunggulan dan terus mencari cara untuk meningkatkan kinerja. • Menganalisis informasi dari berbagai sumber dan mengembangkan solusi / rekomendasi. • Berkomunikasi secara jelas dan persuasif, lisan atau tulisan, berhubungan dengan teknis isu secara non teknis. • Bekerja secara partisipatif dalam pekerjaan dengan rekan kerja. • Mengembangkan hubungan positif dengan rekan kerja. 	

Sumber : Armstrong (2006)

Untuk menyusun persyaratan kinerja (*developing role profiles*), antara manajer dan pegawai perlu duduk bersama mendiskusikan target kinerja, serta menjelaskan persyaratan kompetensi teknis dan perilaku kinerja yang diperlukan.

Sedangkan untuk menentukan target atau hasil kinerja (*key results area*) perlu diberikan *alternative job description* yang paling sesuai dengan kondisi terkini, Untuk mendefinisikan target utama kinerja, secara individu perlu ditanyakan beberapa hal kepada pegawai:

- Menurut Anda, hal apakah yang paling penting dilakukan untuk mendapatkan kinerja yang optimal?
- Apakah Anda yakin dapat mencapai hasil yang ditargetkan?
- Bagaimana cara Anda mengetahui bahwa Anda berhasil atau gagal mencapai target?

Untuk mendapatkan hasil jawaban yang baik dan akurat dari pertanyaan-pertanyaan tersebut diperlukan keterampilan khusus melalui pelatihan. Dalam proses seperti ini perlu adanya *HR specialist*.

Untuk mengembangkan kompetensi teknis atau hal-hal yang perlu pegawai ketahui dan mampu kerjakan, ada tiga pertanyaan yang perlu dijawab sebagai berikut :

- Untuk mencapai target utama (*key result areas*) secara efektif, apa yang Anda mampu lakukan?
- Pengetahuan dan keterampilan apa diantara standar kualifikasi, pengetahuan teknis dan prosedural, pemecahan masalah (*problem solving*), keterampilan perencanaan dan komunikasi, yang akan Anda gunakan agar efektif dalam mencapai teget kinerja?
- Bagaimana orang lain akan tahu bahwa Anda tekah melaksanakan *job description* atau *role profile* dengan baik?

Untuk mengembangkan kompetensi perilaku (*behavioral competencies*), perlu didiskusikan antara manajer dan pegawai. Berikut ini adalah contoh yang termasuk sebagai kompetensi perilaku kinerja (*behavioral competence*):

- *Personal drive*, mampu mendemonstrasikan bagaimana merncapai target, percaya diri, mampu memutuskan dan tegas.
- *Business awareness*, mampu mengidentifikasi dan mengeksplor peluang-peluang bisnis, memahami yang menjadi fokus dan prioritas bisnis organisasi, secara konstan mencari metode baru agar bisnisnya berhasil.
- *Teamwork*, mampu bekerjasama dengan baik dan penuh pengertian serta berperan dalam team.
- *Communication*, mampu berkomunikasi jelas dan persuasive baik lisan maupun tulisan.
- *Customer focus*, selalu berusaha mengenali minat konsumen internal maupun eksternal untuk meyakinkan apakah keinginan, kebutuhan dan harapan mereka telah terpenuhi atau bahkan melampaui harapannya.
- *Developing others*, membantu perkembangan anggota kelompoknya dengan memberikan umpan balik (*feedback*), dukungan (*support*), motivasi (*encouragement*) dan pelatihan (*coaching*).
- *Flexibility*, mampu beradaptasi dan bekerja secara efektif dalam berbagai keadaan dan mampu bekerja dalam berbagai jenis penugasan.
- *Leadership*, mampu memandu, memberi dorongan dan semangat baik kepada individu maupun kelompok untuk mencapai hasil yang ditargetkan.
- *Planning*, mampu menentukan langkah-langkah atau tindakan-tindakan yang akan dikerjakan, meyakinkan bahwa sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan cukup tersedia dan membuat jadwal kegiatan untuk mencapai hasil akhir yang telah ditetapkan.
- *Problem solving*, mampu menganalisis situasi, mendiagnosis permasalahan, mengidentifikasi persoalan-persoalan utama secara tepat, membuat dan mengevaluasi serangkaian tindakan serta menghasilkan solusi yang logis, praktis dan dapat diterima semua kalangan.

Akhir-akhir ini makin banyak organisasi yang menggunakan manajemen kinerja untuk memberikan semangat kepada pegawai dalam mengimplementasikan nilai-nilai atau budaya organisasi yang diyakininya. Nilai-nilai organisasi dapat berupa : kualitas jasa atau produk, perbaikan secara terus-menerus (*continuous improvement*) yang dalam manajemen Jepang disebut sebagai *kaizen*, pelayanan prima kepada pelanggan, inovasi, peduli kepada konsumen, peduli lingkungan dan memberikan peluang yang sama kepada pegawai untuk maju. Setelah kesepakatan kinerja dibuat, diperlukan sebuah diskusi untuk mendefinisikan makna yang mudah dipahami terhadap nilai-nilai yang harus ditransformasikan menjadi perilaku individu setiap pegawai.

Selanjutnya Armstrong (2006:54) menyarankan agar setiap pegawai menerapkan nilai-nilai inti (*core values*) organisasi sebagai bagian integral dari manajemen kinerja. Keberhasilan organisasi tergantung kepada semua anggota organisasi dalam menerapkan nilai-nilai yang disepakati dan terintegrasi dengan perencanaan manajemen. Contoh nilai-nilai inti yang dapat dikembangkan dalam sebuah organisasi diantaranya :

- *Integrity*, organisasi menerapkan standar yang tinggi terhadap moralitas dan rasa tanggungjawab.
- *Impartiality*, organisasi berbuat adil dan tidak tebang pilih terhadap setiap anggota organisasi dan masyarakat.
- *Professionalism*, organisasi memberikan saran profesional dan pelayanan bantuan yang berkualitas.
- *Client focus*, organisasi cepat tanggap terhadap kebutuhan anggota dan masyarakat.
- *Efficiency*, organisasi menggunakan anggaran secara bertanggungjawab dan efektif dalam setiap pembiayaan.
- *Mutual respect*, organisasi memperlakukan setiap orang dengan penuh rasa menghargai dan sopan, dan memberikan peluang yang sama kepada setiap orang sepanjang masa.

Menurut Wirawan (2009:68) dalam menyusun *job description* atau *role profile* harus memenuhi persyaratan standar tertentu agar dapat digunakan sebagai tolok ukur dalam mengukur kinerja pegawai. Beberapa standar kinerja yang dimaksud diantaranya ;

- (1) **Relevan dengan strategi perusahaan.** Contohnya perusahaan menetapkan dalam satu tahun, penjualan produknya minimal mencapai sepuluh miliar rupiah. Strategi ini kemudian digunakan sebagai acuan penyusunan standar kinerja para karyawan unit pemasaran,
- (2) **Mencerminkan keseluruhan tanggungjawab karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.** Contohnya tanggungjawab seorang tenaga pemasaran adalah memasarkan produk senilai enam ratus juta, mengurus kontrak penjualan, dan melayani keluhan pelanggan. Standar kinerja tenaga pemasaran harus berisi ukuran pencapaian indikator ketiga tanggungjawab karyawan tersebut,
- (3) **Memperhatikan pengaruh faktor-faktor di luar kontrol karyawan.** Contohnya kinerja karyawan unit produksi ditentukan oleh tersedianya bahan mentah, suku cadang, keadaan mesin dan peralatan produksi. Jika faktor-faktor tersebut tidak tersedia atau rusak, hal ini akan mempengaruhi kinerja,
- (4) **Memperhatikan teknologi dan proses produksi.** Kinerja karyawan di perusahaan padat karya berbeda dengan kinerja karyawan yang menggunakan teknologi tinggi seperti otomasi dan robot. Seorang karyawan yang menggunakan teknologi robot, kinerjanya dapat 14 sampai dengan 30 kali lipat karyawan padat karya. Maka dari itu standar kinerja harus memperhatikan penggunaan teknologi dan proses produksi tersebut,
- (5) **Sensitif, mampu membedakan antara kinerja yang dapat diterima dan tidak dapat diterima.** Standar kinerja mempunyai alat ukur untuk membedakan tingkatan kinerja dari yang terbaik, baik, sedang, buruk dan sangat buruk. Caranya dengan mengemukakan definisi skala atau tingkatan kinerja. Jika standar kinerja tidak mendefinisikan skala kinerja, maka kinerja yang buruk dan kinerja yang baik menjadi sama,
- (6) **Memberikan tantangan kepada para karyawan.** Standar kinerja menunjukkan ukuran dari kinerja minimal sampai

kinerja maksimal yang dapat diterima oleh organisasi. Untuk mencapai standar kinerja minimal, karyawan harus bekerja keras. Dengan kata lain, standar kinerja harus menantang karyawan untuk mencapainya,

- (7) **Realistis.** Standar kinerja harus realistis, artinya dapat dicapai oleh karyawan yang kompeten, terlatih, mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang dipersyaratkan untuk melaksanakan pekerjaan,
- (8) **Berhubungan dengan kerangka atau waktu pencapaian standar.** Target, sasaran, kuota, atau tujuan yang ditetapkan dalam standar harus dapat dicapai dalam kurun waktu tertentu yang ditetapkan dalam standar kinerja. Kurun waktu umumnya ditentukan melalui studi uji coba standar kinerja atau berdasarkan pengalaman,
- (9) **Dapat diukur dan ada alat ukur untuk mengukur standar.** Kuantitas, kualitas dan kecepatan yang ditetapkan dalam standar harus dapat diukur dengan instrumen evaluasi kinerja,
- (10) **Standar harus konsisten.** Standar kinerja harus konsisten, artinya upaya kerja dan kontribusi yang sama dari karyawan yang berbeda harus menghasilkan kinerja yang dapat dibandingkan satu sama lain,
- (11) **Standar harus adil.** Karyawan yang diukur kinerjanya berdasarkan standar kinerja harus mau menerima standar dan menganggap standar adil dan masuk akal. Ukuran adil dan masuk akal diberlakukan sama kepada semua karyawan yang mengerjakan jenis pekerjaan yang sama,
- (12) **Memenuhi ketentuan undang-undang dan peraturan ketenagakerjaan.** Di negara maju maupun di Indonesia sendiri, tidak ada undang-undang khusus yang mengatur mengenai evaluasi kinerja. Ada atau tidaknya evaluasi kinerja tergantung pada organisasi atau perusahaan. Perusahaan mengadakan evaluasi kinerja karena dianggap menguntungkan dalam rangka mememanajementi kinerja karyawan. Organisasi tidak akan dikenakan sanksi jika tidak mengadakan evaluasi kinerja. Akan tetapi jika mengadakan evaluasi kinerja harus tidak

bertentangan dengan undang-undang ketenagakerjaan. Dimana pada, Pasal 6 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan menyatakan: “Setiap pekerja/buruh berhak memperoleh perlakuan yang sama tanpa diskriminasi dari pengusaha.”

C. Penetapan Sasaran Kinerja Pegawai (*objective setting*)

Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) merupakan tujuan atau *objective* yang berisi penjelasan kinerja secara rinci yang harus dicapai. Tujuan atau juga sering disebut *goal*, menjelaskan peran organisasi, divisi dan individu yang diharapkan mampu mencapai target dalam kurun waktu tertentu. Pengertian *goal* and *objective* sering saling dipertukarkan (*interchangeable*). Target yang telah disepakati dalam kesepakatan kinerja adalah bagian penting dalam proses manajemen yang dapat digunakan sebagai referensi dalam evaluasi kinerja.

Target adalah hasil yang diinginkan secara kuantitatif. Contoh ukuran kuantitatif dapat berupa : satuan *output, throughput, income*, volume penjualan, tingkat kepuasan pelayanan, penurunan biaya produksi, rendahnya angka produk gagal atau ditolak konsumen (*defected and rejected product*).

Sedangkan *tasks/projects* dapat berupa penyelesaian tugas-tugas atau proyek-proyek berdasarkan tanggal berjalan atau penyelesaian antar waktu (*interim*). Pada table 3.1 target untuk *database administrator* bisa dikembangkan untuk membuat *database* baru untuk memenuhi kebutuhan Divisi HR pada saat evaluasi kinerja akhir tahun.

Goal/objective kinerja yang baik diantaranya memiliki persyaratan sebagai berikut :

- *Consistent* dengan nilai-nilai dan tujuan departemen atau organisasi.
- *Precise*, kinerja didefinisikan secara jelas dan tepat dengan menggunakan kata-kata afirmasi positif.
- *Challenging*, tujuan kinerja dibuat menantang dengan standar tinggi dan mendorong kemajuan yang pesat.
- *Measurable*, tujuan kinerja harus terkait dengan pengukuran kinerja secara kaulitatif maupun kuantitatif.

- *Achievable*, secara individu kinerja dimungkinkan tercapai karena mungkin terjadi kondisi yang menghambat kapabilitas seseorang untuk mencapai tujuannya, seperti kekurangan sumberdaya (uang, waktu, peralatan dukungan pihak lain), kekurangan pelatihan, serta faktor-faktor eksternal lainnya.
- *Agreed by the manager and individual*, target kinerja harus disepakati dua belah pihak manajer dan pegawai.
- *Time related*, target kinerja yang hendak dicapai harus dijelaskan dalam skala waktu yang terukur.
- *Focused on teamwork*, selain memiliki target kinerja individu, juga perlu ditekankan pentingnya kinerja sebagai anggota tim yang efektif.

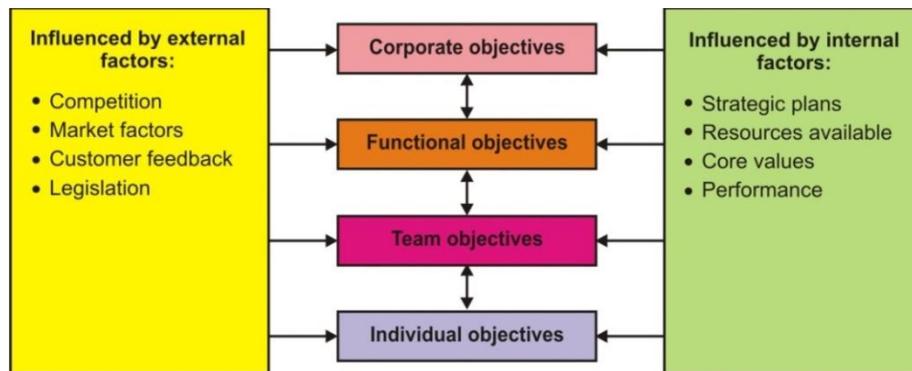
Pada beberapa dekade terakhir ini, beberapa organisasi menggunakan *mnemonic* "SMART" untuk memudahkan mengingat karakteristik tujuan kinerja yang baik sebagai berikut :

- S = *Specific/Stretching* - jelas, tidak ambigu (bermakna ganda), langsung, mudah dipahami dan menantang.
- M = *Measurable* - kuantitas, kualitas, waktu dan uang.
- A = *Achievable* - menantang tapi masih mampu dikerjakan dengan kompetensi dan komitmen pegawai.
- R = *Relevant* - tujuan yang ditetapkan harus sesuai dengan tujuan organisasi sehingga tujuan individu pegawai sesuai dan terintegrasi dengan *corporate goals*.
- T = *Time framed* - tujuan dapat diselesaikan dalam skala waktu yang telah disepakati.

Hal penting lain terkait dengan tujuan kinerja adalah perlu adanya keterpaduan (*integrating objectives*), antara tujuan pegawai dengan tujuan organisasi. Keterpaduan ini bertujuan agar pegawai melakukan hal-hal yang benar dan memiliki pemahaman yang sama tentang persyaratan minimum kinerja pada level organisasi. Integrasi antara tujuan organisasi, pegawai dan tim disebut "*cascading objectives*". Pada prinsipnya *cascading* bukanlah proses manajemen

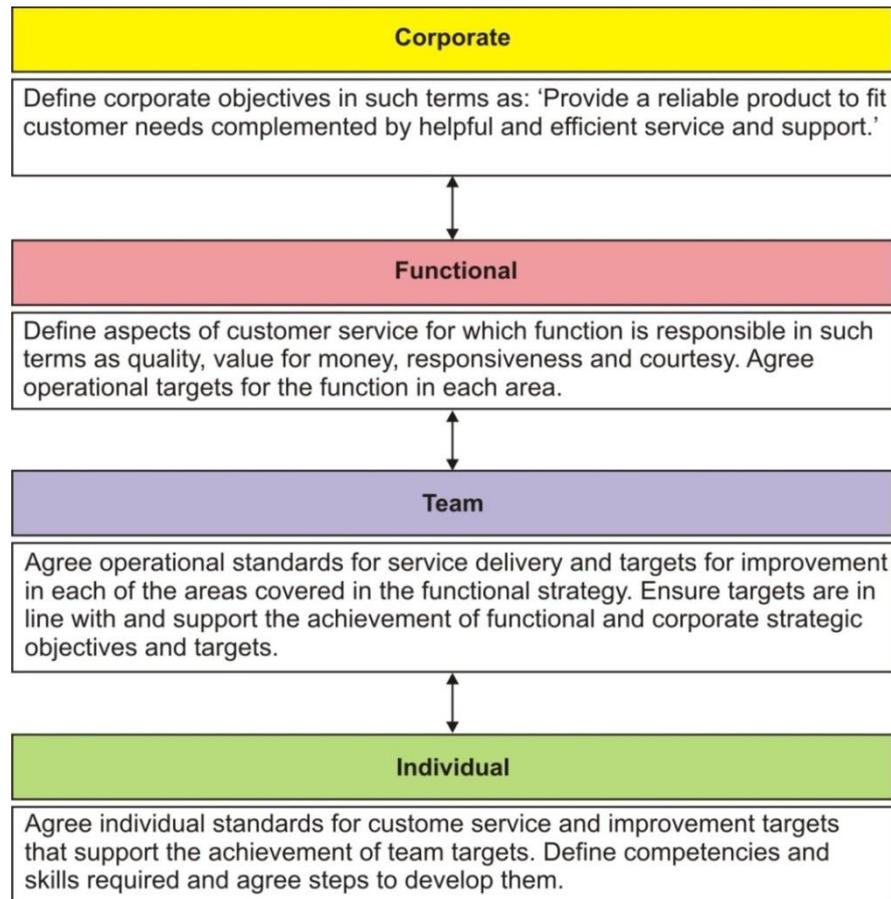
kinerja yang bersifat “*top down*”, namun sebaliknya harus bersifat “*bottom up*”.

Integrasi yang dimaksud pada alenia di atas dapat dicapai dengan cara meyakinkan setiap orang tentang tujuan korporasi, fungsional dan tim. Sistem ini dapat diilustrasikan dalam Gambar 3.1.



Gambar 3.1. Integrasi Tujuan Manajemen Kinerja

Sedangkan contoh integrasi tujuan organisasi dengan tujuan manajemen kinerja juga dapat dilihat pada Gambar 3.2. berikut:



Gambar 3.2. Integrasi Tujuan Organisasi dengan Manajemen Kinerja

Untuk memastikan bahwa tujuan organisasi dan individu telah disepakati, perlu dibuat daftar periksa (*check list*) sebagai berikut :

- Apakah proses penentuan tujuan kinerja berdasarkan kesepakatan dan telah sesuai dengan spesifikasi pekerjaan yang paling mutakhir?
- Apakah tujuan kinerja dilaksanakan bersama dengan manajer Anda?
- Apakah target dan standar kinerja secara jelas telah sesuai dengan hasil akhir yang disepakati bersama?
- Apakah tujuan kinerja Anda secara jelas dan spesifik mendukung pencapaian team, tujuan fungsional dan tujuan korporasi?

- Apakah tujuan kinerja Anda sudah spesifik?
- Apakah korporasi memberikan pekerjaan yang menantang buat Anda?
- Apakah tujuan kinerja Anda realistis dan wajar untuk dicapai?
- Apakah tenggat waktu (time limit) untuk mencapai tujuan kinerja Anda telah disepakati?
- Bagaimana Anda akan mengetahui bahwa target Anda telah tercapai?
- Apakah terdapat kendala yang berhasil diidentifikasi dan apakah solusi yang direncanakan telah disetujui bersama?

D. Pengukuran dan penilaian kinerja (*performance measures and assessment*).

Aspek penting yang perlu diperhatikan dalam manajemen kinerja adalah kondisi kinerja pegawai di dalam organisasi tersebut. Untuk mengetahui kondisi kinerja pegawai perlu dilakukan penilaian terhadap kinerja pegawai. Penilaian kinerja meliputi dimensi kinerja pegawai dan akuntabilitas.

Pengertian penilaian kinerja pegawai berbeda dengan evaluasi kinerja pegawai. Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa jauh pegawai mengerjakan tugas dan tanggungjawabnya. Sedangkan evaluasi kinerja merupakan aktivitas untuk menentukan seberapa besar peran dan tingginya harga suatu pekerjaan terhadap organisasi, sehingga dapat ditentukan kompensasi yang sesuai untuk diberikan pada pekerjaan tersebut (Ma'arif, 2012:16).

Sering diungkapkan ; *"if you can't measure it, you can't manage it, and what gets measured gets done"*. (Jika Anda tidak bisa mengukurnya, maka Anda tidak akan mampu mengelolanya, dan jika Anda mampu mengukurnya maka Anda akan berhasil mengelola dan mengerjakannya). Tentu saja Anda tidak akan dapat meningkatkan kinerja pegawai, kecuali jika Anda mampu mengetahui kondisi kinerja saat ini.

Proses manajemen kinerja dimulai dari mendefinisikan harapan yang hendak dicapai, yaitu target, persyaratan standar dan kompetensi. Namun demikian upaya peningkatan kinerja dan

program pengembangan pegawai harus dimulai dari memahami kondisi level kinerja terkini mengenai hasil yang dicapai dan kompetensinya. Langkah ini merupakan dasar untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan dan peningkatan kinerja pegawai.

Pengukuran kinerja pegawai bermanfaat untuk pengembangan karir, dan pengembangan yang berkelanjutan meliputi kekuatan yang harus ditingkatkan dan kelemahan yang harus diatasi. Hal ini bisa dilakukan apabila tersedia alat atau *instrument* pengukuran yang *reliable* dan disepakati sesuai kriteria pengukuran standard. Manajemen kinerja bertujuan mendorong pegawai untuk mengeksplor kinerjanya secara optimal. Hal ini bisa dilakukan jika kita mampu mengukurnya, menilai dan memonitor kemajuan kinerja terhadap target yang telah ditetapkan.

Pengukuran adalah sebuah konsep penting dalam manajemen kinerja. Pengukuran sebagai acuan untuk memberikan umpan balik (*feedback*), mengidentifikasi apakah arah kemajuan yang dicapai sesuai harapan, membangun dasar kesuksesan, dan juga mengidentifikasi hal-hal yang arahnya tidak baik terhadap tujuan manajemen kinerja, sehingga tindakan korektif bisa dilakukan.

Penilaian kinerja dimulai dengan pengumpulan data kinerja para pegawai sepanjang masa evaluasi kinerja berlangsung. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi tentang apa yang dilakukan para karyawan. Penilai mengobservasi indikator-indikator kinerja pegawai, kemudian membandingkannya dengan standar kinerja pegawai. Dalam observasi, penilai mengumpulkan data kinerja ternilai dan melakukan dokumentasi yang akurat, yaitu mencatat dalam buku kerja atau dalam instrumen khusus untuk mencatat hasil observasi. Pertanyaan mendasar dalam pengukuran dan penilaian kinerja adalah; '*Apakah yang sedang dikerjakan sudah benar?*' dan '*Apakah semua yang dikerjakan sudah berjalan dengan baik?*'

Beberapa faktor penting dalam pengukuran dan penilaian kinerja yang perlu diperhatikan diantaranya : *outputs*, *outcomes* dan *inputs*, klasifikasi pengukuran *outputs* dan *outcomes*, input kompetensi dan peningkatan kompetensi dan nilai inti, penilaian kompetensi dan kriteria pengukuran kinerja.

Permasalahan pengukuran dan penilaian *outputs, outcomes dan inputs.*

Permasalahan yang sering muncul dalam pengukuran dan penilaian kinerja adalah *outputs, outcomes dan inputs*. Dalam beberapa kasus, kinerja dapat diukur dengan mudah. Dalam beberapa jenis pekerjaan, terdapat hal-hal yang tidak penting namun dapat diukur dengan mudah, sebaliknya hal-hal yang penting justru tidak dapat diukur dengan mudah.

Levinson (1970) menyatakan : 'Semakin besar perhatian dalam pengukuran dan kuantifikasi, maka jenis pekerjaan ringan (*subtle*) dan elemen pekerjaan yang tidak dapat diukur (*non-measurable element*) kemungkinan besar akan dikorbankan'. Dengan demikian, kinerja yang bersifat kualitatif sering hilang dalam metode pengukuran kuantitatif.

Pengukuran kinerja relatif mudah terhadap kinerja pegawai yang targetnya bersifat kuantitatif, seperti para *sales person*. Pengukuran kinerja relatif lebih sulit bagi para pekerja di bidang ilmu pengetahuan seperti para ilmuwan. Namun kesulitan ini dapat dikurangi jika dibuat perbedaan antara dua hasil pekerjaan : *outputs vs outcomes*.

Pertanyaan selanjutnya adalah : 'Apakah *outputs dan outcomes*?' *Outputs* adalah hasil pekerjaan yang dapat diukur secara kuantitatif, sedangkan *outcomes* adalah efek yang dapat dilihat (*visible effect*) dari hasil sebuah pekerjaan namun tidak selalu dapat diukur secara kuantitatif.

Klasifikasi pengukuran *outputs, outcomes dan inputs.*

Ada banyak elemen pekerjaan yang *output*-nya sulit diukur secara kuantitatif. Namun demikian, seluruh pekerjaan pasti menghasilkan *outcomes* meskipun tidak berbentuk kuantitatif. Oleh karenanya, sering mengukur kinerja dengan referensi hasil *outcomes* yang telah berhasil dicapai dibandingkan dengan *outcomes* yang ditargetkan, dan *outcomes* dapat bersifat kualitatif sesuai dengan standar tingkat kompetensi yang diharapkan. Oleh karenanya, merupakan hal yang penting pada saat membuat kesepakatan kerja untuk menjawab pertanyaan; 'Bagaimana kita akan tahu bahwa tujuan ini telah berhasil dicapai?'.
Outputs dan Outcomes dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

1. Pengukuran *outputs*, meliputi :
 - Pengukuran keuangan - *income*, nilai saham, nilai tambah, tingkat pengembalian modal (*rate of returns*) dan biaya-biaya.
 - Jumlah unit yang dihasilkan atau diproses, *throughputs*,
 - Tingkat pelayanan,
 - Penjualan, nasabah baru,
 - Pengukuran waktu-kecepatan respon, pencapaian dibanding jadwal yang telah ditetapkan, waktu pengantaran produk, waktu tunggu (*lead time*), dll.

2. Pengukuran *outcomes*, meliputi :
 - Pencapaian standar (mutu, tingkat kepuasan elanggan, dll)
 - Perubahan perilaku yang baik
 - Waktu penyelesaian proyek,
 - Efektif dalam penggunaan pengetahuan dan keterampilan,
 - Reaksi berupa penilaian oleh orang lain, kolega, konsumen internal dan eksternal.

Penilaian Kompetensi

Berbicara mengenai kompetensi menurut Grote (1996:104) akan selalu berkaitan dengan *skills, knowledge, behavior, performace*, faktor-faktor sukses, nilai-nilai yang berlaku dan konsep-konsep kualitas. *Skills* merupakan kemampuan yang dapat diukur dan diamati dan dikembangkan melalui praktek atau latihan, pelatihan (*training*) dan pengalaman. *Knowledge* merupakan isi kepala seseorang meliputi pengertian atau wawasan yang luas, kesadaran dan pemahaman tentang topik atau masalah tertentu. Sedangkan kompetensi adalah karakteristik utama seseorang yang berhubungan dengan hasil kinerja yang efektif.

Indikator positif dan negatif kompetensi juga dapat digunakan sebagai dasar penilaian kemampuan kepemimpinan, seperti contoh di bawah ini :

Indikator positif.

- Mencapai kinerja yang tinggi dalam tim.
- Mendefinisikan tujuan, rencana dan harapan dengan jelas.
- Memantau kinerja dan memberikan umpan balik yang baik.
- Menjaga hubungan efektif dengan individu dan tim secara keseluruhan.
- Mengembangkan tujuan bersama dalam tim.
- Membangun semangat kerja dan memotivasi anggota tim yang mempunyai kinerja baik dan mengambil tindakan yang tepat untuk membantu individu yang berkinerja rendah.

Indikator negatif.

- Tidak mencapai tingkat kinerja yang tinggi dalam tim.
- Gagal mendefinisikan secara jelas tujuan atau standar kinerja.
- Tidak memperhatikan kebutuhan individu dan tim.
- Tidak memonitor dan memberikan umpan balik yang efektif terhadap kinerja.
- Tidak konsisten dalam menghargai kinerja yang baik atau segera mengambil tindakan untuk menghadapi kinerja buruk.

Pengukuran input-kompetensi, peningkatan kompetensi dan nilai inti

Perhatian manajemen kinerja berikutnya adalah mengenai *inputs*, kompetensi dan menegakkan nilai-nilai inti (*core values*) organisasi. Saat melakukan penilaian kinerja penting sekali mempertimbangkan elemen *inputs* untuk mengetahui kesesuaian antara pengetahuan dan keterampilan yang bisa ditunjukkan serta perilaku yang didemonstrasikan sesuai dengan standar kompetensi dan pernyataan nilai-nilai inti organisasi. Risher (2003) menekankan bahwa penting bagi manajemen untuk mendorong perilaku kinerja yang efektif seperti :

- Membangun hubungan kerja yang efektif dengan orang lain,
- Mengambil inisiatif untuk memecahkan masalah,
- Mencari referensi dan pengetahuan baru untuk mengatasi masalah-masalah yang muncul,

- Berbagi pengalaman dan informasi dengan teman sejawat,
- Menanggapi secara efektif keluhan pelanggan

Kriteria Pengukuran Kinerja

Permasalahan yang dijumpai dalam pengukuran kinerja adalah kriteria pengukuran yang dipergunakan harus akurat sehingga pengukuran kinerja harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut :

- Terkait dengan strategi tujuan dan pengukuran yang secara organisasi signifikan dan mampu mendorong kinerja bisnis secara umum,
- Terkait dengan dan disesuaikan dengan tujuan dan target individu pegawai,
- Fokus pada *inputs, outputs, outcomes* dan perilaku kerja yang secara jelas didefinisikan dan dapat dibuktikan hasil kerjanya,
- Indikasikan data atau bukti-bukti fisik sebagai dasar untuk pengukuran,
- Dapat diverifikasi (*verifiable*) dengan menyediakan informasi yang akan dapat mengkonfirmasi bahwa target yang diharapkan telah dapat dicapai,
- Tepat/presisi mungkin sesuai dengan tujuan pengukuran dan ketersediaan data,
- Sediakan informasi untuk umpan balik dan rencana tindakan selanjutnya,
- Bersifat komprehensif, mencakup seluruh aspek penilaian yang tersedia. Kinerja tidak hanya diukur mutlak dengan hasil yang ditunjukkan, namun harus memenuhi seluruh kriteria yang telah ditetapkan.

Manfaat Pengukuran Kinerja

Amstrong *et al* (2004) menjelaskan, berdasarkan tingkat kepentingannya elemen-elemen pengukuran kinerja yang sering digunakan meliputi :

- Pencapaian tujuan
- Kompetensi,
- Kualitas,
- Kontribusi terhadap team,

- Kepedulaaian terhadap konsumen,
- Hubungan kerja,
- Produktivitas,
- Fleksibilitas,
- Target keterampilan atau pembelajaran,
- Menyesuaikan tujuan individu dengan tujuan organisasi,
- Kesadaran bisnis,
- Kesadaran keuangan

E. Perencanaan Kinerja (*Performance Planning*).

Perencanaan kinerja adalah bagian dari proses manajemen kinerja, agar pegawai bekerja sesuai target. Perencanaan kinerja juga bertujuan untuk meyakinkan setiap pegawai berperilaku sesuai standar, mengembangkan keterampilan dan kecakapan pegawai. Tujuan lain perencanaan kinerja adalah agar para manajer menyiapkan dukungan dan bimbingan yang diperlukan pegawai.

Aspek penting perencanaan kinerja adalah untuk mendapatkan kesepakatan kinerja meliputi apa saja aktivitas yang harus dikerjakan, standar kinerja dan usaha peningkatan kinerja. Perencanaan kinerja diharapkan mampu menghasilkan prioritas-prioritas pekerjaan. Rencana kinerja merupakan landasan untuk mengkonversi tujuan ke dalam tindakan.

Kesepakatan kinerja yang dihasilkan pada tahap perencanaan kinerja digunakan sebagai acuan untuk mengukur kinerja dan menjelaskan bukti-bukti yang akan digunakan dalam penilaian level kompetensi. Persyaratan pengukuran dan bukti-bukti harus diidentifikasi dan disepakati pada tahap ini karena akan digunakan baik oleh pegawai maupun manajer dalam memonitor dan mendemonstrasikan keberhasilan kinerja.

Ma'arif, (2012:14) untuk menerapkan manajemen kinerja dalam organisasi, terdapat beberapa langkah yang perlu diperhatikan agar manajemen kinerja tersebut berjalan secara efektif. Langkah-langkah yang dimaksud adalah :

- Menjelaskan secara komprehensif tujuan manajemen kinerja,
- Merancang proses yang sesuai dengan tujuan yang akan dicapai,

- Memberikan pelatihan kepada pihak terkait,
- Melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan proses.

Sedangkan Dharma (2013: 323) mengatakan bahwa perencanaan kinerja adalah proses dua arah yang berkenaan dengan tuntutan operasional, penentuan sasaran dan merencanakan peningkatan dalam kriteria kinerja. Kemudian hal ini dicatat di dalam formulir perencanaan dan evaluasi kinerja untuk kemudian ditindaklanjuti.

F. Rencana Pengembangan Kinerja (*Development Planning*).

Tahap pengembangan kinerja (*development planning*) dalam proses manajemen kinerja meliputi rencana dan persetujuan pengembangan karir dan kinerja individu. Tahap ini menyiapkan rencana tindakan untuk dilaksanakan di bawah tanggungjawab dan dukungan manajer juga organisasi. Tahap ini meliputi pelatihan formal yang terintegrasi dengan program pengembangan pegawai seperti belajar mandiri, pelatihan, mentoring, proyek kerja (*project work*), peningkatan kerja (*job enlargement*) dan pengayaan kerja (*job enrichment*). Jika penilaian ganda dilakukan (*360-degree feedback assessment*), hasilnya dapat digunakan untuk membuat program pengembangan kinerja pegawai.

Hasil catatan rencana pengembangan kinerja yang telah disepakati digunakan untuk mengembangkan kinerja, pengetahuan, keterampilan dan kompetensi. Program ini sebaiknya tidak hanya fokus kepada pekerjaan yang sedang berlangsung, namun diharapkan untuk meningkatkan tanggungjawab dan peran positif yang lebih besar. Rencana pengembangan kinerja pegawai diharapkan berjalan secara berkelanjutan (*continuous development*). Pada akhirnya program pengembangan kinerja pegawai akan mengangkat seorang pegawai untuk mengerjakan pekerjaan pada level yang lebih tinggi.

Untuk mendapatkan dan meyakinkan bahwa program perencanaan dan pengembangan kinerja yang telah disusun dan disepakati bersama berjalan dengan baik maka perlu dibuat daftar periksa (*checklist*). Contoh daftar periksa perencanaan dan pengembangan kinerja dapat dilihat pada Tabel 3.2.

Tabel 3.2. Daftar Pemeriksaan - Rencana Dan Pengembangan Kinerja
(*Checklist - Performance And Development Planning*)

DAFTAR PEMERIKSAAN - RENCANA DAN PENGEMBANGAN KINERJA (CHECKLIST - PERFORMANCE AND DEVELOPMENT PLANNING)
1. Perencanaan kinerja berdasarkan analisis data kinerja waktu lampau dan penilaian permintaan waktu mendatang berupa keterampilan baru yang harus dikuasai, tugas atau jabatan baru, perubahan peran dan cakupan besaran fungsi kerja.
2. Manager mendorong pegawai untuk membuat sendiri rencana pengembangan kinerja dan rencana pengembangan diri.
3. Rencana difinalisasi dan disetujui bersama antara manajer dengan pegawai.
4. Rencana harus dibuat jelas untuk dicapai pegawai dengan dukungan apa saja yang diperkllukan dari manjer. Rencana kinerja sebaiknya jangan terlalu meluas tentang bagaimana mencapai target, namun untuk perencanaan individu diperbolehkan lebih lengkap untuk mengelola rencana kinerja dan pembelajaran individu.
5. Rencana kinerja mendeskription kriteia sukses, yaitu bagaimana pegawai dan manajer akan mengetahui hasil apa saja yang ingin dan telah dicapai.
6. Pegawai diberdayakan semaksimal mungkin untuk menjalankan rencana kinerja.
7. Persyaratan yang dibuat untuk monitoring dan mengevaluasi kemajauan kinerja tanpa ada unsur penyerangan (<i>oppressive</i>).

G. Kesepakatan Kinerja (*Performance Agreement*)

Untuk memastikan bahwa perencanaan kinerja dan peningkatan kapasitas individu pegawai perlu dilakukan perjanjian secara formal yang disebut *performance agreement*. *Performance agreement* berlaku untuk periode tertentu sesuai dengan kondisi kerja organisasi. Masa berlaku *performance agreement* pada umumnya satu tahun namun ada yang enam bulan atau setiap semester tergantung organisasinya.

Kriteria penyusunan kesepakatan kinerja yang efektif harus mempertimbangkan hal-hal berikut :

- *Role requirements* berupa uraian pokok-pokok hasil yang diharapkan (*key results area*), yaitu target apa saja yang harus dicapai dalam bentuk *outputs* dan *outcomes*.
- *Objectives*, adalah uraian sasaran dan bentuk standar kinerja.
- *Performance measures and indicators*, yaitu seperangkat alat yang digunakan untuk menilai sasaran standar kinerja yang telah dicapai.
- *Knowledge, skills and competence*, yaitu pengetahuan, keterampilan dan kemampuan (kompetensi) yang dimiliki pegawai sehingga mereka bisa diharapkan berkontribusi dengan kinerja yang baik.
- *Corporate core values*, adalah kesepakatan kinerja mengacu kepada nilai-nilai inti yang diyakini organisasi (*organizational culture*) untuk mendapatkan kualitas, kerjasama dan pengembangan pegawai atau upaya lainnya. Agar pegawai bekerja dengan baik juga harus dijelaskan secara khusus persyaratan kesehatan, keamanan, pengendalian anggaran dan pengurangan biaya.
- *A performance plan*, yaitu sebuah rencana kerja yang secara spesifik menjelaskan apa saja yang harus dikerjakan untuk meningkatkan kinerja.
- *A personal development plan*, yaitu sebuah rencana pengembangan kinerja pegawai yang secara spesifik menjelaskan kebutuhan individu dan dukungan manajer untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan.
- *Process details*, adalah bagaimana dan kapan kinerja akan dinilai dan hasil revisi kesepakatan kinerja disimpulkan.

Contoh praktek Kesepakatan atau Perjanjian Kinerja yang sederhana dapat dilihat pada Gambar 3.3.



PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI SELATAN
SATUAN POLISI PAMONG PRAJA
Jalan Jenderal Urip Sumoharjo Nomor 269 Telepon 0411-453105, Fax 453105 Email
satpolpp.provsulsel@gmail.com Makassar 90231

PERJANJIAN KINERJA TAHUN 2015

Dalam rangka mewujudkan manajemen pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel serta berorientasi pada hasil, kami yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : **Dr. M. IQBAL S. SUHAEB, SE., MT.**
Jabatan : Kepala Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Sulawesi Selatan

Selanjutnya disebut sebagai pihak pertama

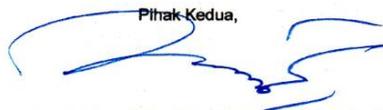
Nama : **Dr. H. SYAHRUL YASIN LIMPO, SH., M.Si., MH.**
Jabatan : Gubernur Sulawesi Selatan

Selaku atasan pihak pertama, selanjutnya disebut pihak kedua

Pihak pertama berjanji akan mewujudkan target kinerja yang seharusnya sesuai lampiran perjanjian ini, dalam rangka mencapai target kinerja jangka menengah seperti yang telah ditetapkan dalam dokumen perencanaan. Keberhasilan dan kegagalan pencapaian target kinerja tersebut menjadi tanggung jawab kami.

Pihak kedua akan melakukan supervisi yang diperlukan serta akan melakukan evaluasi terhadap capaian kinerja dari perjanjian ini dan mengambil tindakan yang diperlukan dalam rangka pemberian penghargaan dan sanksi.

Makassar, Februari 2015

Pihak Kedua,

Dr. H. SYAHRUL YASIN LIMPO, SH., M.Si., MH.
Gubernur Sulawesi Selatan

Pihak Pertama,

Dr. M IQBAL S. SUHAEB, SE., MT.
Pangkat : Pembina Utama Muda
Nip : 19660902 198810 1 001

Gambar 3.3a. Contoh praktek Kesepakatan atau Perjanjian Kinerja

PERJANJIAN KINERJA TAHUN 2015
SATUAN POLISI PAMONG PRAJA PROVINSI SULAWESI SELATAN

NO	SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR KINERJA	TARGET
1	2	3	4
1	Meningkatkan kepatuhan masyarakat terhadap hukum dan norma sosial	Penegakan Perda Tingkat Penyelesaian Pelanggaran K3 (Keterlibatan, Ketenteraman dan Keindahan) di Kabupaten/Kota	35% 91%
2	Terwujudnya peningkatan kapasitas bagi pendayagunaan Aparatur Pemerintah Daerah yang berkelanjutan.	Jumlah Pegawai Sat.Pol.PP bersertifikat keahlian tertentu Jumlah Aparat Sat.Pol.PP terlatih	20 Orang 60 Orang
3	Terpeliharanya keterlibatan, ketenteraman dan kenyamanan dalam masyarakat	Rasio Jumlah Polisi Pamong Praja per 10.000 Penduduk	2 per 10.000 penduduk
		Cakupan Patroli Petugas Sat.Pol.PP	2.680 kali
		Rasio Jumlah Linmas per 10.000 Penduduk	35 per 10.000 penduduk
		Rasio Pos Siskamling per jumlah Desa/Kelurahan	3 per Desa/Kelurahan
	Petugas Linmas di Kabupaten/Kota		32.842 Orang

PROGRAM	ANGGARAN
1 Program Peningkatan Kualitas Produk Hukum Daerah	Rp. 800.000.000.00
2 Program Peningkatan Kompetensi Polisi Pamong Praja	Rp. 550.000.000.00
3 Program Peningkatan Keamanan dan Kenyamanan Lingkungan	Rp. 1.720.000.000.00
4 Program Pemberdayaan Masyarakat untuk menjaga Keterlibatan dan Keamanan	Rp. 308.130.000.00
5 Program Pelayanan Administrasi Perkantoran	Rp. 382.637.100.00
6 Program Peningkatan Kapasitas dan Kinerja SKPD	Rp. 1.920.420.900.00
7 Program Pengembangan Sistem Perencanaan dan Sistem Evaluasi Kinerja	Rp. 711.812.000.00

Makassar, Februari 2015

GUBERNUR SULAWESI SELATAN,
Dr. H. SYAHRUL YASIN LUMPO, SH., M.Si., MH.

Kepala Satuan
Polisi Pamong Praja Prov. Sul Sel
Dr. M. IQBAL S. SUHAEB, SE., MT.
Pangkat : Pembina Utama Muda
Nip. : 19660902 198810 1 001

Sumber :

<http://polppsulsel.blogspot.co.id/2016/06/perjanjian-kinerja-pk-tahun-2015.html>

Gambar 3.3b. Contoh Lampiran Praktek Kesepakatan atau Perjanjian Kinerja

BAB IV

MANAJEMEN KINERJA SDM YANG BERKELANJUTAN

Salah satu konsep terpenting dalam manajemen kinerja adalah adanya proses yang berkelanjutan dimulai dari aktivitas menentukan tujuan (*setting direction*), monitoring, pengukuran kinerja dan melakukan tindakan-tindakan yang diperlukan. Implementasi manajemen kinerja sebaiknya bersifat alamiah, sehingga para manajer dan pegawai tidak merasakan adanya tekanan.

Untuk meyakinkan bahwa manajemen kinerja telah berjalan dan dikelola dengan baik, manajemen kinerja harus mendapat dukungan yang kuat dari manajemen puncak. Para manajer dituntut untuk menyadari bahwa perannya sangat diharapkan dalam proses manajemen kinerja secara konsisten.

Serangkaian aktivitas manajemen kinerja memiliki tujuan untuk menyatukan persepsi para manajer, pegawai dan tim tentang apa saja yang harus dikerjakan, bagaimana dikerjakan dan apa saja yang hendak dicapai. Kerangka implementasi manajemen kinerja dapat dijadikan sebagai acuan untuk menyusun kurikulum pelatihan dan sebagai pedoman para manajer dalam menjalankan tugasnya.

A. Proses Manajemen Kinerja Yang Berkelanjutan

Armstrong (2006:70) menerangkan bahwa manajemen kinerja harus dipandang sebagai bagian integral dari proses manajemen. Pertimbangan ini berdasarkan pada filosofi yang menekankan :

- Tercapainya peningkatan kinerja yang berkelanjutan
- Tercapainya peningkatan keterampilan dan kemampuan yang berkelanjutan.
- Pentingnya konsep pembelajaran organisasi (*learning organization*) yang secara konstan melakukan pengembangan kemampuan dan keterampilan dengan belajar dari pengalaman dan menganalisis faktor-faktor yang menghasilkan kinerja yang tinggi.

Menurut Easterby *et al* (2000:783-796) permasalahan utama dalam membahas masalah manajemen kinerja yang berkelanjutan adalah memperbaiki tujuan (*updating objectives*), pembelajaran yang terus menerus (*continuous learning*) dan mencari solusi bagi pegawai yang hasil evaluasi kinerja di bawah kinerja standar (*under performers*).

Oleh karenanya para manajer dan pegawai harus selalu siap, mau dan mampu memenuhi kebutuhan perkembangan dan peningkatan kinerja. Dalam konsep *learning organization* organisasi setiap saat harus mengusahakan antara kerja dan belajar berjalan bersamaan. Dengan konsep *learning organization* motivasi harus selalu diberikan kepada seluruh manajer dan pegawai untuk belajar dari sukses yang dicapai, tantangan dan masalah-masalah yang melekat dalam pekerjaan sehari-hari.

Proses penilaian kinerja yang berkelanjutan juga harus diterapkan untuk mengontrol kesesuaian antara tujuan kinerja yang telah disepakati dengan pelaksanaannya, rencana pengembangan dan peningkatan kinerja. Evaluasi kemajuan dilakukan secara informal atau pada kesempatan rapat-rapat rutin yang sudah dijadwalkan, namun pada waktu tertentu harus dilakukan evaluasi yang lebih formal misalkan setiap kwartal (empat bulan). Pertemuan evaluasi kinerja ini disebut evaluasi kinerja antar waktu (*interim meeting*). Untuk beberapa pekerjaan tim atau individu evaluasi ini sebagai batu loncatan untuk mencapai rencana kerja tahunan.

Para manajer dianjurkan untuk mempertimbangkan dialog secara rutin dalam bentuk *briefing*, pertemuan kelompok atau pertemuan evaluasi proyek. Dalam pertemuan kolektif manajer mungkin melakukan pertemuan empat mata dengan para staf. Hasil dari evaluasi kinerja antar waktu mengenai perkembangan dan peningkatan pencapaian sasaran kinerja pegawai dapat diperbaiki atau disesuaikan dengan kondisi terkini.

B. Perbaikan Tujuan dan Rencana Kerja

Tujuan dari perencanaan kinerja adalah memberikan pengarahan baik untuk manajer maupun karyawan. Tujuannya adalah agar karyawan dapat mengetahui apa yang harus mereka

capai, dengan siapa mereka harus bekerjasama dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Kesepakatan dan perencanaan kinerja merupakan dokumen kerja. Jika tuntutan dan situasi berubah, maka perlu dilakukan penyesuaian dengan cara memperbaiki atau merubah tujuan dan rencana kerja, meliputi :

- Membahas apa yang telah dikerjakan pegawai dan apa saja yang telah dicapai,
- Mengidentifikasi setiap kekurangan yang ada dalam mencapai tujuan dan memenuhi kinerja standar,
- Mencari jawaban mengenai kekurangan yang ada, mengidentifikasi permintaan dan tekanan baru serta mempertimbangkan aspek perilaku pegawai maupun manajer yang berkontribusi terhadap masalah-masalah yang timbul dalam pencapaian kinerja,
- Menyetujui berbagai perubahan yang dibutuhkan pada kesepakatan tujuan dan rencana kerja sebagai tanggapan atas adanya perubahan lingkungan,
- Menyetujui berbagai tindakan yang diperlukan baik oleh pegawai maupun manajer untuk meningkatkan kinerja

C. Mengelola Pembelajaran Berkelanjutan.

Manajemen kinerja bertujuan meningkatkan proses pembelajaran melalui pengalaman, yaitu konsep belajar sambil bekerja-*learning by doing*. Belajar sambil bekerja adalah belajar dari permasalahan-permasalahan, tantangan-tantangan dan keberhasilan yang ditemui dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Pemikiran dasar pembelajaran berkelanjutan adalah setiap tugas pasti memiliki peluang untuk belajar. Sepanjang pegawai mampu mengambil pelajaran yang terkandung di dalam setiap pekerjaan, pegawai dapat mengambil kesimpulan tentang perilaku apa saja yang baik untuk mengerjakan tugas yang sama di waktu yang akan datang. Temuan ini dapat digunakan sebagai acuan bagi manajer untuk membuat kesepakatan kerja dengan pegawai lain untuk jenis pekerjaan yang sama.

Pada tingkat pribadi, pembelajaran berkelanjutan adalah usaha perluasan keterampilan melalui pembelajaran dan peningkatan

pengetahuan. Seiring perubahan kehidupan, kebutuhan untuk beradaptasi baik secara profesional maupun pribadi tentu harus sejalan dengan perubahan itu sendiri.

Pada tingkat profesional, pembelajaran berkelanjutan adalah untuk memperluas ketrampilan dalam menanggapi perubahan lingkungan dan perkembangan baru. Hal ini sangat penting karena kita harus merespon perubahan setiap hari, misalnya, pengenalan komputer di tempat kerja, menciptakan kebutuhan orang untuk melatih komputer untuk menyelesaikan tugas dengan lebih efisien.

Pada tingkat individu, pembelajaran berkelanjutan didefinisikan sebagai praktek yang dilakukan pegawai setiap hari untuk terus meningkatkan pengetahuan. Sebagai contoh:

- Meminta bantuan kepada orang lain bila ada sesuatu yang tidak dimengerti,
- Mengamati lebih banyak karyawan yang sudah berpengalaman di tempat kerja
- Mencoba cara baru dalam melakukan sesuatu dan mengeksplorasi metode alternatif,
- Mempraktikkan apa yang telah dipelajari,
- Menemukan cara untuk meningkatkan kinerja seperti mengambil program pelatihan atau seminar *online* di luar pekerjaan.

Dalam sebuah organisasi, pembelajaran berkelanjutan harus dilakukan dengan membentuk tim untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis. Hal ini sangat penting karena iklim ekonomi yang selalu berubah menuntut agar setiap tim mengetahui pengetahuan terkini sehingga mudah beradaptasi dengan perubahan yang mungkin diperlukan.

Pembelajaran sosial dan pembelajaran berkelanjutan satu sama lain saling terkait. *Facebook/Twitter/LinkedIn/News Feed* pribadi dan kelompok yang terkait pekerjaan berperan penting terhadap apa yang kita pelajari, berkomunikasi dan berbagi pengetahuan. Para pegawai bisa menghabiskan waktu sepanjang hari di depan media sosial untuk mencari materi yang terkait pekerjaan mereka serta mempelajari hal-hal baru. Sebagai contoh, para pedagang *Wall Street* atau siapa pun yang bekerja di bidang keuangan tentu harus selalu

mengikuti tren baru, pergerakan pasar dan perubahan lingkungan yang dapat mempengaruhi *portofolio* perusahaan. Cara untuk tetap "belajar" tanpa menggunakan *platform* pembelajaran khusus adalah dengan masuk jejaring sosial dengan aliran berita dan perubahan yang terus menerus.

Konsep *continuous learning* sejalan dengan konsep *learning organization* yang disampaikan oleh Peter Senge dalam bukunya "*The Fifth Discipline*".

Menurut Senge *et al* (1999) lima karakteristik organisasi pembelajaran meliputi:

1. Berpikir Sistem (*Systems Thinking*) : Setiap usaha manusia merupakan sistem di mana bagian dari jalinan tindakan atau peristiwa saling berhubungan, meskipun hubungan itu tidak nyata.
2. Penguasaan Pribadi (*Personal Mastery*): Setiap orang harus mempunyai komitmen untuk belajar sepanjang hayat dan mengembangkan potensinya secara optimal.
3. Pola Mental (*Mental Models*): Setiap orang mempunyai pola mental tentang bagaimana ia memandang dunia di sekitarnya dan bertindak atas dasar apa yang dilihatnya
4. Visi Bersama (*Shared Vision*): Organisasi yang berhasil berusaha mempersatukan orang-orang berdasarkan identitas dan perasaan yang sama yang dijabarkan dalam suatu visi yang dimiliki bersama.
5. Belajar Beregu (*Team Learning*): Bekerja dengan sistem regu (*team work*) jauh lebih berarti daripada bekerja secara perorangan dari masing-masing anggotanya

BAB V

PERBAIKAN KINERJA SDM

Walaupun manajemen kinerja merupakan proses yang berkelanjutan (*continuous process*), namun dalam prosesnya manajemen kinerja perlu dilakukan evaluasi yang digunakan untuk perbaikan kinerja (*reviewing performance*) secara formal satu atau dua kali setiap tahun. Beberapa hal yang terkait dengan usaha perbaikan kinerja, meliputi : pertemuan perbaikan kinerja (*performance review meeting*), kendala-kendala yang dihadapi, permasalahan utama, target dan kriteria kinerja yang diharapkan.

A. Pertemuan Perbaikan Kinerja.

Menurut Maier (1958) pertemuan yang membahas upaya perbaikan kinerja (*Performance Review Meeting*) bertujuan untuk meyakinkan agar ke lima elemen manajemen kinerja dapat berjalan dengan baik. Kelima elemen kinerja yang dimaksud meliputi :

- Kesepakatan kinerja,
- Pengukuran kinerja,
- Umpan balik,
- Dukungan manajemen yang positif dan
- Dialog.

Perbaikan kinerja harus mengacu kepada kondisi kinerja pegawai yang sebenarnya. Perbaikan kinerja harus sesuatu yang nyata, bukan abstrak dan memungkinkan bagi pegawai dan manajer untuk secara bersama-sama melihat jenis perbaikan apa yang dapat dilakukan, beberapa permasalahan standar dan target kinerja yang dapat diselesaikan. Para pegawai harus didorong untuk melakukan penilaian kinerjanya secara mandiri dan menjadi agen perubahan yang aktif untuk meningkatkan hasil kinerjanya. Demikian juga para manajer harus didorong untuk meningkatkan perannya, yaitu : melatih (*coaching*), memberikan dukungan dan bimbingan.

Jika kesepakatan dan target kinerja telah dibicarakan pada saat awal periode kerja, maka ketika dilakukan penilaian kinerja secara formal tentu akan berjalan dengan baik.

Peran utama manajemen kinerja, yaitu:

- Meyakinkan para pegawai apakah yang sudah dikerjakan sesuai dengan sasaran kinerja,
- Merancang sistem kinerja agar pegawai mendapat tantangan baru,
- Meyakinkan agar pegawai menggunakan pengetahuan yang lebih baik,
- Meyakinkan agar pegawai menerapkan keterampilan dan kecakapan yang dimiliki menjadi lebih baik,
- Mengembangkan kualitas kinerja pegawai dengan belajar mandiri,
- Membuat kesepakatan target kinerja pada bidang-bidang yang perlu ditingkatkan dan dikembangkan.

Proses *performance review* ini juga membantu manajer untuk meningkatkan kemampuan kepemimpinan, pembimbingan, pengembangan individu dan tim serta terhadap siapa mereka harus bertanggungjawab.

Menurut Armstrong (2006:76) 65% korporasi pada umumnya melaksanakan perbaikan kinerja hanya satu kali dalam satu tahun. Korporasi yang melaksanakan perbaikan kinerja dua kali dalam satu tahun hanya 27%. Meskipun perbaikan kinerja secara informal baik untuk dilakukan, namun pertemuan formal berbasis tahunan atau setengah tahunan merupakan bagian dari proses manajemen kinerja yang sangat efektif.

B. Kendala-Kendala dalam Perbaikan Kinerja.

Dalam penilaian kinerja sistem *merit* yang tradisional pertemuan evaluasi kinerja tahunan merupakan langkah yang sangat penting. Para manajer lini terkadang *skeptic* dalam proses manajemen kinerja karena merasa dipaksa oleh bagian personalia. Reaksi yang umum terjadi adalah evaluasi kinerja merupakan pekerjaan rutinitas yang membosankan. Pekerjaan evaluasi kinerja menjadi semacam

rutinitas menyebarkan formulir, mengisi kuesioner dan mengumpulkannya.

Menurut Beer and Ruh (1976) terdapat tiga sumber kendala dalam menyelenggarakan perbaikan kinerja, yaitu :

- Kualitas hubungan antara manajer dengan pegawai, jika tidak terdapat saling percaya dan mengerti diantara kedua belah pihak, maka perbaikan kinerja merupakan sebuah pengalaman yang menakutkan karena munculnya sifat kekasaran dan penolakan.
- Perilaku dan keterampilan saat wawancara,
- Proses perbaikan (*review*) itu sendiri, tergantung tujuan, metodologi dan dokumentasi.

Para manajer diharapkan mampu mengatasi kendala-kendala di atas yang dihadapi dalam melakukan perbaikan kinerja (*performance review*) dan menemukan cara-cara yang efektif untuk melakukan perbaikan kinerja.

C. Ruang Lingkup Perbaikan Kinerja.

Beberapa isu atau permasalahan dalam proses perbaikan kinerja diantaranya :

- Mengapa hasilnya seperti sekarang ini?
- Jika hal-hal tersebut diperlukan, apa saja yang menjadi tujuan perbaikan kinerja?
- Apa sajakah isu-isu kinerja organisasi yang ada?
- Siapa yang terlibat dalam perbaikan kinerja?
- Fokus apasajakah dalam perbaikan kinerja?
- Kriteria apa saja yang harus digunakan untuk melakukan perbaikan kinerja?
- Dampak apa yang bisa dihasilkan dari gaya manajemen yang diterapkan terhadap aktivitas perbaikan kinerja?
- Keterampilan apa saja yang diperlukan untuk menyelenggarakan perbaikan kinerja dan bagaimana keterampilan-keterampilan tersebut bisa dikembangkan?
- Bagaimana faktor-faktor positif dan negatif bisa dikelola?
- Bagaimana hasil perbaikan kinerja bisa digunakan untuk meningkatkan kualitas komunikasi yang baik?

- Bagaimana seharusnya hasil pertemuan perbaikan kinerja ditangani?
- Sejauh mana hasil kinerja masa lampau bisa digunakan untuk pedoman kinerja di waktu mendatang?
- Kapan sebaiknya dilaksanakan perbaikan kinerja?
- Permasalahan-permasalahan apa saja yang ada dalam menyelenggarakan perbaikan kinerja dan bagaimana permasalahan-permasalahan tersebut dapat diatasi?
- Bagaimana efektivitas perbaikan kinerja bisa dievaluasi?

Mengapa manajer perlu melakukan perbaikan kinerja dalam proses manajemen kinerja? Jawabnya adalah karena para manajer tidak memiliki pilihan lain, kecuali harus melakukan perbaikan kinerja. Perbaikan kinerja adalah tugas yang melekat bagi para manajer. Perbaikan kinerja secara formal diperlukan sebagai aktivitas manajemen kinerja untuk melengkapi proses informal yang berkelanjutan pada tahap pengawasan kinerja.

Alasan dilakukannya perbaikan kinerja secara formal adalah untuk mendapatkan hal-hal yang lebih fokus dalam membuat pertimbangan dalam penentuan tujuan kinerja, permasalahan motivasi dan pengembangan kinerja. Perbaikan kinerja senantiasa memperhatikan apa yang seharusnya dilakukan di waktu yang akan datang, namun masih memperhatikan hasil kinerja di waktu lampau. Perbaikan kinerja hakekatnya menjawab dua pertanyaan sekaligus : “*Apa yang telah kita dapatkan?*” dan “*Sedang ke mana arah kita sekarang?*”.

Tujuan perbaikan kinerja adalah :

- *Perencanaan*, menyiapkan dasar-dasar perumusan kesepakatan, perencanaan dan pengembangan kinerja.
- *Motivasi*, untuk mendapatkan umpan balik (*feedback*) positif, penghargaan, pengakuan, kesempatan untuk maju, memperjelas tujuan, memberdayakan pegawai mengelola kinerjanya masing-masing, pembelajaran dan pengembangan.
- *Pembelajaran dan pengembangan*, untuk menyiapkan dasar-dasar pembelajaran dan pengembangan mandiri melalui aktivitas pelatihan dan metode belajar lainnya sesuai

dengan kecakapan pegawai baik untuk saat sekarang dan mendatang. Pembelajaran dan pengembangan kinerja fokus pada pekerjaan sekarang, memungkinkan pegawai memperbesar dan memperkuat tanggungjawab, keterampilan yang diperlukan dan memberinya imbalan yang sesuai. Aspek peranan pengembangan kinerja pegawai lebih penting pada organisasi yang struktur organisasinya bersifat datar dimana jenjang karir lebih pendek.

- *Komunikasi*, untuk mendapatkan saluran komunikasi dua arah tentang peran, harapan (persyaratan tujuan kinerja kompetensi), hubungan, permasalahan dan aspirasi kinerja.
- *Penilaian kinerja*, mempersiapkan dasar-dasar untuk penilaian kinerja khususnya jika hasil penilaian kinerja menjadi acuan untuk penentuan sistem imbalan.

D. Permasalahan Perbaikan Kinerja dalam Organisasi.

Agar berhasil, tujuan dan metode perbaikan kinerja harus sejalan dengan budaya organisasi, sebagai pemicu perubahan yang terencana. Manajemen kinerja dan proses perbaikan kinerja dapat membantu tercapainya perubahan budaya organisasi, melalui perubahan yang dikelola dengan baik dan melibatkan seluruh pegawai, melalui komunikasi dan pelatihan yang efektif.

Beberapa permasalahan yang muncul dalam melaksanakan perbaikan kinerja diantaranya:

- Menentukan cara pengukuran dan kriteria untuk mengevaluasi kinerja,
- Mengumpulkan bukti-bukti faktual kinerja,
- Adanya penyimpangan atau kesalahan manajer dalam penilaian kinerja,
- Menyelesaikan konflik antara penilai dan ternilai,
- Perilaku bertahan atau *defensive* yang diperlihatkan ternilai (pegawai yang dinilai) terhadap kritik,

Pendekatan yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan-permasalahan di atas, diantaranya:

- Pastikan bahwa kriteria penilaian kinerja sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat, sebisa mungkin penilaian

dibuat kuantitatif. Penilaian kompetensi berdasarkan analisis dan pengukuran kinerja sehari-hari yang efektif yang dibuat dalam bentuk kinerja standar.

- Mengawasi kinerja secara kontinyu mengenai hubungan antara rencana kinerja dengan sasaran kinerja, persyaratan standar dan perilaku kinerja. Pastikan bahwa umpan balik berdasarkan bukti-bukti dan catatan kritis untuk membantu dalam penilaian kinerja secara keseluruhan.
- Minimalkan penyimpangan (*bias*), meskipun sulit untuk menghindari masalah-masalah subjektivitas *gender*, ras, agama dan lain-lain. Pelatihan penilaian kinerja dapat mengurangi penyimpangan ini.
- Pastikan bahwa manajer dan pegawai memahami bahwa tujuan perbaikan atau evaluasi kinerja adalah untuk hal-hal yang positif. Berikan pelatihan kepada manajer agar menguasai teknik memberikan kritik yang bersifat membangun dan berdasarkan fakta, bukan sekedar pendapat.
- Pastikan para manajer menggunakan pendekatan positif, yaitu menggunakan kritik yang membangun bukannya menyalahkan, sehingga dapat mengurangi resistensi pegawai dalam proses perbaikan kinerja. Pengarahan singkat (*briefing*) terhadap seluruh pihak yang terkait dalam perbaikan kinerja juga perlu dilakukan.

E. Persiapan Pertemuan Perbaikan Kinerja.

Dengan mengikuti pelatihan dan bimbingan para manajer akan lebih baik dalam penyelenggaraan pertemuan perbaikan kinerja. Pertemuan perbaikan kinerja akan jauh lebih efektif jika pegawai dan manajer sama-sama mempersiapkan diri dengan baik. Persiapan sebaiknya mencakup hal-hal sebagai berikut :

- Tujuan dan bagian-bagian penting yang akan dibahas dalam pertemuan,
- Bukti-bukti kinerja yang harus dipersiapkan dalam pertemuan,
- Persiapkan kekuatan dan kelemahan kinerja yang dapat dijelaskan dalam pertemuan.

Selanjutnya akan dijelaskan adanya *The 12 Golden Rules* untuk menyelenggarakan pertemuan perbaikan kinerja :

1. Persiapkan sebaik mungkin (*Be prepared*).

Para manajer harus siap dengan daftar sasaran kinerja pegawai yang sedang berlaku selama satu tahun. Para manajer menyiapkan alasan untuk menilai apakah kinerja seorang pegawai berhasil atau gagal, dan apakah perlu diberikan penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*). Jika perlu dilakukan perbaikan kinerja maka siapkan alasan atau pertimbangan yang kuat. Pihak pegawai juga harus siap mengidentifikasi prestasi kerja yang telah dicapai, permasalahan kinerja yang dihadapi dan melakukan penilaian kinerja secara mandiri. Para pekerja juga harus menyiapkan diri dengan point point kinerja yang ingin ditingkatkan.

2. Bekerja dengan cara yang jelas (*work to a clear structure*).

Pertemuan harus direncanakan untuk membahas seluruh permasalahan yang diidentifikasi dalam persiapan. Waktu yang cukup harus disiapkan untuk diskusi secara penuh karena pertemuan yang terburu-buru tidak akan efektif. Waktu satu sampai dengan dua jam biasanya cukup untuk me-review kinerja individu pegawai.

3. Ciptakan atmosfir pertemuan yang kondusif (*create the right atmosphere*)

Keberhasilan sebuah pertemuan tergantung bagaimana menciptakan suasana yang informal, terbuka dan akrab. Cara terbaik memulai sebuah pertemuan adalah membahas hal yang umum sebelum masuk ke permasalahan yang utama.

4. Berikan umpan balik yang baik (*provide good feedback*)

Pegawai perlu mengetahui apakah pekerjaan yang telah dilakukan sudah memenuhi standar kinerja atau belum. Pegawai memerlukan umpan balik berdasarkan bukti yang faktual dan penyampaian umpan balik sebaiknya bersifat memotivasi bukan melemahkan semangat kerja pegawai.

5. Gunakan waktu secara produktif (*use time productively*).
Penilai atau *reviewer* harus memanfaatkan waktu sebaik mungkin saat menguji pemahaman dan mencari informasi tentang hasil perbaikan kinerja. Pegawai agar diberikan waktu yang cukup untuk mengungkapkan pandangannya secara penuh dalam menjawab setiap komentar pada hasil perbaikan kinerja. Pertemuan sebaiknya dilakukan dalam bentuk dialog antara dua pihak sehingga didapat kesimpulan yang positif.
6. Mulai dengan pujian (*use praise*).
Para manajer sebaiknya memulai pertemuan dengan memberikan penghargaan secara tulus dan ikhlas kepada beberapa prestasi yang membanggakan. Penghargaan membuat orang merasa nyaman karena setiap orang memerlukan dorongan dan penghargaan.
7. Biarkan peserta berbicara (*let individuals do most of the talking*)
Kondisi ini membuat mereka nyaman dan merasa pendapatnya didengarkan. Gunakan pertanyaan terbuka, seperti: 'Bagaimana Anda mencapai target tersebut?'. Pertanyaan terbuka memotivasi orang untuk menjelaskan segala sesuatunya lebih leluasa.
8. Berikan kesempatan menilai diri sendiri (*invite-self assessment*)
Memberikan peluang untuk melakukan penilaian pribadi untuk dasar diskusi perbaikan kinerja. Mengingat beberapa orang ada yang merasa minder atau under estimate, maka perlu dibuat pertanyaan terbuka sebagai berikut:
 - Seberapa baik Anda merasa telah bekerja?
 - Jelaskan kekuatan-kekuatan yang Anda miliki!
 - Apa yang paling Anda sukai / tidak sukai dari pekerjaan Anda?
 - Mengapa proyek yang Anda kerjakan berjalan baik?
 - Apakah Anda merasa tidak mencapai target?

9. Diskusikan kinerja bukan pribadinya (*discuss performance, not personality*)
Pembahasan mengenai kinerja harus berdasarkan bukti actual, bukan opini. Selalu mengacu kepada bukti actual, perilaku dan hasil kerja untuk dibandingkan dengan kesepakatan kinerja yang telah dibuat. Pegawai harus diberikan banyak kesempatan untuk menjelaskan mengapa sesuatu bisa atau tidak dikerjakan.
10. Lakukan analisis kinerja (*encourage analysis of performance*)
Jangan hanya menghargai atau menyalahkan. Buatlah analisis secara objektif, mengapa ada pekerjaan yang berhasil baik dan ada yang buruk. Apa yang bisa dilakukan untuk menjaga standar kinerja yang tinggi dan menghindari permasalahan di waktu mendatang.
11. Jangan memberikan kritik yang tidak disukai (*don't deliver unexpected criticism*)
Dalam pertemuan tidak sepatutnya ditemui hal-hal yang di luar dugaan. Diskusi harus membahas kejadian atau perilaku yang telah diagendakan. Umpan balik kinerja harus diberikan segera, tidak harus menunggu sampai akhir tahun. Tujuan utama dari perbaikan kinerja secara formal adalah untuk mendapatkan hasil kemajuan yang diperoleh berdasarkan fakta yang aktual.
12. Menghasilkan kesepakatan dan rencana kerja (*agree measurable objectives and a plan of action*)
Tujuan akhir dari pertemuan perbaikan kinerja adalah menghasilkan catatan positif mengenai perbaikan kinerja menjadi rencana tindakan.

F. Penilaian Kinerja Mandiri.

Penilaian kinerja secara mandiri (*self-assessment*) adalah penilaian kinerja yang dilakukan sendiri oleh pegawai dengan menggunakan metode terstruktur yang akan digunakan sebagai bahan diskusi dalam pertemuan perbaikan kinerja. Pada umumnya para pegawai akan menilai dirinya secara objektif, sepanjang hasil penilaiannya tidak mempengaruhi keputusan terhadap pendapatan mereka. Sebagian pegawai ada yang merasa kinerjanya dibawah

standar, dan justru hal ini memudahkan para *reviewer* menerapkan pendekatan yang positif.

Struktur pertanyaan evaluasi kinerja mandiri.

Untuk melakukan evaluasi kinerja mandiri dapat dibuat daftar periksa (*self assessment checklist*) yang diberikan kepada pegawai sebelum pertemuan. Berikut ini beberapa contoh umum pertanyaan yang bisa digunakan :

- Aspek-aspek pekerjaan apa saja yang Anda telah dikerjakan dengan baik?
- Menurut Anda prestasi terbaik apa saja yang telah berhasil diraih selama periode perbaikan?
- Apakah Anda memiliki kesulitan dalam mencapai tujuan atau memenuhi standar kinerja? Jika terjadi kendala-kendala, jelaskan dan menurut Anda mengapa terjadi kendala-kendala tersebut?
- Menurut Anda apa yang bisa dilakukan agar diwaktu mendatang tidak terjadi lagi kendala-kendala tersebut?
- Apakah Anda memiliki aspek pekerjaan yang menurut Anda kinerjanya bisa ditingkatkan secara mandiri atau dengan bantuan manajer?
- Jika ada hal yang bisa ditingkatkan menurut Anda bagaimana cara meningkatkannya?
- Apakah Anda akan mendapatkan manfaat jika diikutkan dalam pelatihan? Jika 'iya' jelaskan secara khusus pelatihan apa saja yang Anda inginkan?
- Apakah rancangan pekerjaan Anda saat ini mengganggu Anda dalam bekerja? Jika 'iya' perubahan seperti apa yang Anda inginkan?
- Apakah pekerjaan Anda memanfaatkan pengalaman dan kemampuan Anda secara penuh? Jika 'tidak' bagaimana agar bisa memanfaatkan pengalaman dan kemampuan Anda secara penuh?
- Apakah pekerjaan dan rencana pengembangan pribadi yang Anda inginkan untuk waktu mendatang?

Dengan menggunakan pertanyaan-pertanyaan tersebut evaluasi perbaikan kinerja bisa dilakukan secara konstruktif. Metode ini berbasis *problem solving*, fokus kepada identifikasi dan eksplorasi permasalahan utama yang dihadapi pegawai. Manajer akan memberikan *feedback* yang konstruktif dengan tujuan untuk memotivasi pegawai dalam melakukan perbaikan kinerja dengan dukungan manajer.

Keuntungan penilaian kinerja mandiri

Tujuan utama penggunaan evaluasi kinerja mandiri adalah mengurangi resistensi dengan memberikan kesempatan pegawai untuk *me-review* kinerjanya sendiri. Metode ini menghasilkan diskusi yang lebih positif dan konstruktif dalam pertemuan perbaikan kinerja sehingga fokus pada pemecahan masalah bersama dan tidak saling menyalahkan. Keunggulan metode penilaian kerja mandiri mendorong pegawai untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan pribadi, meningkatkan kinerja dan penilaian dilakukan seimbang antara individu dan manajer.

Kelemahan penilaian kinerja mandiri

Beberapa kelemahan yang ditemukan dalam metode penilaian kinerja mandiri diantaranya terdapat ketidaksepahaman antara manajer dan pegawai mengenai hasil evaluasi mandiri yang diberikan oleh pegawai. Beberapa pegawai bisa bertindak realistis dalam penilaian mandiri, namun beberapa pegawai juga akan menilai dirinya baik secara berlebihan. Hal ini perlu ditangani secara serius. Kelemahan berikutnya adanya sejumlah pegawai yang tidak senang dan enggan mengisi *form* evaluasi diri secara tertulis.

G. Memberikan Umpan-Balik.

Tujuan memberikan umpan balik (*feedback*) hasil perbaikan kinerja adalah untuk memberikan informasi yang cukup kepada pegawai untuk melakukan pekerjaannya. Umpan balik menjadi acuan untuk melakukan tindakan perbaikan jika terjadi penyimpangan atau kesalahan dalam mencapai kinerja. Para pegawai diharapkan memiliki sistem umpan balik secara mandiri (*self-regulating feedbacks*) dalam bekerja. Para pegawai didorong untuk memahami pengukuran kinerja yang tersedia untuk digunakan

sebagai pedoman dalam membuat *feedbacks* dan meningkatkan rencana dan pengembangan kinerja.

Umpan balik dalam manajemen kinerja harus selalu berdasarkan bukti-bukti yang cukup. Umpan balik mencakup hasil kinerja, kejadian-kejadian kritis, dan perilaku-perilaku yang secara signifikan mempengaruhi kinerja. Umpan balik harus berdasarkan fakta, bukan pendapat dan harus disampaikan dengan cara yang wajar.

Pedoman untuk memberikan umpan balik dalam perbaikan kinerja : *build feedback into the job, provide feedback on actual events, describe, don't judge, refer to specific behavior's, ask questions, select key issues, focus, provide positive feedback.*

- Membuat umpan balik menjadi pekerjaan (*Build feedback into the job*)
Agar afektif *feedback* harus ditransformasikan ke dalam pekerjaan selama jam kerja operasional.
- Umpan balik berdasarkan bukti (*Provide feedback on actual events*)
Umpan balik harus disiapkan berdasarkan hasil dan perilaku yang aktual. Semua harus berdasarkan bukti, jangan hanya berdasarkan anggapan belaka, contoh; Anda akan mengatakan : 'kami telah menerima complain dari customer Anda berlaku kasar'. Apakah Anda mau berkomentar tentang hal ini? Feedback tersebut lebih baik daripada anda berkata : 'Anda telah berlaku agresif terhadap customer'.
- Jelaskan, jangan menghakimi (*Describe don't judge*)
Umpan balik harus menyajikan deskripsi apa yang telah terjadi dan seharusnya tidak disertai penilaian. Jika Anda mengatakan: 'Saya telah bersikap kasar pada salah satu konsumen; Anda telah menciptakan perlawanan dan menghilangkan kesempatan untuk adanya perbaikan.
- Mengacu perilaku tertentu (*Refer to specific behavior's*)
Hubungkan semua *feedback* kepada perilaku tertentu. Jangan hanya berdasarkan perasaan atau kesan umum.

- Selalu bertanya (*Ask questions*)
Bertanyalah, jangan membuat pernyataan. “Mengapa Anda pikir ini bisa terjadi?”. “Apakah ada cara lain yang Anda pikir bisa digunakan untuk mengatasi masalah ini?”. “Bagaimana menurut Anda mengatasi masalah seperti ini di waktu mendatang?”
- Pilih masalah utama (*Select key issues*)
Pilih masalah utama, lalu konsisten. Terdapat batas kritik terhadap kesalahan seseorang. Jika *feedback* melebar kemana-mana maka kritik tidak akan efektif.
- Fokus (*Focus*)
Feedback fokus terhadap aspek kinerja individual yang dapat ditingkatkan. Hanya akan membuang-buang waktu untuk membahas individu yang tidak mampu berkembang.
- Berikan umpan balik yang positif (*Provide positive feedback*)
Untuk perbaikan berikan kepada pegawai umpan balik yang terbaik. Pegawai akan bekerja secara positif untuk meningkatkan kinerja dan mengembangkan keterampilan jika merasa diperhatikan.

BAB VI

PENILAIAN KINERJA SDM

Manajemen kinerja merupakan proses yang berkelanjutan (*continuous process*) yang berwawasan jauh ke depan (*forward looking*). Manajemen kinerja lebih memperhatikan kondisi kinerja ke masa depan dibandingkan permasalahan kinerja di waktu lampau. Hasil kinerja di waktu lampau digunakan sebagai acuan dalam merumuskan perencanaan dan pengembangan kinerja, memprediksi potensi kinerja dan karir. Proses manajemen kinerja digunakan untuk mengukur level kinerja yang dicapai dan sebagai basis pengambilan keputusan yang terkait dengan sistem imbalan.

Mc Gregor (1957) menyarankan perubahan *paradigm* penilaian kinerja model evaluasi menjadi analisis. Perubahan pendekatan penilaian ini berdampak positif bagi pegawai dan organisasi. Dalam metode baru ini pegawai sebagai agen perubahan yang aktif, bukan subjek yang pasif. Tidak hanya kekurangan (*weakness*) yang dinilai, tapi juga potensi kekuatan (*strengths*) para pegawai. Fokus penekanan penilaian kinerja melihat ke masa depan agar diperoleh target kinerja yang realistis.

Pada hakikatnya, kinerja merupakan suatu proses yang memerlukan waktu cukup panjang. Penilaian dilakukan terhadap kinerja karyawan atau organisasi dan atas dasar tersebut dilakukan review terhadap pelaksanaan tugas pekerjaan karyawan. Penilaian dan *review* dilakukan terhadap segenap sumber daya manusia maupun organisasi secara *periodic*, untuk mengukur, menilai dan mengevaluasi tentang seberapa jauh kemampuan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi. Hasil penilaian, *review* dan evaluasi merupakan masukan umpan balik terhadap perencanaan maupun proses pelaksanaan kinerja, maupun untuk perbaikan kinerja dikemudian hari. (Wibowo, 2007:212).

A. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja memerlukan kecakapan penilai untuk membuat keputusan kinerja yang baik, memiliki standar yang jelas, berdasarkan bukti yang relevan dan menghindari asumsi. Sebagian manajer merasa dirinya mampu menilai pegawai dengan baik. Namun pada kenyataannya, pegawai yang sama jika dinilai oleh manajer yang berbeda hasilnya dapat berbeda. Hal ini terjadi karena kriteria dan sistem penilaian yang digunakan berbeda. Ada pula manajer yang langsung membuat kesimpulan tanpa meneliti bukti secara sempurna. "*Halo effect*" atau "*Horn effect*" akan terjadi bila manajer menilai kinerja pegawai hanya berdasarkan penampilannya.

Fahmi (2011:66) dalam rangka melakukan perbaikan yang berkesinambungan, suatu organisasi perlu melakukan penilaian kinerja, dilakukannya penilaian kinerja tersebut memiliki berbagai alasan, diantaranya :

- Penilaian kinerja memberikan informasi bagi pertimbangan pemberian promosi dan penetapan gaji.
- Penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi para manajer maupun pegawai untuk melakukan introspeksi dan meninjau kembali perlakunya selama ini.
- Penilaian kinerja diperlukan untuk pertimbangan diadakannya pelatihan serta pengembangan.

Permasalahan lain dalam penilaian kinerja adalah adanya faktor-faktor diantaranya ; persepsi, tingkat selektivitas, kualitas data, analisis dan interpretasi oleh penilai yang buruk. Kondisi ini yang oleh O'Malley (2003) disebut sebagai kesalahan Tipe I dan Tipe II. Kesalahan Tipe I adalah ketika kesimpulan yang dibuat menyatakan tidak ada perbedaan kinerja diantara sesama pegawai, sedangkan faktanya terdapat perbedaan kinerja pegawai. Sebaliknya, Kesalahan Tipe II terjadi jika kesimpulan menyatakan terdapat perbedaan kinerja, sedangkan faktanya tidak terdapat perbedaan kinerja.

Untuk mengatasi permasalahan-permasalahan ini diperlukan :

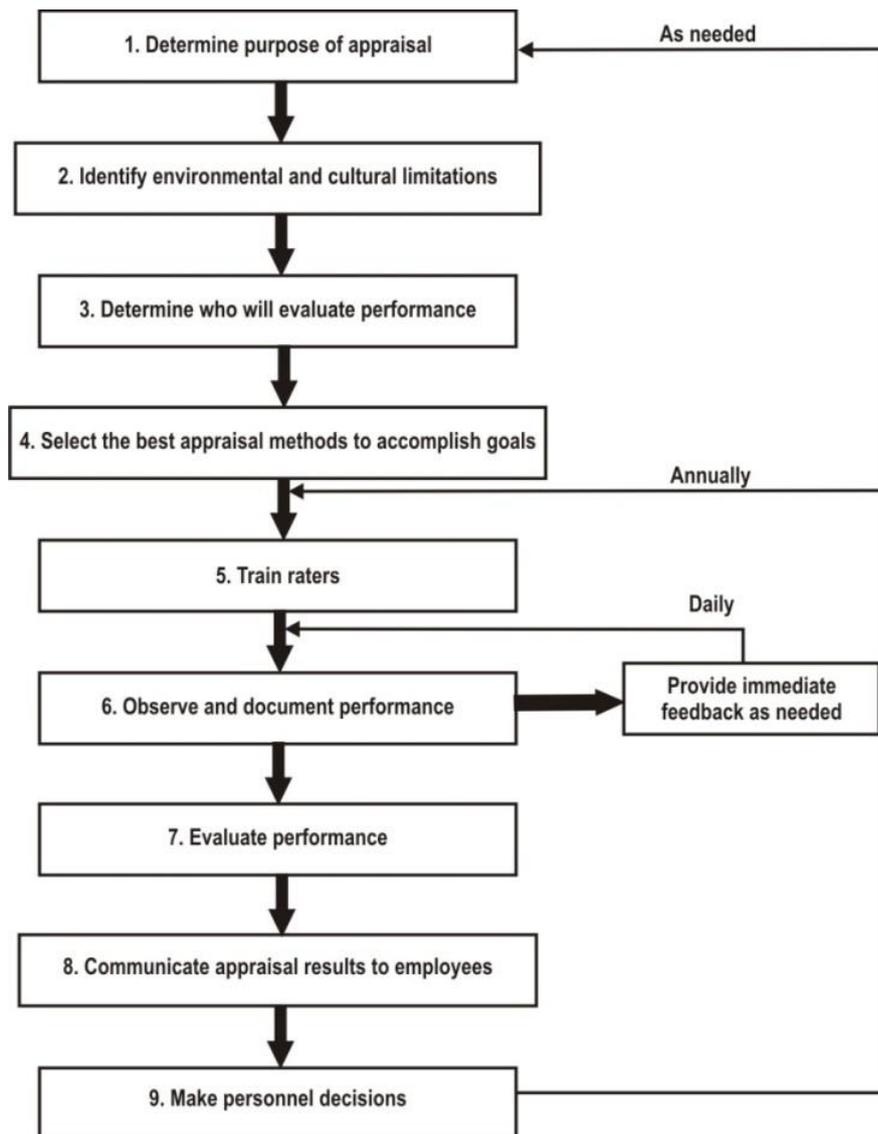
- Kepastian konsep kinerja dan faktor-faktor apa saja yang menyebabkan baik atau buruknya kinerja diketahui oleh seluruh pihak-pihak yang terlibat baik manajer dan pegawai,

- Dukungan terhadap para manajer untuk menentukan pengukuran dan standar kinerja yang disepakati dengan para pegawai,
- Diselenggarakan pelatihan penilaian kinerja kepada para manajer untuk menghindari pengambilan kesimpulan terlalu cepat, kecuali seluruh data yang tersedia telah dinilai,
- Menyiapkan para manajer dengan berbagai latihan penilaian kinerja yang memungkinkan mereka menemukan kelemahan mereka sendiri dan meningkatkan teknik untuk mengatasinya.

B. Proses Penilaian Kinerja.

Menurut Aamodt (2010:238) proses penilaian kinerja memiliki sembilan tahapan yang saling terkait, yaitu :

- Menentukan tujuan dan alasan penilaian kinerja,
- Menentukan kendala budaya dan lingkungan,
- Memilih orang yang akan ditugaskan,
- Memilih metode penilaian kinerja terbaik untuk mencapai tujuan,
- Melatih tim penilai,
- Menyiapkan dokumen pengamatan kinerja,
- Mengevaluasi kinerja,
- Mengkomunikasikan hasil penilaian kinerja terhadap pegawai, dan
- Membuat keputusan terhadap individu pegawai.



Gambar 6.1. Proses Penilaian Kinerja.

Tahap 1. Menentukan alasan penilaian kinerja

Tahap pertama adalah menentukan alasan dan tujuan dilakukannya penilaian kinerja. Tahap ini penting karena tersedia banyak metode penilaian kinerja yang belum tentu cocok. Sebagai contoh, metode *Force Choice Scales* sangat cocok untuk tujuan penentuan besarnya kompensasi atau imbalan pegawai, namun

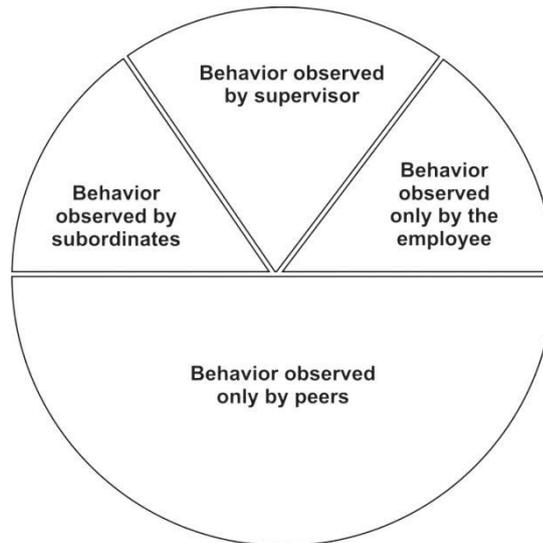
sangat tidak cocok untuk tujuan pembuatan kurikulum materi pelatihan. Tujuan atau alasan dilakukan evaluasi kinerja diantaranya untuk menyiapkan pelatihan dan umpan balik kerja pegawai, menentukan peningkatan upah atau gaji, membuat keputusan untuk kenaikan pangkat atau jabatan, membuat keputusan pemberhentian kerja, dan riset individu pegawai untuk pengembangan kompetensi dan karir.

Tahap 2. Menentukan kendala lingkungan dan budaya organisasi

Tahap kedua adalah menentukan kendala lingkungan dan budaya organisasi yang mungkin dapat mempengaruhi sistem penilaian kinerja. Jika organisasi tidak memiliki cukup uang untuk menerapkan *merit system*, maka penggunaan sistem evaluasi kinerja kuantitatif yang rumit dapat dipastikan akan membuat manajer dan pegawai menjadi frustrasi. Di dalam budaya organisasi yang sangat kohesif, menggunakan penilaian kinerja metode *peer ratings* mungkin dapat mengurangi kohesivitas mereka.

Tahap 3. Menentukan Siapa yang Akan Melaksanakan Penilaian Kinerja

Tahap ketiga adalah menentukan siapa yang akan ditugaskan melakukan penilaian kinerja. Secara tradisional penilaian kinerja dilakukan oleh atasan. Akhir-akhir ini organisasi menyadari bahwa penilaian atasan hanya mampu menilai aspek perilaku tertentu saja dari bawahannya. Sebagai contoh, seorang pimpinan cabang sebuah Bank hanya mampu mengamati perilaku *teller* sekitar 30% dan selebihnya diamati oleh pelanggan, teman kerja, dan pihak-pihak lain. Untuk mendapatkan hasil penilaian kinerja *teller* yang akurat maka pihak lain harus memberikan *feedback* yang cukup.



Gambar 6.2. Pihak yang Mengobservasi Kinerja *Teller Bank*.

Pihak dari luar diri pegawai yang dapat menilai kinerja adalah atasan (*supervisor*), teman sejawat (*peers*), anak buah (*subordinates*) dan pelanggan (*customers*). Sedangkan pihak internal adalah penilaian kinerja mandiri oleh pegawai itu sendiri (*self appraisal*).

Istilah yang digunakan untuk menamai proses penilaian kinerja dari berbagai sumber disebut *360-degree feedback* atau *multiple-source feedback*.

McBurger Queen Restaurants

Dear Customer:

We value your business and strive to make each of your visits a dining pleasure. To help us reach our goal, we would appreciate your completing this card and placing it in our suggestion box on your way out.

1. Was your food cooked properly?	Y N
2. Was your server friendly?	Y N
3. Was your server efficient?	Y N
4. Do you plan to return?	Y N

5. Who was your server? _____

Comments:

Gambar 6.3. Kartu Evaluasi Pelanggan.

Tahap 4. Menentukan Metode Penilaian Kinerja Terbaik

Tahap keempat proses manajemen kinerja adalah menentukan kriteria yang relevan yang dapat digunakan sebagai acuan dalam proses evaluasi kinerja. Kriteria adalah pedoman untuk menentukan tingkat kesuksesan seorang pegawai. Terdapat tiga kriteria yang sangat umum untuk menentukan kriteria keberhasilan seorang pegawai, yaitu : *tingkat kehadiran, kualitas kerja dan keamanan kerja.*

Dalam menyusun *instrument* penilaian kinerja terdapat dua keputusan penting yang harus dibuat, yaitu :

- Menentukan dimensi kinerja dan
- Apakah *instrumen* menggunakan *ranking* (peringkat) atau *rating* (*nilai*).

Keputusan pertama fokus terhadap dimensi instrumen kinerja meliputi : sifat-sifat dasar pegawai (*traits*), kompetensi, jenis tugas, *goal* atau tujuan dan kinerja kontekstual.

- Dimensi *instrument* penilaian kinerja polisi yang berfokus kepada *traits* (kemampuan dasar) contohnya adalah kemandirian, kejujuran dan suka menolong.
- Dimensi yang berfokus kepada *kemampuan* contohnya adalah pengetahuan pegawai, keterampilan dan kecakapan kerja. Bagi seorang polisi, maka penting untuk memiliki keterampilan menulis, komunikasi lisan dan mengendarai mobil.
- Dimensi yang berfokus kepada *task* (tugas) contohnya adalah mampu berkomunikasi melalui radio sesuai *standar operating procedure* atau mengikuti prosedur standar saat bersaksi dalam sidang di pengadilan.
- Dimensi kinerja yang fokus pada *goal* (tujuan) misalkan mencegah tindakan kriminal, menyelesaikan tugas jaga dengan tidak ada yang celaka, menekan keluhan masyarakat.
- Dimensi terakhir adalah kinerja kontekstual yaitu usaha seorang polisi untuk bekerjasama dengan teman sejawat, meningkatkan atmosfer organisasi, dan menunjukkan pekerjaan yang tidak secara formal terdapat dalam uraian tugas.

Tabel 6.1. Fokus Dimensi Instrumen Kinerja Polisi

Competency Focus	Task Focus
Report-writing skills	Crime prevention
Driving skills	Arrest procedures
Public speaking skills	Court testimony
Knowledge of the law	Use of vehicle
Decision-making skills	Radio procedures
Physical ability skills	Following rules and regulations
Goal Focus	Trait Focus
Prevent crimes from occurring	Honesty
Arrest/cite lawbreakers	Courtesy
Finish shift without personality injury	Responsibility
Have arrests and citations stand up in court	Dependability
Minimize citizen complaints	Assertiveness
Ensure public safety	Cooperation

Keputusan kedua adalah apakah *instrument* penilaian kinerja menggunakan metode perbandingan pegawai (*employee comparison*), pengukuran objektif atau penilaian subjektif oleh atasan. Setelah jenis dimensi ditetapkan, keputusan berikutnya adalah menentukan apakah evaluasi kinerja dengan metode peringkat, membandingkan kinerja pegawai satu dengan yang lain, apakah menggunakan metode pengukuran seperti tingkat kehadiran atau unit yang terjual, atau metode penilaian kinerja oleh atasan atau pihak lain.

Metode Perbandingan Pegawai.

Untuk mengurangi kelonggaran penilaian, kinerja pegawai dapat dibandingkan satu sama lain. Cara yang paling mudah dan umum dilakukan adalah metode *rangk order* atau metode pemeringkatan. Dalam metode ini kinerja pegawai dibuat peringkat oleh *team* penilai sesuai dimensi yang ada seperti pada Tabel 6.2. Metode ini baik untuk jumlah pegawai yang sedikit. Kelemahan metode ini adalah apabila jumlah pegawai banyak maka akan mengalami kesulitan dalam membuat perbandingan satu sama lain.

Tabel 6.2. Evaluasi Kinerja Metode Peringkat

Employee	Dimension			Total
	Knowledge	Dependability	Quality	
Barrino	1	1	1	1.00
Underwood	2	3	2	2.33
Hicks	3	2	3	2.67
Sparks	4	5	4	4.33
Cook	5	4	5	4.67

Untuk mempermudah metode perbandingan dapat dilakukan metode perbandingan berpasangan (*paired comparison*). Contoh metode perbandingan berpasangan diilustrasikan pada Gambar 6.4.

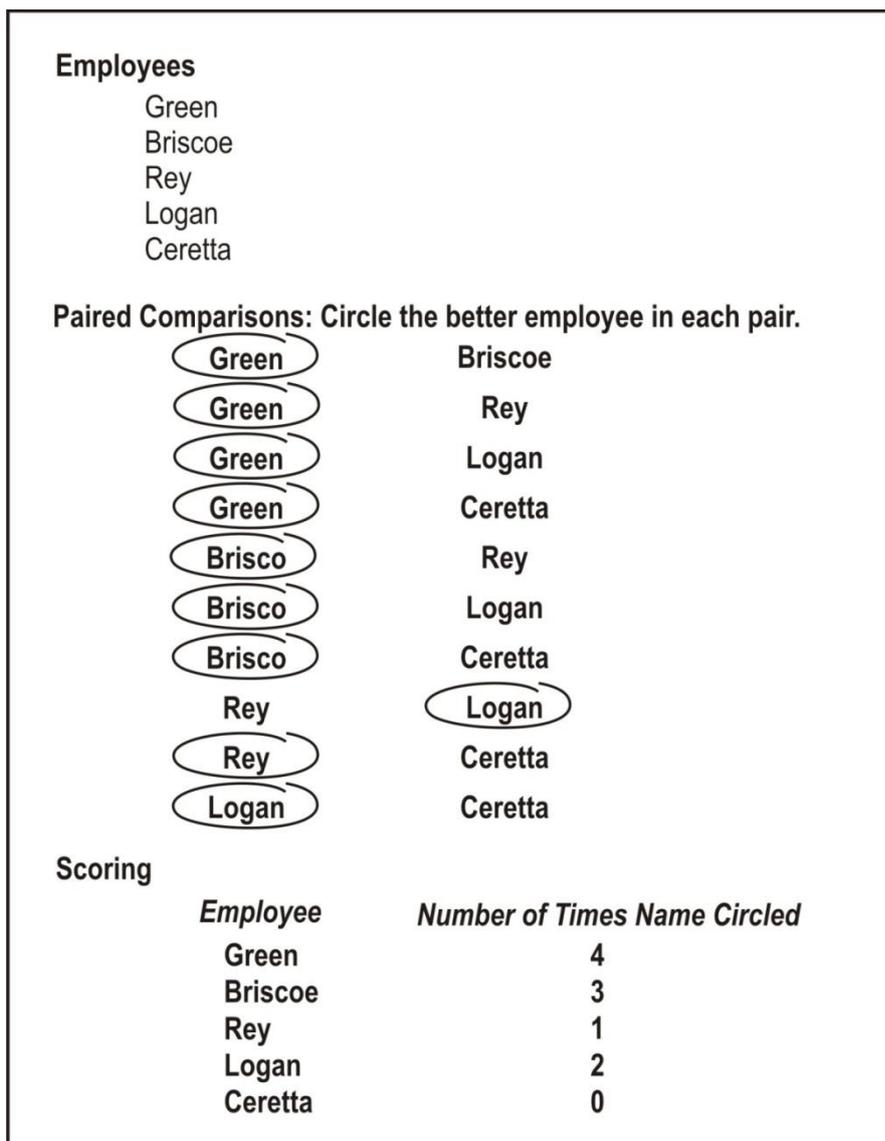
Untuk menentukan jumlah perbandingan yang harus dibuat, diketahui rumus matematis sebagai berikut :

Jumlah perbandingan = $n(n-1)/2$,
di mana n adalah jumlah pegawai.

Jika kita memiliki 10 pegawai, maka jumlah perbandingannya adalah :

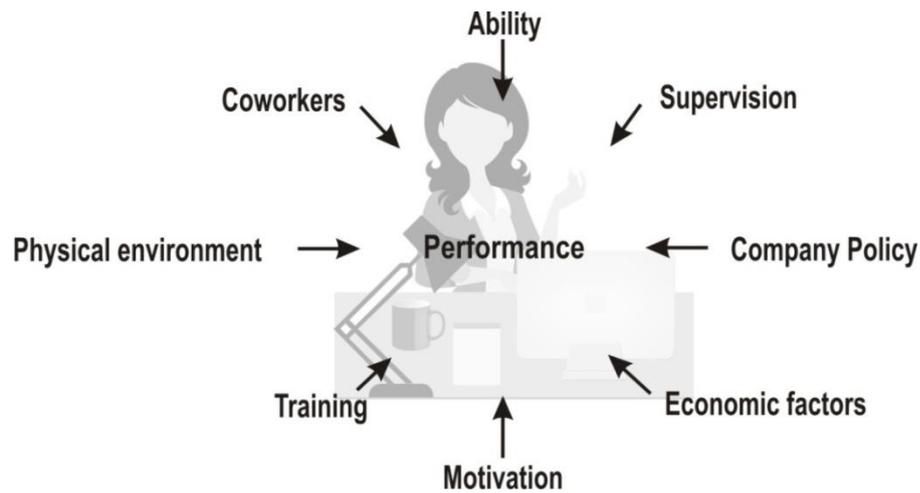
$$\text{Jumlah perbandingan} : 10(10-1)/2 = (10)(9)/2 = 90/2 = 45$$

Dengan demikian jika terdapat 100 pegawai yang akan dievaluasi maka akan terdapat 4,950 perbandingan. Dengan lima dimensi maka akan terdapat 25,000 perbandingan. Metode ini tidak cocok untuk jumlah pegawai yang besar.



Gambar 6.4. Metode Perbandingan Berpasangan (*Paired Comparison Method*)

Metode perbandingan kinerja terakhir adalah *Forced Distribution* (Distribusi Dipaksakan). Metode ini telah menetapkan terlebih dahulu lima kategori kinerja seperti tabel 6.3. Metode ini telah digunakan oleh lebih dari 20% dari 1000 korporasi yang disurvei majalah Fortune (Bates, 2004). Metode ini disebut "*Rank and*



Gambar 6.5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.

Metode pengukuran kinerja selanjutnya adalah mengukur kualitas hasil kerja. Kualitas biasanya diukur dari ada tidaknya kesalahan, yang diukur dari deviasi atau penyimpangan kerja standar. Jadi kualitas hanya bisa diukur jika telah ditentukan kinerja standar dan kemudian dibandingkan dengan hasil kinerja.

Kentucky Fried Chicken menilai kualitas kinerja pegawai setiap gerainya dengan menyamar sebagai pembeli. Kemudian dicek di luar gerai apakah suhu dan ukuran porsi makanan saat disajikan ke konsumen sesuai standar. Dengan demikian dapat diketahui apakah telah terjadi penyimpangan standar kualitas atau tidak.

Kinerja pegawai juga dapat diukur dengan tingkat kehadiran kerja. Kehadiran (*attendance*) dibedakan menjadi tiga : kemangkiran (*absenteeism*), keterlambatan (*tardiness*) dan masa jabatan (*tenure*).

Penilaian kualitas kerja selanjutnya adalah mengenai kualitas keamanan kerja (*safety*). Pegawai yang bekerja dengan baik dengan cara mengikuti aturan-aturan akan menghasilkan biasa yang rendah dibandingkan dengan pegawai yang melanggar aturan. Misalkan sopir yang melanggar aturan lalu lintas, maka akan dikeluarkan biaya denda atau tilang.

Pengukuran Metode Subyektif

Metode penilaian kinerja selanjutnya adalah model penilaian kinerja secara langsung oleh manajer kepada pegawai yang disebut

metode subjektif. Metode ini juga disebut metode *rating scale* (metode penskalaan) karena penilaian kinerja menggunakan skala penilaian *behavioral*. Terdapat banyak metode subjektif, namun terdapat dua metode yang terkenal yaitu *Graphic Rating Scale* dan *Behavioral Checklist*.

Metode penilaian dengan teknik penskalaan yang terkenal adalah *Graphic Rating Scale*. Kinerja dinilai mulai dari paling baik (*excellent*) sampai dengan paling buruk (*poor*) pada setiap pernyataan dimensi yang dinilai. Perhatikan Gambar 6.4. berikut :

Tabel 6.4. Contoh Metode *Graphic Rating Scale*

Initiative	Poor	1	2	3	4	5	Excellent
Cooperation	Poor	1	2	3	4	5	Excellent
Dependability	Poor	1	2	3	4	5	Excellent
Attendance	Poor	1	2	3	4	5	Excellent

Pendekatan penilaian kinerja subyektif selanjutnya adalah metode Pemeriksaan Perilaku (*Behavioral Checklist*). Instrumen penilaian kinerja model ini terdiri dari daftar perilaku dan hasil yang diharapkan dari setiap dimensi kinerja. Daftar perilaku positif memaksa manajer untuk memperhatikan dimensi kinerja yang disepakati. Contoh perilaku positif dari seorang teller bank diantaranya : "Memberi salam secara baik kepada nasabah", "Memanaggil nasabah dengan menyebutkan namanya", dan "Berterimakasih saat nasabah selesai dilayani".

Metode *behavioral checklist* dapat diilustrasikan pada penilaian kinerja polisi saat menggunakan radio komunikasi. Seorang polisi akan dinilai kinerjanya dengan *behavioral chek list* (daftar periksa perilaku) seperti pada Tabel 6.5. berikut:

Tabel 6.5. Instrumen Penilaian Kinerja Polisi dengan Instrumen *Behavioral Checklist*.

Radio Procedures	
Behavioral Elements	
<input type="checkbox"/>	Uses proper codes and signals when sending information
<input type="checkbox"/>	Understands codes and signals when receiving information
<input type="checkbox"/>	Voice is clear and easy-to-understand in normal situations
<input type="checkbox"/>	Voice is clear, easy to understand, and does not indicate panic in high stress situations
<input type="checkbox"/>	Follows proper radio procedures
<input type="checkbox"/>	Monitors the proper channels
<input type="checkbox"/>	Knows the location of all district officers
<input type="checkbox"/>	Never communicates improper information over the radio
<input type="checkbox"/>	Keeps dispatch informed of current status
<input type="checkbox"/>	Treats communications officers with respect and courtesy
Dimension Rating	
<input type="checkbox"/>	5 Consistently exceeds requirements, no improvements needed
<input type="checkbox"/>	4 Exceeds most requirements
<input type="checkbox"/>	3 Usually meets requirements, acceptable performance
<input type="checkbox"/>	2 Usually meets most requirements, but needs improvement
<input type="checkbox"/>	1 Does not meet minimum requirements, needs immediate and extensive improvement
Comments	
<hr/>	
<hr/>	
<hr/>	
<hr/>	

Setelah selesai membuat kesimpulan berdasarkan metode daftar periksa (*checklist*), manajer membuat penilaian secara keseluruhan terhadap setiap dimensi kinerja. Dengan metode ini kinerja pegawai dapat dinilai ke dalam tugas kelompok : di bawah rata-rata (*below average*), sedang (*average*) dan di atas rata-rata (*above average*).

Contoh metode *behavioral checklist* dapat dilihat pada Tabel 6.6. berikut:

Tabel 6.6. Penilaian berdasarkan Tiga Skala untuk Mengukur Kinerja Teller Bank.

Comparison of Other Employees	
Refers to customers by name	
<input type="checkbox"/>	Much better than other tellers
<input type="checkbox"/>	Better than other tellers
<input type="checkbox"/>	The same as other tellers
<input type="checkbox"/>	Worse than other tellers
<input type="checkbox"/>	Much worse than other tellers
Frequency	
Refers to customers by name	
<input type="checkbox"/>	Always
<input type="checkbox"/>	Almost always
<input type="checkbox"/>	Often
<input type="checkbox"/>	Seldom
<input type="checkbox"/>	Never
Extent to Which Organizational Expectations Were Met	
Refers to customers by name	
<input type="checkbox"/>	Greatly exceeds expectations
<input type="checkbox"/>	Exceeds expectations
<input type="checkbox"/>	Meets expectations
<input type="checkbox"/>	Falls below expectations
<input type="checkbox"/>	Falls well below expectations

Tahap 5. Pelatihan Penilai Kinerja Pegawai.

Dalam praktek penilaian kinerja pegawai, pelatihan tentang peningkatan kualitas penilai (*reviewer*) relatif kurang diperhatikan. Sedikitnya pelatihan ini menyebabkan masih sering dijumpai berbagai kesalahan dalam penilaian. Dengan meningkatnya akurasi, validitas dan reliabilitas hasil penilaian kinerja maka kepuasan kinerja pegawai akan meningkat. Hal ini dimungkinkan jika para manajer memiliki pengetahuan yang baik yang diperoleh dari pelatihan tehnik diskusi, latihan penilaian yang efektif dan membahas umpan balik.

Efektivitas pelatihan sebagai penilai akan memberikan kesalahan yang lebih rendah pada saat menjalankan tugas. Para manajer yang sudah mampu menilai dengan baik dapat menjelaskan kepada pegawai tentang sistem penilaian kinerja yang diterapkan. Semakin baik pemahaman pegawai tentang sistem penilaian kinerja maka mereka akan merasa lebih puas dengan sistem kinerja yang diterapkan. Di sinilah pentingnya pelatihan penilai kinerja pegawai.

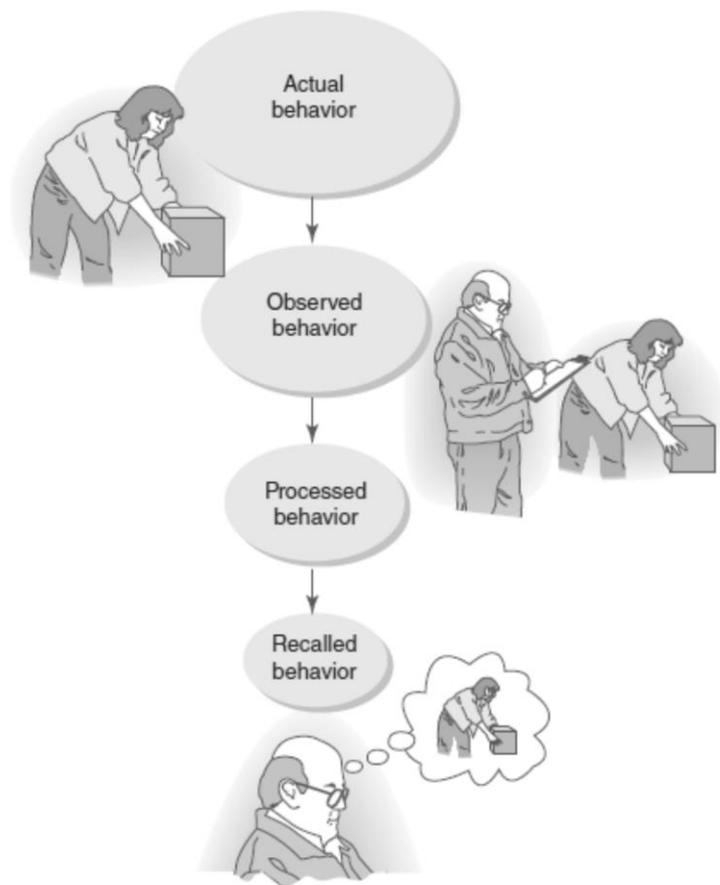
Tahap 6. Observasi dan Pencatatan Kinerja

Tugas manajer pada proses penilaian kinerja tahap ini adalah mengamati perilaku pegawai dan mendokumentasi kejadian kritis (*critical insident*) yang terjadi. Kejadian kritis merupakan kinerja pegawai yang sangat buruk ataupun sangat istimewa. Kejadian kritis harus dikomunikasikan kepada pegawai pada saat kejadian. Dokumentasi penting karena memiliki empat alasan.

Pertama, dengan adanya dokumentasi kinerja maka para manajer fokus terhadap perilaku dibanding karakteristik pribadi pegawai saat evaluasi kinerja.

Kedua, dokumentasi kinerja membantu mengingatkan manajer terhadap perilaku pegawai pada saat dievaluasi kinerjanya. Tanpa dokumentasi manajer hanya sedikit ingat perilaku pegawai sebenarnya yang dinilai. Perilaku kinerja pegawai bisa hilang jika tidak dibuat catatan atau dokumentasi perilaku kinerja. Para manajer cenderung hanya ingat beberapa hal :

- Kesan pertama (*first impression*). Hasil penelitian psikologi menunjukkan kesan pertama terhadap seseorang (*primacy effect*) lebih kuat dibanding perilaku setelah bertemu.
- Perilaku terkini (*recent behavior*). Para manajer cenderung mengingat perilaku terakhir yang terjadi selama masa evaluasi kinerja.
- Perilaku aneh atau ekstrem (*unusually or extreme behavior*). Para manajer cenderung mengingat perilaku aneh daripada perilaku-perilaku biasa. Pegawai yang sangat berprestasi atau yang sangat buruk kinerjanya pasti akan mudah diingat oleh penilai.
- Perilaku konsisten dengan pendapat manajer (*behavior consistent with supervision opinio*). Sewaktu kita membentuk opini terhadap seseorang kita cenderung untuk melihat bahwa perilaku orang tersebut sesuai dengan opini kita. Jika manajer suka terhadap seorang pegawai, mungkin manajer akan konsisten dengan pendapatnya, demikian juga manajer tidak menyukai seorang pegawai maka pegawai tersebut akan dinilai buruk.



Gambar 6.6. Perilaku yang hilang dalam sistem penilaian kinerja

Tahap 7. Evaluasi Kinerja Pegawai.

Mendapatkan dan meninjau data secara obyektif

Pada saat menilai kinerja pegawai seorang manajer terlebih dahulu mendapatkan dan mengevaluasi secara obyektif data yang relevan terhadap perilaku kinerja pegawai. Setelah diperoleh data manajer harus membaca seluruh catatan kejadian kritis pegawai. Catatan kritis kinerja pegawai biasa sering berbentuk *logs book*.

Membaca *logs book*-kejadian kritis kinerja pegawai.

Dalam membuat penilaian manajer harus hati-hati untuk tidak melakukan kesalahan penilaian yang umum terjadi. Penilaian kinerja dilakukan berdasarkan kaedah-kaedah metode penelitian ilmiah. Data harus dikoleksi dengan metode ilmiah: melakukan observasi kinerja, menggunakan instrument dan dokumentasi data kinerja. Dalam prakteknya penilai memiliki kesalahan-kesalahan yang tidak terhindarkan (*human error*).

Faktor-faktor eksternal lainnya yang berpengaruh terhadap hasil evaluasi kinerja, misalnya: hubungan penilai dan yang dinilai, prasangka buruk, subjectivitas penilai, kualitas hubungan baik atau buruk dan kondisi saat evaluasi kinerja dilakukan. Factor-faktor ini dapat mempengaruhi penilaian sehingga hasilnya bias, bisa lebih tinggi, lebih rendah atau rata-rata. Keadaan ini disebut kesalahan penilaian atau *rating error*.

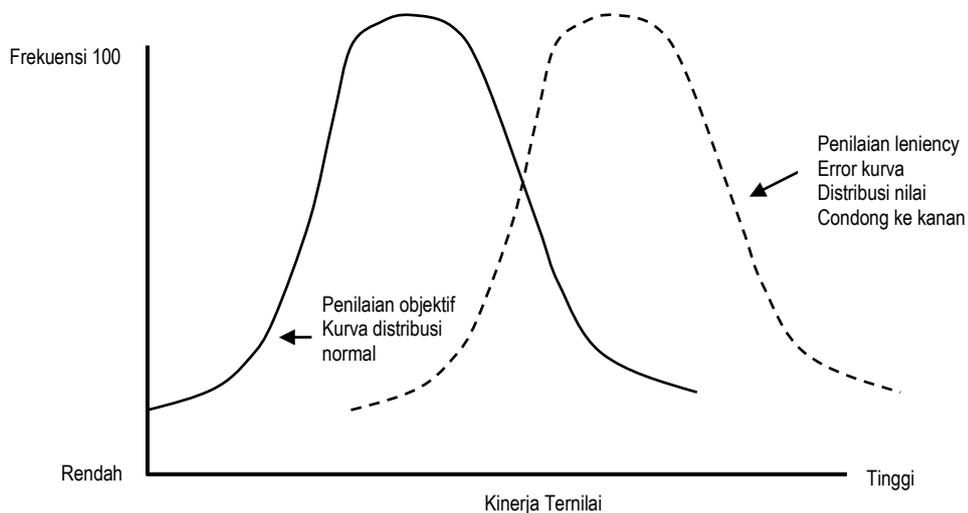
Beberapa jenis kesalahan penilaian yang umum terjadi diantaranya ; *leniency error*, *severity error*, *central tendency error*, *hallo error*, *high potential error*, *similar-to-me error*, *stereotyping error*, *recency error*, *spillover effect*, *contrast effect* dan *proximity error*.

Leniency Error

Adalah kesalahan penilai dalam memberikan nilai lebih positif dari yang seharusnya. Penilai bisa memberikan nilai lebih tinggi dari yang seharusnya jika evaluasi kinerja dilaksanakan secara objektif. Jika terjadi *leniency error*, sebagian besar ternilai menerima nilai kinerja lebih tinggi dari yang seharusnya. Jika penilai bersikap objektif, maka nilai akan berbentuk kurva normal. Akan tetapi, kurva distribusi nilai akan *skew* atau condong ke kanan jika terjadi *leniency error*.

Contoh terjadinya *leniency error* adalah adanya laporan mengenai kebugaran jasmani, sebagai sampel adalah 2.000 anggota Korps Marinir TNI. Hasilnya menunjukkan bahwa rata-rata nilainya sebesar 8,2 dalam skala 9 (*outstanding*). Hal tersebut sulit dipahami, mengingat anggota marinir merupakan tentara istimewa dan terlatih. Jika dinilai secara objektif, sesuai dengan teori evaluasi kinerja, tentu diantara anggota marinir yang terbaik terdapat anggota yang bernilai sedang, baik dan terbaik, sehingga distribusi nilainya akan normal tidak condong ke kanan (lihat gambar 6.7).

Jika terjadi *leniency error* organisasi akan dirugikan, sedangkan para pegawai akan diuntungkan. Penilaian *leniency error* akan membebani keuangan organisasi dikarenakan makin banyak pegawai yang mendapatkan kenaikan gaji dan pangkat. Intinya akan terjadi kenaikan biaya SDM.

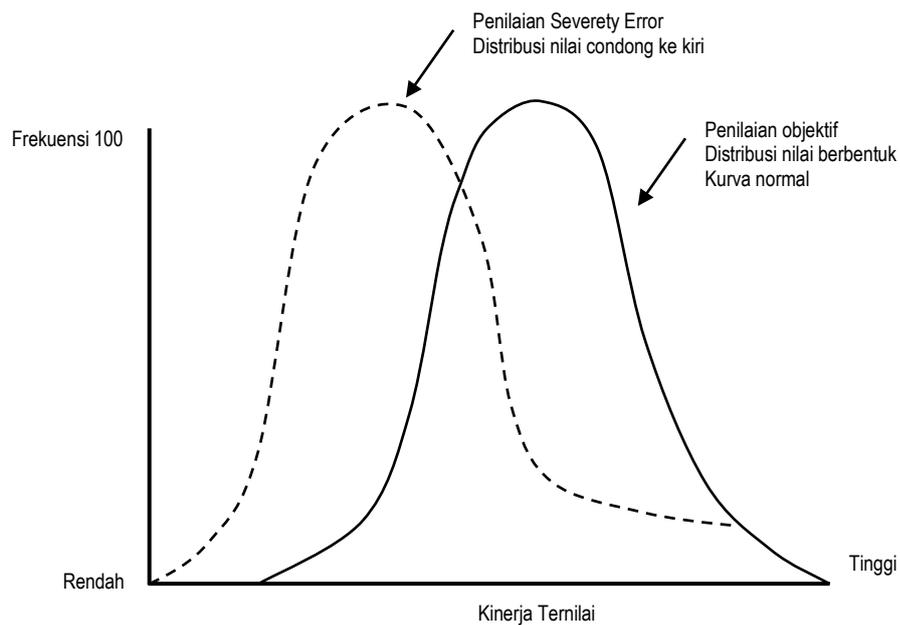


Gambar 6.7. Kurva Penilaian *Leniency Error*

Strickness/Severity Error

Kesalahan keras (*Severity error*) terjadi jika penilai mengevaluasi pegawai dan memberi nilai lebih rendah dari yang seharusnya. Contohnya, ternilai seharusnya mendapatkan nilai 80, tetapi penilai menurunkan nilainya (*deflating*) menjadi 75. Jika terjadi *severity error*, maka distribusinya tidak normal, tapi condong ke kiri (lihat gambar 6.8).

Severity error akan merugikan karyawan dan menguntungkan organisasi. Akibatnya, semakin sedikit pegawai yang mendapatkan kenaikan gaji dan pangkat, yang akan berpengaruh pada menurunnya kepuasan kerja pegawai.

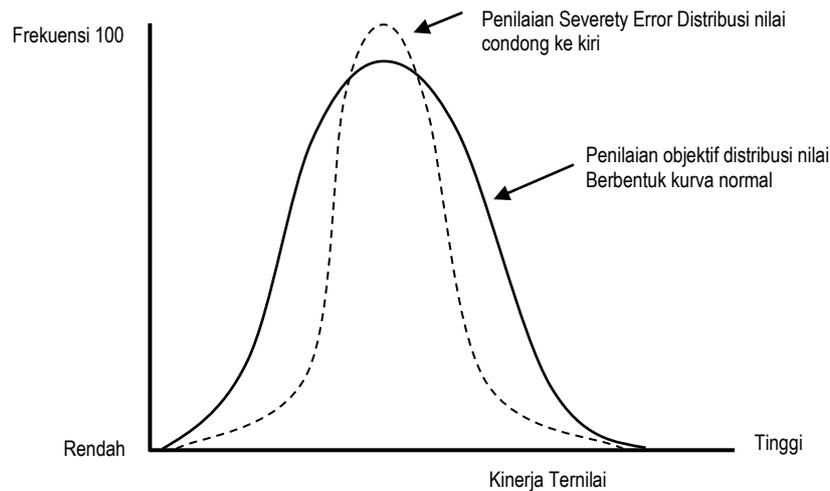


Gambar 6.8. Kurva Penilaian *Severity Error* dan Penilaian Objektif

Central Tendency Error

Kesalahan titik tengah (*central tendency error*) terjadi karena penilai memberi nilai terhadap ternilai dengan nilai rata-rata. Penilai memberikan nilai dengan nilai mendekati titik tengah atau rata-rata. Hanya sedikit dari ternilai yang mendapatkan nilai sangat tinggi atau sangat rendah. Distribusi nilai pada kesalahan ini adalah kurva tercekik di tengah-tengah (lihat gambar 6.9).

Central tendency error merugikan pada pegawai yang mempunyai kinerja baik, karena mendapatkan nilai rata-rata. Sebaliknya, pegawai yang kinerjanya rendah, merasa diuntungkan. Dan dalam hal ini perusahaan sudah pasti diuntungkan. Alasan yang biasa dipakai untuk melakukan kesalahan ini adalah ketentuan dalam undang-undang ketenagakerjaan yang mewajibkan perusahaan memperlakukan karyawan dengan cara yang sama.



Gambar 6.9. Kurva Penilaian *Central Tendency Error*

Hallo Error

Kesalahan hallo (*hallo error, horn error*) terjadi jika penilai memberikan nilai yang sama pada sejumlah indikator kinerja. Penilai memberikan nilai berdasarkan persepsi umum mengenai ternilai, bukan berdasar penilaian disetiap indikator kinerjanya. Tabel 6.7. di bawah ini menunjukkan penilaian yang objektif dimana nilai tersebar diantara indikator kinerja. Sedangkan Table 6.8 menunjukkan hasil evaluasi kinerja yang dilakukan dengan *hallo error*. Ternilai mendapatkan nilai yang sama baik, buruk atau sedang untuk semua indikator kinerja.

Hallo error menimbulkan masalah bagi organisasi dan pegawai yang dinilai. Seorang pegawai yang mendapatkan nilai baik disemua indikator kinerjanya, dia akan menjadi pegawai yang sempurna. Sebaliknya, jika mendapatkan nilai buruk di semua indikator kinerja, dia akan menjadi pegawai yang inferor. Penilaian ini merugikan perusahaan karena hasil evaluasi kinerja tidak mencerminkan kualitas pegawai ternilai yang sesungguhnya.

Tabel 6.7. Penilaian yang Objektif

Dimensi Kinerja	Buruk	Sedang	Baik	Sangat Baik
Kerjasama			√	
Kepemimpinan			√	
Kejujuran				√
Kuantitas hasil kerja			√	
Kualitas hasil kerja		√		
Disiplin			√	
Loyalitas				√

Tabel 6.8. Penilaian dengan *Hallo Error*

Dimensi Kinerja	Buruk	Sedang	Baik	Sangat Baik
Kerjasama			√	
Kepemimpinan			√	
Kejujuran			√	
Kuantitas hasil kerja			√	
Kualitas hasil kerja			√	
Disiplin			√	
Loyalitas			√	

Fenomena kesalahan yang terjadi dalam penilaian kinerja pegawai yaitu *leniency error*, *strickness error*, *central tendency* dan *hallo error* dapat dilihat pada Table 6.9 di bawah ini.

Table 6.9 Contoh Kesalahan Penilaian Kinerja Pegawai

Leniency		Catherine Willows		Strictness		Catherine Willows	
Gil Grissom		Catherine Willows		Gil Grissom		Catherine Willows	
Cooperation	1 2 3 4 <u>5</u>	Cooperation	1 2 3 4 <u>5</u>	Cooperation	<u>1</u> 2 3 4 5	Cooperation	<u>1</u> 2 3 4 5
Knowledge	1 2 3 4 <u>5</u>	Knowledge	1 2 3 4 <u>5</u>	Knowledge	<u>1</u> 2 3 4 5	Knowledge	<u>1</u> 2 3 4 5
Leadership	1 2 3 4 <u>5</u>	Leadership	1 2 3 4 <u>5</u>	Leadership	<u>1</u> 2 3 4 5	Leadership	<u>1</u> 2 3 4 5
Warrick Brown		Nick Stokes		Warrick Brown		Nick Stokes	
Cooperation	1 2 3 4 <u>5</u>	Cooperation	1 2 3 4 <u>5</u>	Cooperation	<u>1</u> 2 3 4 5	Cooperation	<u>1</u> 2 3 4 5
Knowledge	1 2 3 4 <u>5</u>	Knowledge	1 2 3 4 <u>5</u>	Knowledge	<u>1</u> 2 3 4 5	Knowledge	<u>1</u> 2 3 4 5
Leadership	1 2 3 4 <u>5</u>	Leadership	1 2 3 4 <u>5</u>	Leadership	<u>1</u> 2 3 4 5	Leadership	<u>1</u> 2 3 4 5
Central Tendency		Catherine Willows		Halo		Catherine Willows	
Gil Grissom		Catherine Willows		Gil Grissom		Catherine Willows	
Cooperation	1 2 <u>3</u> 4 5	Cooperation	1 2 <u>3</u> 4 5	Cooperation	1 2 3 4 <u>5</u>	Cooperation	1 2 <u>3</u> 4 5
Knowledge	1 2 <u>3</u> 4 5	Knowledge	1 2 <u>3</u> 4 5	Knowledge	1 2 3 4 <u>5</u>	Knowledge	1 2 <u>3</u> 4 5
Leadership	1 2 <u>3</u> 4 5	Leadership	1 2 <u>3</u> 4 5	Leadership	1 2 3 4 <u>5</u>	Leadership	1 2 <u>3</u> 4 5
Warrick Brown		Nick Stokes		Warrick Brown		Nick Stokes	
Cooperation	1 2 <u>3</u> 4 5	Cooperation	1 2 3 4 5	Cooperation	1 2 3 4 <u>5</u>	Cooperation	<u>1</u> 2 3 4 5
Knowledge	1 2 <u>3</u> 4 5	Knowledge	1 2 <u>3</u> 4 5	Knowledge	1 2 3 4 <u>5</u>	Knowledge	<u>1</u> 2 3 4 5
Leadership	1 2 <u>3</u> 4 5	Leadership	1 2 <u>3</u> 4 5	Leadership	1 2 3 4 <u>5</u>	Leadership	<u>1</u> 2 3 4 5

Proximity Error

Proximity error adalah kesalahan yang terjadi ketika membuat penilaian dibuat berdasarkan satu dimensi akan mempengaruhi nilai yang sama pada dimensi terdekat selanjutnya. Contoh jika dimensi pertama dinilai 5 maka penilai cenderung memberikan nilai 5 juga pada dimensi selanjutnya. Bedanya dengan *hallo error*, jika *hallo error* membuat kesimpulan hasil penilaian kinerja secara keseluruhan hanya berdasarkan atas kesan umum seorang pegawai. Sedangkan *proximity error* hanya menyimpulkan dimensi kinerja berdasarkan dimensi terdekat dalam instrumen.

High Potential Error

Kesalahan potensi tinggi (*high potential error*) yaitu kesalahan yang mengacaukan potensi ternilai di masa mendatang dengan kinerja ternilai sekarang. Misalnya, ternilai baru lulus dari universitas ternama dengan prestasi akademik yang baik. Kemudian perusahaan merekrut dan memilihnya untuk masuk dalam program pelatihan. Manajer terpengaruh dengan kinerjanya di universitas sehingga memberinya nilai sangat tinggi, padahal kinerjanya dalam pelatihan hanya dinilai sedang.

Similar-to-me Error

Kesalahan sama dengan saya (*similar-to-me error*) yaitu penilai melakukan penilaian terhadap ternilai berdasarkan perilaku, sikap, kebiasaan dan sebagainya seperti atau mirip dengan penilai, bahkan nilainya lebih tinggi dari ternilai lainnya. Misalnya, penilai adalah seorang wanita *single parent* dengan tanggungjawab empat anak. Kemudian menilai ternilai yang juga seorang *single parent*. Kesalahan ini terjadi karena penilai menggunakan dirinya sebagai standar kinerja, bukan menggunakan standar kinerja pegawai. Kesalahan ini bisa terjadi pada penilai yang mempunyai sifat perfeksionis, rasialis dan fundamentalis.

Stereotyping error

Kesalahan stereotip yaitu kecenderungan penilai menggeneralisasi kelompok tertentu dan mengabaikan perbedaan individual. Misalnya, seorang tenaga pemasar yang bersifat pendiam, sopan dan penurut, tidak seperti tenaga pemasaran pada umumnya yang agresif dan banyak bicara. Dia mempunyai kemampuan menjual produk dengan baik. Akan tetapi manajer memberinya nilai lebih rendah dari tenaga pemasaran lainnya karena dianggap tidak cocok dengan karakteristik seorang tenaga pemasaran pada umumnya.

Recency Error

Dalam kesalahan baru-baru ini, penilai memberikan nilai berdasarkan kinerja ternilai akhir-akhir ini, satu atau dua bulan terakhir sebelum penilaian, dengan mengabaikan kinerja ternilai sepanjang bulan-bulan sebelumnya. Jika kinerja ternilai akhir-akhir ini baik, penilai akan memberikan nilai baik. Jika ternilai buruk, penilai akan memberikan nilai buruk.

Spillover Effecty

Efek tumpah (*spillover effect*) adalah nilai evaluasi masa lalu yang digunakan untuk menilai evaluasi kinerja yang sedang dilakukan walaupun kinerja ternilai sudah berubah. Jika nilai evaluasi terdahulu buruk, maka nilai sekarang juga buruk dan sebaliknya. Misalnya, jika seorang anggota TNI di masa lalu melakukan

pelanggaran dan mendapatkan hukuman, maka hukuman tersebut akan dibawa terus sebagai pertimbangan nilai evaluasi kinerja dimasa yang akan datang.

Contrast Effect

Efek kontras (*contrast effect*) adalah kecenderungan penilai untuk membandingkan ternilai dengan pegawai lainnya (pembanding), bukan membandingkan kinerja ternilai dengan standar kerjanya. Pegawai yang dijadikan sebagai pembanding oleh penilai umumnya adalah pegawai yang kerjanya minimal, baik atau dianggapnya baik. Jika perbandingan dilakukan berdasarkan penilaian kinerja masih ada manfaatnya. Akan tetapi, jika pembanding adalah sekedar pegawai yang disenangi penilai atau pegawai yang satu suku bangsa, agama atau satu alumni dengan penilai, maka evaluasi kinerja tidak mempunyai nilai. Evaluasi kinerja yang mengandung *contrast effect* akan mendapat tantangan dari para pegawai yang dirugikan.

Tahap 8. Menyampaikan Hasil Penilaian Kinerja Pegawai.

Kegunaan data hasil evaluasi kinerja yang paling penting adalah untuk memberikan umpan balik dan masukan kepada pegawai tentang kekuatan, kelemahan dan bentuk pelatihan yang diperlukan. Walaupun umpan balik dan pelatihan berjalan bersamaan dengan pelaksanaan pekerjaan, waktu terbaik untuk melakukan evaluasi kinerja secara formal adalah setiap setengah tahun.

Pada umumnya para manajer memberitahukan nilai hasil kinerja pegawai setiap enam bulan. Namun demikian para manajer ingin menyelesaikan evaluasi kinerja secepat mungkin. Wawancara evaluasi kinerja bersifat "*tell and sell*". *Tell*, maksudnya manajer memberitahu pegawai apa yang telah dikerjakan dengan buruk dan kemudian *sell* adalah manajer memberitahu bagaimana memperbaikinya. Teknik yang dapat digunakan untuk mendapatkan wawancara penyampaian hasil evaluasi kinerja pegawai yang efektif adalah memperhatikan waktu, jadwal dan persiapan yang baik.

Persiapan Sebelum Wawancara

Kedua belah pihak manajer dan pegawai harus menyiapkan waktu untuk melakukan wawancara persiapan penyampaian evaluasi kinerja pegawai. Masing-masing pihak sedikitnya memiliki waktu dua jam, satu jam sebelum wawancara dan satu jam ke dalam proses wawancara itu sendiri.

Lokasi wawancara harus netral, memungkinkan adanya kebebasan pribadi dan memungkinkan kedua belah pihak berhadapan secara langsung tanpa penghalang secara fisik. Wawancara penilaian kinerja sedikitnya enam bulan sekali dan lebih sering untuk pegawai baru. Jika wawancara pada saat yang kurang menguntungkan seperti libur lebaran atau tahun baru, wawancara dapat ditunda.

Selama menyiapkan wawancara manajer harus memeriksa kembali hasil nilai evaluasi kinerja. Tahap ini penting karena akan mempengaruhi kualitas hasil wawancara. Pegawai juga harus menyiapkan diri sebaik mungkin dan mencatat *feedback* yang diberikan.

Tahap 9. Memberhentikan Pegawai.

Sebagaimana dibahas sebelumnya tujuan penggunaan hasil evaluasi kinerja adalah untuk mendapatkan *feedback* tentang perilaku kinerja pegawai. Hasil evaluasi kinerja dapat digunakan untuk pengambilan keputusan pegawai yang positif seperti promosi dan kenaikan gaji. Sebaliknya, ada peluang bagi manajer untuk memberhentikan pegawai. Jika terpaksa dilakukan pemutusan hubungan kerja terhadap pegawai maka perlu diperhatikan kebijakan perusahaan, peraturan dan perundang-undangan yang berlaku mengenai hubungan industrial.

Alasan legal pemberhentian pegawai.

Beberapa alasan untuk melakukan pemutusan hubungan kerja jika situasi sudah tidak memungkinkan ada empat alasan pegawai dapat diberhentikan secara legal :

Probationary periode yaitu masa percobaan kerja yang sudah habis.

Dalam beberapa pekerjaan pegawai diberikan masa percobaan untuk membuktikan bahwa mereka akan mampu bekerja dengan

baik. Umumnya masa percobaan tiga sampai enam bulan. Di Amerika Serikat, masa percobaan polisi sampai satu tahun dan profesor sampai enam tahun. Pada masa percobaan pegawai lebih mudah diberhentikan dibanding jika sudah menjadi pegawai tetap.

Violation of company rules, yaitu pelanggaran terhadap peraturan perusahaan.

Pengadilan biasanya mempertimbangkan lima faktor legalitas untuk menghentikan pegawai jika melanggar peraturan. Faktor pertama adalah melanggar aturan secara tidak tertulis, contohnya perusahaan bisa memberhentikan pegawai yang menyimpan senjata api di balik pakaiannya selama bekerja. Faktor kedua adalah kemampuan perusahaan membuktikan bahwa seorang pegawai melanggar aturan, misalnya pelanggaran dibuktikan dengan saksi, rekaman video dan sampel pekerjaan. Sebagai contoh jika manajer menemukan seorang pegawai nafasnya berbau alkohol adalah alasan yang cukup untuk memberhentikan pegawai. Faktor ketiga adalah tidak menjalankan pekerjaan dengan baik, misalnya untuk mencairkan dana di bank, teller tidak menanyakan identitas pengambil dana. Faktor keempat adalah jika pegawai mendapatkan hukuman pidana. Jika terpidana maka pegawai tidak perlu diberikan hukuman disiplin dan bisa langsung diberhentikan.

Inability to perform, yaitu tidak cakap dalam bekerja.

Pegawai dapat juga diberhentikan karena tidak mampu bekerja. Perusahaan sudah berusaha membina namun tetap tidak ada kemajuan, jika ini yang terjadi maka cukup alasan untuk memberhentikan pegawai. Untuk mendapatkan hasil evaluasi kinerja yang baik dan legal, sebuah sistem penilaian kinerja harus memenuhi syarat sebagai berikut:

- Berbasis pada analisis pekerjaan
- Memiliki standar yang relevan dan konkrit dan telah dikomunikasikan dengan pegawai.
- Memiliki berbagai dimensi pengukuran kinerja *behavioral*.
- Melibatkan banyak penilai dan semuanya telah terlatih dengan baik.
- Evaluasi kinerja terstandarisasi dan formal.

- Memberikan kesempatan bagi pegawai untuk menolak sistem evaluasi.

Reduction in Force. Perampingan jumlah tenaga kerja.

Pegawai dapat diberhentikan jika situasi ekonomi terjadi krisis yang buruk. Pengurangan jumlah tenaga kerja telah dipraktekkan oleh *fortune* 500 perusahaan besar di dunia dalam beberapa dekade terakhir. Asosiasi pekerja dunia menyarankan agar pegawai yang akan mendapat pemutusan hubungan kerja agar diberi tahu 60 hari sebelumnya. Selain itu pegawai juga harus mendapatkan hak-haknya sesuai dengan peraturan dan perundangan yang berlaku, seperti uang pesangon (*golden shake hand*).



SURAT PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA
Nomor : 101/PT.IPU-A.1/PHK/12/2017

Perihal : Surat Pemutusan Hubungan Kerja

Kepada Yth,
Sdr. xxxxxx
Di
Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan hasil evaluasi kinerja saudara selama 6 (enam) bulan terakhir, maka kami menilai tidak ada peningkatan dan perbaikan kinerja dari sisi kedisiplinan dan tanggungjawab pekerjaan. Maka dari itu, kami memutuskan untuk tidak melanjutkan kontrak kerja (pemutusan hubungan kerja) dengan Sdr. xxxxxxx. Dengan demikian, terhitung mulai tanggal xxx bulan xxx, tahun xxxxx hubungan kerja antara PT. xxxxxxxxxx dengan Sdr. xxxxxxx dinyatakan sudah berakhir. Dan atas nama lembaga, kami menyampaikan banyak terima kasih atas kinerja yang Saudara berikan selama ini.

Demikian surat pemutusan hubungan kerja ini kami sampaikan, dan agar dapat dimaklumi, terima kasih.

Bekasi, 12 Desember 2017

PT. Intermedia Personalia Utama

Dwi Puryanto, SE, MM
Direktur Sumber Daya & Asset

Gambar 6.10. Contoh Surat Pemutusan Hubungan Kerja

BAB VII

MENINGKATKAN KINERJA SDM

Peningkatan kinerja merupakan bagian terpenting dari proses manajemen kinerja yang berkesinambungan. Tujuan utama manajemen kinerja adalah memaksimalkan kinerja maupun mengatasi masalah pegawai yang berkinerja rendah. Bab ini membahas peningkatan kinerja organisasi, kelompok dan individu.

A. Meningkatkan Kinerja Organisasi.

Biasanya manajemen akan mengatakan bahwa penyebab kinerja yang buruk merupakan kesalahan dari pegawai bukan kesalahan para manajer. Akan tetapi kinerja yang buruk mungkin merupakan hasil kepemimpinan lemah, manajemen yang buruk dan sistem kerja yang tidak tepat. Artinya kinerja SDM yang buruk bukan sepenuhnya hasil dari kesalahan pegawai. Kegagalan ini bisa terjadi pada manajer puncak karena target kinerja yang tinggi dan aturan-aturan yang telah dibuat tidak diterapkan secara konsisten. Dengan proses manajemen kinerja yang efektif dapat memberikan pemahaman yang baik dalam peningkatan kinerja organisasi.

B. Strategi Dalam Menghadapi Masalah Kinerja.

Strategi yang disarankan oleh Schaffer (1991) untuk mengatasi masalah dan mendapatkan hasil kinerja yang lebih baik, diantaranya:

- Pilih tujuannya. Mulailah dengan masalah yang mendesak, contoh: biaya perusahaan terlalu tinggi; terjadi defisit anggaran; spesifikasi kualitas produk tidak tercapai dan penjualan menurun. Ciptakan semangat untuk pencapaian target perusahaan, bukan hanya cita-cita.
- Tentukan target minimal. Tujuan yang terlalu banyak dan luas agar disempitkan menjadi satu atau dua tujuan yang spesifik, menjadi tujuan yang terukur. Pusatkan energi pada satu atau dua target yang spesifik, fokus pada satu atau dua target yang jelas.

- Komunikasikan tujuan dengan jelas. Berkomunikasi dengan semua pihak, baik secara lisan maupun tertulis, mengenai sifat tujuan, alokasi tanggung jawab, jadwal dan kendalanya.
- Membagi tanggung jawab. Membagi tanggung jawab untuk mencapai tujuan, dibagi secara individu maupun tim. Seorang manajer harus bertanggung jawab atas setiap tujuan dan rencana kerja dibuat secara tertulis dan langkah-langkah yang harus diambil untuk mencapainya. Rencana tersebut harus menentukan bagaimana kemajuan akan diukur dan dilaporkan. Kemudian pekerjaan dimonitor.
- Memperluas dan memperpanjang proses. Pada saat target pertama dicapai, bisa memperluas atau mengulang proses berdasarkan tujuan baru atau memperluas tujuan pertama.

C. Solusi Permasalahan Sumber Daya Manusia (SDM).

Peningkatan SDM didefinisikan oleh *American Society for Training and Development (Rothwell, 2)* sebagai 'proses sistematis menjelaskan tujuan organisasi, menghubungkan tujuan tersebut dengan kinerja SDM, mengungkap alasan penurunan kinerja, menerapkan solusi, mengelola perubahan dan mengevaluasi hasil langsung dan tidak langsung'. Peningkatan SDM berbasis hasil, didorong oleh kebutuhan bisnis dan kinerja, sebagai berikut:

- Identifikasi masalah organisasi.
- Menjelaskan hubungan antara masalah dan kinerja SDM.
- Tentukan *gap* kinerja yang dapat diukur secara kuantitatif antara tingkat kinerja yang diinginkan dan tingkat kinerja aktual.
- Lakukan analisis mendasar penyebab utama untuk mengungkapkan alasan penurunan kinerja.
- Lakukan serangkaian solusi untuk mengatasi penyebab permasalahan.

D. Meningkatkan Kinerja Manajemen Puncak.

Untuk meningkatkan kinerja manajemen puncak perlu fokus pada pengembangan dan peningkatan budaya berkinerja tinggi. Karakteristik budaya kinerja tinggi mencakup :

- Kesamaan sudut pandang yang jelas antara tujuan strategis organisasi, departemen dan staf di semua tingkatan;
- Manajemen mendefinisikan apa yang dibutuhkannya dalam bentuk peningkatan kinerja, menetapkan tujuan dan memonitor kinerja untuk memastikan bahwa tujuan tercapai;
- Kepemimpinan puncak memberikan kepercayaan bersama akan pentingnya perbaikan terus-menerus;
- Fokus memperlihatkan sikap positif yang menghasilkan komitmen, motivasi dan pegawai yang loyal.

Momentum untuk menciptakan budaya berkinerja tinggi harus difasilitasi oleh manajemen puncak. Mereka bertanggungjawab untuk membuat sebuah gagasan besar. Budaya berkinerja tinggi harus merupakan nilai-nilai yang tertanam dan merupakan ekspresi dalam berhubungan dengan pelanggan dan pegawai. Nilai yang kuat menjadikan dasar bagi organisasi dalam mengimplementasikan manajemen kinerja dan perubahan. Nilai-nilai ini harus melekat terhubung, terukur dan terkelola dengan baik. Proses manajemen kinerja terintegrasi dengan tujuan organisasi. Pegawai terikat dengan tujuan dan standar kinerja yang telah disepakati.

Manajemen puncak harus menjelaskan dan mengkomunikasikan misi, tujuan, dan nilai-nilai inti organisasi. Manajemen puncak menjelaskan dan mengembangkan konteks kinerja tinggi, secara aktif membuat kebijakan untuk peningkatan kinerja yang berkelanjutan dengan menyediakan teknologi, sistem dan sumber daya yang diperlukan.

Selain itu, manajer puncak perlu memberi kesempatan kepada individu untuk belajar dan memanfaatkan sepenuhnya keterampilan dan kemampuan mereka. Mereka harus berkomunikasi dengan sesama individu secara teratur untuk memberikan contoh hasilnya, kemudian mempublikasikan kisah sukses sehingga mereka mengetahui pentingnya kontribusi orang-orang di semua tingkatan organisasi.

Model kinerja yang sudah terbukti berhasil baik telah dibuat oleh Sears, perusahaan ritel AS, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 7.1. Model ini menekankan pentingnya sikap dan perilaku

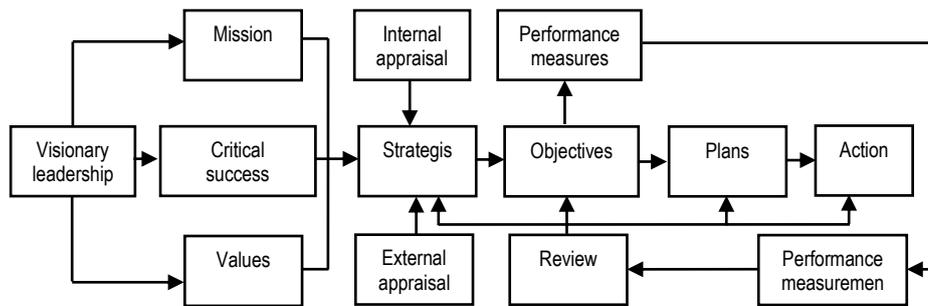
karyawan dalam membantu perusahaan sebagai tempat yang menarik untuk belanjadan investasi.



Gambar 7.1 Model Sears: *employee-customer-profit chain*

E. Manajemen Kinerja pada Level Organisasi

Proses manajemen kinerja di tingkat organisasi dimodelkan pada Gambar 7.2 di bawah ini:



Gambar 7.2. Kinerja Manajemen pada Tingkat Organisasi

Pernyataan visi-misi

Dimulainya proses manajemen kinerja adalah saat dimulainya perumusan visi dan misi organisasi. Visi dan misi organisasi adalah

definisi singkat tujuan organisasi yang dinyatakan dengan jelas, apa dan bagaimana harus dicapai. Untuk contoh sebuah perusahaan Telkom dengan visi dan misi sebagai berikut: “menjadi perusahaan unggul dalam menyelenggarakan telekomunikasi, informasi, media edutainment dan service (“TIMES”) di kawasan regional. (<http://www2.telkom.co.id/visi-misi-dan-tujuan.html>)

Pernyataan misi organisasi secara umum menjelaskan hal-hal berikut:

- Perhatian selalu fokus pada tujuan - apa yang sedang organisasi kerjakan;
- Implementasikan visi manajemen puncak ke dalam organisasi;
- Tentukan faktor-faktor keberhasilan utama dan buat rencana strategis;
- Buat definisi pernyataan eksplisit tentang nilai-nilai inti organisasi;
- Lakukan langkah perubahan yang mengindikasikan dimulainya program program pengembangan, inovasi dan peningkatan kinerja.

Perlu dicatat bahwa menjiwai atau menghayati visi, misi lalu menjalankannya jauh lebih penting dibanding membuat pernyataan visi, misi secara tertulis.

Pernyataan nilai-nilai budaya organisasi

Tujuan utama dari pernyataan nilai-nilai budaya organisasi adalah untuk membantu mengembangkan komitmen organisasi dengan adanya kesamaan keyakinan dan pemahaman tentang praktek kinerja terbaik dalam kinerja organisasi. Pernyataan nilai-nilai menjelaskan bagaimana organisasi mencapai misinya.

Contoh pernyataan nilai-nilai dari sebuah perusahaan yang menyatakan bahwa dasar-dasar sukses perusahaan karena memiliki nilai-nilai dasar sebagai berikut:

- Karyawan. Pegawai kami adalah sumber kekuatan kami. Karyawan kami melakukan inovasi dan kecerdasan yang menghasilkan reputasi dan vitalitas perusahaan. Kerjasama adalah nilai inti utama perusahaan kami.

- Produk. Produk kami adalah hasil akhir dari usaha kami dan harus menjadikan persembahan terbaik untuk pelanggan.
- Pelanggan. Kami bertanggung sepenuhnya terhadap pelanggan. Kami mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan memuaskan mereka.
- Keuntungan. Keuntungan adalah ukuran terpenting bagaimana kami melayani customer secara efisien dengan produk berkualitas tinggi. Keuntungan diperlukan untuk bertahan dan tumbuh.

Namun demikian, pernyataan nilai-nilai tidak bermanfaat apa-apa, jika manajemen tidak melakukan tindakan melalui dukungan kebijakan pengembangan, yang meyakinkan nilai-nilai itu tercapai. Perlu dicatat bahwa nilai-nilai harus dipahami, diterima dan diikuti seluruh organisasi dengan standar perilaku yang mengikat mereka. Proses manajemen kinerja di tingkat individu dapat memberikan kontribusi besar dalam mewujudkannya.

Faktor-faktor penting keberhasilan organisasi

Mengidentifikasi faktor-faktor penting keberhasilan merupakan bagian utama dalam pencapaian misi organisasi. Faktor-faktor tersebut menjelaskan hal-hal yang perlu mendapat perhatian untuk tumbuh dan berkembang. Faktor-faktor tersebut merupakan pendorong kinerja organisasi.

Faktor-faktor penting keberhasilan organisasi berbeda satu sama lain. Contoh berikut adalah faktor penting keberhasilan dari sebuah industri farmasi yang masih berkembang:

- Pengembangan produk - kemampuan mengembangkan produk yang inovatif untuk mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan sekarang;
- Pengembangan pasar - kemampuan untuk membuat pasar dan meningkatkan pangsa pasar;
- Mengolah inovasi - kemampuan mengembangkan proses dan system manufacture baru yang akan meningkatkan produktivitas, kualitas dan mengurangi biaya operasional;

- Pelayanan pelanggan - kemampuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan meningkatkan standar pelayanan pelanggan;
- Sumber daya manusia - kemampuan mendapatkan dan mempertahankan kualitas SDM yang tinggi dengan kemampuan istimewa yang akan memberikan nilai tambah;
- Penggunaan aset - optimalisasi modal kerja, meliputi persediaan, dan kegunaan dari aset modal.

Strategi organisasi

Strategi adalah pernyataan dari tujuan. Strategi mendefinisikan arah organisasi organisasi dalam mencapai misinya. Pada level korporasi strategi mengekspresikan visi dari manajemen puncak mengenai apa yang mereka inginkan dalam jangka panjang atau bagaimana mereka akan mencapainya. Kesimpulannya, strategi adalah tentang visi dan arah organisasi.

Proses manajemen kinerja mendukung tercapainya strategi dengan memastikan tujuan yang realistis dan rencana tindakan yang akan diimplementasikan.

Strategi organisasi secara fungsional dapat implementasikan dalam berbagai istilah:

- Strategi perusahaan (*corporate strategi*), untuk pertumbuhan jangka panjang, meningkatkan keuntungan, pengembangan produk market, diversifikasi, akuisisi, investasi dan disinvestasi;
- Pemasaran - target pasar, posisi pasar dan variabel-variabel pemasaran yang akan menghasilkan respon positif pada target pasar seperti : produk baru, penetapan harga, promosi, pengembangan penjualan dan aktivitas distribusi;
- Operasi - sumber daya dan sistem operasi yang diperlukan di waktu yang akan datang dalam bentuk teknologi baru atau sistem lain untuk perencanaan dan pengendalian produksi atau pengiriman jasa;
- Penelitian dan pengembangan - dorongan terhadap aktivitas penelitian dan pengembangan dalam menilai peluang dan kebutuhan pasar;

- Sumber Daya Manusia - akuisisi, motivasi dan pengembangan sumber daya manusia yang diperlukan oleh organisasi dan tahapan-tahapa yang diperlukan untuk menciptakan komitmen, hubungan yang konstruktif dan kooperatif dengan pegawai;
- Keuangan - akuisisi dan penggunaan sumber daya yang diperlukan oleh perusahaan untuk memperoleh keuntungan terbaik;
- IT - persyaratan teknologi informasi dari perusahaan yang diperlukan untuk mensupport pertumbuhan dan untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Tujuan organisasi

Implementasi tujuan organisasi terdapat dalam bidang :

- Keuangan - target keuntungan, nilai tambah, pendapatan penjualan, biaya *overhead*, pengembalian modal yang digunakan, nilai tambah ekonomi, pendapatan per saham;
- Produk / pengembangan pasar - proyek-proyek baru, peningkatan produk, peningkatan jasa, dan membuka pasar baru;
- Pengembangan operasional - proyek-proyek pengembangan sistem dan proses baru;
- Peningkatan kinerja - target produktivitas, pengurangan biaya, penurunan stok;
- Pertumbuhan - akuisisi, merger, usaha patungan;
- Pegawai - strategi menjadikan organisasi tempat yang menarik untuk bekerja.

Pengukuran kinerja organisasi

Jika diperlukan untuk mengukur pencapaian dan kemajuan kinerja, sebuah organisasi harus memilih teknik yang harus digunakan. Pengukuran ganda kinerja organisasi lebih efektif daripada pengukuran tunggal terhadap faktir kinerja organisasi. Tiga hal penting yang harus diukur dalam bisnis adalah kepuasan pelanggan, kepuasan pegawai dan *cash flow*.

Tiga pengukuran pencapaian kinerja organisasi meliputi:

- Kinerja keuangan - misalnya penjualan, keuntungan, pengembalian modal yang digunakan, nilai tambah ekonomi, laba bersih per saham, rasio harga banding pendapatan.
- Kinerja operasional –pengukuran ini akan terkait dengan kunci sukses faktor kritis. Misalnya, di toko ritel meliputi level pelayanan dan kepuasan pelanggan, ketersediaan dan kelebihan persediaan. Perusahaan manufaktur mungkin menggunakan pengukuran kualitas, *throughput*, pengendalian persediaan dan pengiriman.
- Kinerja pegawai - misalnya keuntungan, penjualan atau nilai tambah per pegawai, biaya gaji sebagai persentase penjualan, produktivitas pegawai, tingkat retensi dan kepuasan kerja.

Metode pengukuran kinerja organisasi yang terkenal disebut *Balance scorecard*(BSC) yang awalnya dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1992).Konsep Kaplan mengukur adalah “what you measure is what you get”. (apa yang Anda ukur, itulah yang anda dapatkan).Kaplan dan Norton menekankan bahwa tidak ada salah satu alat ukur yang efektif untuk mengukur kinerja organisasi. Manajer harus menyeimbangkan pengukuran keuangan dan operasional.

Keempat variable pengukuran BSC sebagai berikut:

- Bagaimana pelanggan melihat kita? (Perspektif pelanggan)
- Apa yang harus kita unggulkan? (Perspektif internal)
- Bisakah kita terus memperbaiki dan menciptakan nilai? (Perspektif inovasi dan pembelajaran)
- Bagaimana kita melihat pemegang saham? (Perspektif keuangan)

Kaplan dan Norton menekankan bahwa pendekatan *balanced scorecard*menempatkan strategi dan visi, bukan kontrol yang berada di pusat. Mereka menyarankan bahwa orang akan mengadopsi dan melakukan tindakan apa pun yang diperlukan untuk mencapai tujuan.Mereka menyarankan agar membangun *scorecard*yang bisa menghubungkan antara anggaran keuangan dengan sasaran strategis perusahaan. *Balanced scorecard* membantu menyelaraskan kinerja individu dengan strategi organisasi.Metode penggunaan *balanced*

scorecard bervariasi antar organisasi, tergantung kebutuhan dari masing-masing organisasi.

Rencana, Tindakan, Pengukuran dan Review.

Manajemen kinerja adalah rencana pengembangan untuk mencapai tujuan organisasi, menerapkannya, mengukur dan mendapatkan umpan balik mengenai hasil dan mengkaji pencapaian untuk memodifikasi rencana atau melakukan tindakan korektif jika diperlukan.

F. Meningkatkan Kinerja Tim.

Pendekatan manajemen kinerja terhadap kerja sama tim dapat digunakan untuk memperbaiki kinerja tim seperti yang dijelaskan di bawah ini;

Menetapkan Tujuan Kerja.

Tujuan kerja tim dirumuskan dengan cara yang sama seperti tujuan individu. Tujuan terkait dengan misi dan tujuan keseluruhan organisasi, fungsi, unit atau departemen. Tim harus menyetujui misi atau tujuan yang sudah disepakati dan mendukung atas aksi pencapaian misi tersebut.

Dalam beberapa kasus, tujuan tim akan sepenuhnya terintegrasi dengan tujuan organisasi atau fungsional/departemen, tergantung pada sifat tim. Dalam keadaan seperti ini tim dapat memberi kontribusi besar pada perumusan keseluruhan tujuan dan karenanya akan memainkan peran positif dan aktif dalam proses penetapan tujuan yang mengarah ke organisasi.

Ada banyak hal yang dapat disampaikan pada saat tim berkumpul untuk mendiskusikan tujuan kerja. Diskusi ini dapat memperjelas kontribusi dari masing-masing anggota baik secara individu dan kesepakatan tujuan bersama.

Tujuan tim dapat ditetapkan sebagai target kinerja standar untuk dicapai atau diselesaikan dalam waktu tertentu dan untuk disepakati standarnya. Tujuan kerja tim dapat disepakati mengenai hal-hal seperti ; bekerja sama, kontribusi anggota tim, pengambilan keputusan dan tindakan.

Menetapkan tujuan kinerja tim.

Tujuan kerja tim dapat disepakati sebagai kerja bersama, kontribusi dari anggota tim, pengambilan keputusan dan dilaksanakan.

Rencana kerja

Rencana kerja bagi tim merupakan hal yang sangat penting untuk menciptakan rencana pencapaian tujuan yang telah disepakati. Rencana kerja akan menentukan program, prioritas, tanggung jawab, jadwal, anggaran dan monitoring kinerja, umpan balik dan mengadakan rapat pertemuan kerja. Rencana kerja juga bisa digunakan bagi tim untuk mendiskusikan faktor sukses kritis, apa dan bagaimana harus dilakukan jika misi dan tujuan ingin dicapai. Anggota tim yang terlibat dalam menentukan tujuan memonitor perkembangan kinerja mereka sendiri dapat menjadikan *seft managed tim*.

Perbaikan kinerja tim.

Pertemuan perbaikan kinerja tim menganalisis dan menilai umpan balik dan informasi pengawasan tentang pencapaian tujuan yang diperoleh.

Agenda pertemuan perbaikan kinerja tim sebagai berikut:

- Evaluasi umum dari kemajuan yang dicapai tim secara keseluruhan.
- Evaluasi pekerjaan hasil yang kerja yang diperoleh oleh tim dan bagaimana tingkat kerjasama yang baik.
- Pemecahan masalah tim, analisis terhadap alasan-alasan terhadap permasalahan utama dari tahap-tahap yang telah dikerjakan untuk menyelesaikan masalah atau menghindari terjadinya kesalahan di waktu mendatang.
- Memperbarui tujuan dan rencana kerja, meninjau kembali persyaratan baru, merubah dan menyesuaikan tujuan serta rencana kerja.

G. Meningkatkan Kinerja Individu.

Kinerja adalah fungsi dari kemampuan + motivasi + kesempatan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja, yang harus diperhatikan adalah :

- Meningkatkan kemampuan *recruitment* (mencari orang yang ingin bergabung dengan organisasi), seleksi (memilih orang yang tepat), belajar dan berkembang (orang yang ingin meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka);
- Meningkatkan motivasi dengan pemberian penghargaan ekstrinsik maupun intrinsik;
- Meningkatkan kesempatan dengan memberikan pegawai untuk menggunakan, berlatih dan mengembangkan keterampilan.

Pada tingkat individu, peningkatan kinerja dapat dicapai melalui kebijakan dan praktik yang dirancang untuk meningkatkan belajar dengan latihan, bimbingan dan belajar mandiri. Manajer puncak memainkan peran penting dalam mendorong belajar dan mendukungnya melalui bimbingan dan pelatihan. Manajemen kinerja memiliki tujuh tahap dalam memberikan dorongan peningkatan kinerja :

- Pilih tujuan - buat area prioritas untuk tindakan.
- Tentukan ekspektasi - target dan standar.
- Tentukan ukuran kinerja - dasar kemajuan untuk mencapai tujuan dapat dipantau.
- Rencanakan program perbaikan.
- Laksanakan-lakukan program perbaikan.
- Pantau - tinjau kemajuan dan analisis umpan balik untuk memastikan target atau standar tercapai.
- Perluas proses - lanjutkan program pengembangan sesuai kebutuhan.

H. Mengelola Pegawai Berkinerja Rendah.

Mengelola pegawai berkinerja rendah merupakan proses yang positif berdasarkan *feedback* sepanjang tahun dan melihat ke depan apa yang dapat dilakukan pegawai untuk mengatasinya, dan bagaimana manajer dapat memberikan dukungan dan bantuan. Dalam budaya barat dikenal istilah "*there are no bad soldier only bad officer*".

Diperlukan lima tahap manajemen untuk mengatasi pegawai berkinerja rendah:

1. Identifikasi dan pahami masalahnya. Analisis umpan balik, dapatkan persetujuan dari pegawai mengenai kekurangan apa yang telah terjadi. Umpan balik bisa diperoleh dari manajer, tapi bisa jadi hasil penguatan dalam bekerja. Kondisi ini bisa berjalan jika pegawai menyadari tujuan dan standar kerjanya, alat pengukuran kinerja yang akan digunakan dan umpan balik yang akan diterima.
2. Identifikasi alasan tentang kekurangan. Ketika pegawai mencari alasan tentang kegagalannya, manajer tidak boleh secara kasar menyerang dan menyalahkannya. Tindakan yang benar adalah memecahkan masalah secara bersama-sama. Alasan yang umum diberikan pegawai yang berkinerja di bawah standar diantaranya:
 - Tidak menerima dukungan atau bimbingan yang memadai dari manajernya;
 - Tidak sepenuhnya mengerti tujuan kinerja yang diharapkan;
 - Tidak bisa melakukannya -masalah kemampuan;
 - Tidak tahu bagaimana melakukannya -masalah keterampilan;
 - Tidak mau melakukannya - masalah sikap dan perilaku kerja
3. Tentukan dan setuju tindakan yang diperlukan. Tindakan mungkin diambil oleh pegawai, manajer atau secara bersama. Tindakan ini bisa meliputi:
 - Pegawai mengambil langkah untuk meningkatkan keterampilan atau mengubah perilaku;
 - Pegawai merubah sikap -pegawai tidak bisa dengan mudah merubah perilaku kerjanya hanya berdasarkan perintah secara lisan, namun perlu disadarkan bahwa perubahan sikap akan bermanfaat bagi diri dan organisasinya;

- Manajer menyediakan lebih banyak dukungan atau bimbingan;
 - Manajer dan pegawai bekerjasama untuk menjelaskan harapan yang ingin dicapai;
 - Manajer dan pegawai bekerjasama mengembangkan kemampuan dan keterampilan.
4. Sumber atau dasar tindakan. Berikan pembinaan, pelatihan, bimbingan, pengalaman atau fasilitas yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja.
 5. Pantau dan berikan umpan balik. Manajer dan pegawai memantau kinerja, untuk memastikan bahwa umpan balik diperoleh dan dianalisis dan sepakati kalau diperlukan tindakan yang lebih jauh.

BAB VIII

MANAJEMEN KINERJA DAN PENGEMBANGAN SDM

Tujuan utama dari manajemen kinerja adalah meningkatkan kinerja dengan mengembangkan kapasitas, untuk dapat bekerja secara efektif dan efisien. Aspek pembelajaran dan pengembangan merupakan aspek penting dalam manajemen kinerja. Hal ini terdapat dalam siklus; merencanakan, pengelolaan, memantau dan mengkaji. Manajemen kinerja dianggap sebagai proses alami, namun hal ini dapat ditingkatkan jika ada kerangka kerja sebagai sarana pengembangan pribadi, sebagai bagian dari keseluruhan kegiatan perencanaan dan pelaksanaan.

Dalam bab ini akan dimulai dengan diskusi tentang bagaimana pegawai belajar melalui manajemen kinerja, membuat analisis peluang pembelajaran, dan diakhiri dengan deskripsi dua kegiatan pembelajaran kunci, yaitu: perencanaan pengembangan individu dan pembinaan.

A. Membantu Orang Belajar Melalui Manajemen Kinerja.

Jake Reynolds (2014) membuat *point* penting bahwa peningkatan kinerja saling terkait dengan pembelajaran. Jake Reynolds juga percaya bahwa pengalaman kerja merupakan tempat belajar yang paling lengkap. Manajemen kinerja memiliki peran kunci; yang pertama adalah membantu orang untuk lebih menghargai kebutuhan, perbaikan serta apa yang harus dilakukan, dan kedua adalah memastikan bahwa mereka belajar dari pengalaman itu sendiri.

Manajemen kinerja juga dapat membantu mengidentifikasi kebutuhan pelatihan khusus yang dapat dipenuhi oleh kursus formal atau di luar pekerjaan. Tetapi kontribusi terpenting manajemen kinerja adalah bantuan yang diberikan adalah pengembangan iklim untuk dapat belajar dalam lingkungan kerja. Hal Ini menawarkan ruang lingkup untuk membimbing orang melalui tantangan dalam

kerja, memastikan bahwa mereka memiliki waktu dan sumber daya yang dibutuhkan untuk belajar, dan yang terpenting adalah memberi mereka umpan balik serta dukungan yang mereka butuhkan untuk terus belajar.

B. Kesempatan Belajar.

Manajemen kinerja memberikan kesempatan belajar dalam tiga tahap utama; kesepakatan dan perencanaan kinerja, mengelola kinerja secara rutin dan peninjauan kinerja.

Kesepakatan kinerja sebagai kerangka belajar.

Kesempatan belajar yang ditawarkan oleh manajemen didasarkan pada saat awal kesepakatan kinerja dan hal tersebut merupakan bagian dari perencanaan. Hal ini termasuk kesepakatan bersama tentang peran individu sehingga profil individu maupun peran baru yang diterima dapat diperbarui, yang menentukan apa yang harus dicapai dan kompetensi apa yang diperlukan.

Diskusi berlangsung tentang bagaimana peran individu dikembangkan sehingga menjadi lebih menantang sehingga tidak hanya sebagai tugas yang harus dicapai, tetapi juga kebutuhan untuk memperoleh atau memperluas ilmu pengetahuan dan keterampilan untuk melaksanakan pekerjaannya. Tujuan dari kesempatan belajar adalah untuk menyediakan apa yang disebut oleh Reynolds sebagai kebebasan bagi individu untuk mengelola pekerjaan mereka dalam batas-batas tertentu atau kebijakan dan perilaku yang diharapkan.

Pembelajaran Rutin.

Pembelajaran tidak dapat dipisahkan dari aktivitas, dan seperti manajemen kinerja, pembelajaran adalah proses yang berkesinambungan. Setiap pekerjaan yang dilakukan oleh individu merupakan sebuah pembelajaran dan tugas dari seorang manajer untuk membantunya menjadi sadar dan mendukung pembelajaran dalam pekerjaan. Manajer memberikan pelajaran kepada individu untuk memahami bagaimana cara menyelesaikan pekerjaan dan mendapatkan tambahan pengetahuan atau keterampilan apa yang mereka butuhkan. Bimbingan dapat diberikan dengan menanyakan mengenai apa yang perlu mereka ketahui dan apa yang dapat

dicontohkan kepada seorang individu dalam menjalankan tugasnya, dan membantu mereka bila diperlukan.

Umpan balik secara rutin pada saat *review* kinerja tahunan merupakan sarana penting membantu individu untuk belajar. Mereka dapat diminta untuk menganalisis kinerjanya dan memperbaikinya, melakukan pembinaan, pelatihan, atau pengalaman tambahan yang mereka butuhkan.

Tinjauan kinerja sebagai sarana pembelajaran

Tinjauan kinerja, baik dilakukan secara formal maupun informal dapat dianggap sebagai pembelajaran. Kesempatan belajar dapat diberikan sebelum dan atau setelah pertemuan. Sebelum melakukan peninjauan, kita dapat meminta mereka untuk memikirkan apa yang mereka inginkan, keterampilan baru yang ingin mereka dapatkan dan arahan yang ingin mereka kembangkan.

Selama proses peninjauan, seorang individu hadir untuk melihat dan memberikan saran tentang apa yang telah mereka pelajari dan yang perlu mereka pelajari. Individu didorong untuk bertanggung jawab atas pembelajaran mereka dan menerapkan hasil proses pembelajaran. Hasil peninjauan bisa menjadi rencana pengembangan pribadi seperti dijelaskan di bawah ini. Setelah peninjauan, peserta didik dan manajer dapat memantau kemajuan terhadap target yang disepakati.

C. Perencanaan Pengembangan Individu.

Perencanaan pengembangan individu bertujuan mempromosikan pembelajaran, pengetahuan dan keterampilan yang dapat diharapkan dapat membantu bagi kemajuan karir mereka. Perencanaan pengembangan individu menetapkan apa yang perlu pelajari untuk mengembangkan kemampuan mereka, meningkatkan kinerja dan karir mereka selanjutnya. Menyediakan kerangka untuk belajar mandiri, tindakan nyata yang dibutuhkan oleh individu, manajer dan organisasi. Menjadi acuan untuk memantau dan mengkaji pelaksanaan perencanaan. Perencanaan pengembangan individu dilakukan oleh individu dengan bimbingan, dorongan dan bantuan dari manajer jika diperlukan. Individu bertanggung jawab untuk merumuskan dan melaksanakan rencana tersebut tetapi

mereka menerima dukungan sesuai kebutuhan dari organisasi dan manajer mereka dalam melakukannya.

Tujuan adanya perencanaan pengembangan individu adalah untuk menjamin terciptanya kondisi yang obyektif, dalam hal ini memberikan kepuasan kemajuan yang nyata dan seimbang atas prestasi kerja para pegawai. Dengan adanya perencanaan dan pengembangan individu dapat diperoleh gambaran bagi para pegawai mengenai cita-citanya, keinginannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu nantinya, serta dapat mengetahui persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi untuk mencapai cita-citanya tersebut. (Soeprihanto, John, 2012:65-66).

Proses perencanaan.

Rencana pengembangan individu didasarkan pada pemahaman tentang apa yang individu ingin lakukan, apa yang telah dicapai, pengetahuan dan keterampilan apa yang dimiliki, pengetahuan dan keterampilan apa yang mereka butuhkan. Tujuan dari proses perencanaan harus spesifik tentang apa yang ingin dicapai dan bagaimana pencapaiannya, untuk memastikan bahwa kebutuhan dan tindakan pembelajaran relevan, untuk menunjukkan skala waktu, untuk mengidentifikasi tanggung jawab dan dengan alasan.

Rencana selalu dikaitkan dengan pekerjaan dan kapasitas untuk melaksanakannya secara efektif. Bukan hanya mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan kursus yang sesuai untuk memuaskan mereka. Kursus pelatihan dapat menjadi bagian dari rencana pengembangan, namun sebagian kecil; Kegiatan pembelajaran lainnya seperti yang tercantum di bawah ini lebih penting, diantaranya;

- Pembinaan;
- Mengadopsi model peran (mentor);
- Mengamati dan menganalisa apa yang orang lain lakukan (praktik yang baik);
- Memperluas peran (*job enrichment*);
- Pekerjaan proyek - tugas khusus;
- Keterlibatan di bidang pekerjaan lain;
- Keterlibatan dalam komunitas praktik (belajar dari orang lain yang melakukan pekerjaan serupa);

- Pembelajaran tindakan;
- *E-learning*;
- Membaca terpandu

Perencanaan tindakan.

Perencanaan tindakan menetapkan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana hal itu akan dilakukan dengan tema seperti:

- Kebutuhan belajar;
- Hasil yang diharapkan (tujuan pembelajaran);
- Kegiatan belajar untuk memenuhi kebutuhan;
- Tanggung jawab untuk belajar - apa yang akan dilakukan individu dan dukungan apa yang mereka butuhkan dari manajer mereka, departemen HR atau orang lain;
- Waktu - saat aktivitas belajar diharapkan dimulai dan selesai.

Rencana tersebut harus dicatat dalam bentuk sederhana dengan empat kolom meliputi: 1) tujuan dan hasil pengembangan yang diharapkan, 2) tindakan yang harus diambil dan kapan, 3) dukungan diperlukan, dan 4) bukti yang diperlukan untuk menunjukkan bahwa kegiatan pembelajaran yang direncanakan telah dilakukan berhasil.

Memperkenalkan perencanaan pengembangan individu tidak boleh dilakukan dengan sembarangan. Ini bukan hanya masalah perancangan halaman baru ke dalam *review* kinerja kemudian meminta individu untuk mengisinya. Manajer, pemimpin tim dan individu perlu belajar tentang perencanaan pengembangan pribadi. Mereka harus dilibatkan dalam menentukan bagaimana proses perencanaan berjalan dan memberikan peran kepada mereka. Harus diakui bahwa setiap individu memerlukan waktu dan dukungan untuk menyesuaikan diri dengan budaya di mana mereka harus lebih bertanggung jawab atas pembelajaran mereka sendiri. Semua yang bersangkutan harus dipandu bagaimana cara mengidentifikasi kebutuhan belajar, untuk memenuhi kebutuhan tersebut dan bagaimana mereka memanfaatkan fasilitas dan kesempatan yang tersedia.

D. Pelatihan.

Pelatihan adalah pendekatan *on-the-job* individu untuk membantu mengembangkan keterampilan dan tingkat kompetensi mereka. Kebutuhan pembinaan timbul dari tinjauan kinerja formal atau informal, namun kesempatan untuk pembinaan akan muncul pada saat kegiatan rutin. Setiap manajer mendelegasikan tugas baru kepada individu, pembinaan dibuat untuk membantu individu mempelajari keterampilan atau teknik baru yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Manajer memberikan umpan balik kepada individu setelah tugas selesai, ada sebuah kesempatan untuk membantu individu itu untuk bisa lebih baik lagi dalam pekerjaannya.

Proses pembinaan.

Pelatihan sebagai bagian dari proses manajemen normal terdiri dari:

- Membuat individu sadar seberapa baik kinerja mereka, misalnya, mengajukan pertanyaan kepada mereka apa yang mereka lakukan.
- Delegasi terkendali - memastikan bahwa individu tidak hanya mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, tetapi juga memahami apa yang perlu mereka ketahui dan dapat lakukan untuk menyelesaikan tugasnya. Dalam hal ini manajer dapat memberikan panduan yang disebut sebagai pembinaan.
- Menggunakan situasi yang terjadi sebagai peluang untuk mempromosikan pembelajaran.
- Mendorong individu untuk melihat masalah yang ada dan bagaimana mereka akan mengatasinya.

Keterampilan melatih.

Pelatihan akan lebih efektif bila orang yang memberikan pelatihan memahami bahwa perannya adalah membantu orang untuk belajar dan orang tersebut termotivasi untuk belajar. Individu harus menyadari bahwa tingkat pengetahuan atau keterampilan, perilaku mereka perlu ditingkatkan jika pekerjaan mereka ingin baik dan memberikan kepuasan kepada pimpinan. Individu harus

diberiksn bimbingan tentang apa yang seharusnya mereka pelajari dan umpan balik bagaimana keadaan mereka, karena belajar tidak aktif menjadi proses pasif, mereka harus terlibat secara aktif dengan pelatih, mereka yang seharusnya bersikap konstruktif, membangun kekuatan dan pengalaman.

Perencanaan pembinaan.

Pembinaan bersifat informal namun tetap harus direncanakan. Perencanaan pembinaan tidak hanya mengawasi apa yang individu lakukan setiap waktu, menasihati mereka untuk menjadi lebih baik. Pembinaan harus dilakukan dalam kerangka perencanaan umum dan arahan di mana individu akan mendapatkan keuntungan dari pengembangan lebih lanjut. Rencana pembinaan dapat dan harus dimasukkan ke dalam rencana pengembangan individu yang ditetapkan dalam kesepakatan kinerja.

Manajer sebagai pelatih.

Manajer yang mempunyai kemampuan dan komitmen bisa memberikan pelatihan dalam hal memberikan motivasi, struktur dan umpan balik yang efektif kepada para individu. Sebagai pelatih, manajer percaya bahwa individu dapat berhasil, sehingga manajer dapat berkontribusi terhadap kesuksesan individu dan individu dapat mengidentifikasi apa yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerjanya. Mereka harus melihat manajemen kinerja sebagai proses pemberdayaan, yang berfokus pada persyaratan belajar.

BAB IX

MANAJEMEN KINERJA SDM DAN PENGHARGAAN

Manajemen kinerja mempunyai peran penting dalam semua sistem penghargaan, dimana setiap elemen penghargaan dihubungkan dan diperlakukan sebagai keseluruhan yang terpadu dan koheren. Unsur-unsur penghargaan terdiri dari gaji pokok, gaji kontinjensi, tunjangan karyawan, dan penghargaan non-finansial, yang mencakup penghargaan intrinsik dari pekerjaan itu sendiri.

Tujuan utama manajemen kinerja diasumsikan sebagai penilaian atas informasi terhadap keputusan pembayaran kontribusi atau kinerja. Manajemen kinerja dapat memberikan berbagai penghargaan untuk mendorong keterlibatan kerja dan komitmen. Penghargaan bisa berupa pengakuan melalui umpan balik, kesempatan untuk mencapainya, ruang lingkup untuk mengembangkan keterampilan, dan pengembangan karir. Semua ini merupakan penghargaan non-finansial, yang bisa memberi dampak lebih lama dan lebih kuat daripada penghargaan finansial.

Manajemen kinerja adalah tentang mengembangkan individu dan memberi penghargaan kepada mereka dalam arti seluas-luasnya. Pendekatan untuk menggunakan manajemen kinerja untuk memberikan penghargaan non-finansial dibahas di bawah ini.

A. Manajemen Kinerja dan Penghargaan Non-Finansial.

Tujuan dari setiap perusahaan atau organisasi adalah untuk mendapatkan hasil, yaitu dari peningkatan pangsa pasar atau hasil dari penjualan hingga peningkatan kualitas atau kelangsungan hidup perusahaan.

Peningkatan kinerja, produktivitas dan keefektifan perusahaan merupakan usaha yang sulit, memerlukan kerjasama antara manajemen, pegawai dan perusahaan. Salah satu cara terbaik untuk meningkatkan kapasitas kinerja perusahaan menurut Gilley, Boughton and Mayunich (1999) adalah dengan menghubungkan

kompensasi dan penghargaan dengan pertumbuhan dan perkembangan pegawai. Jika semua hasil diperkuat dan dihargai, mereka akan ikhlas melakukan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya secara baik. Pendekatan seperti ini akan meningkatkan kinerja, keterlibatan dan perkembangan pegawai. (Rivai, dkk 2011:399).

Imbalan non-finansial diberikan oleh manajemen kinerja berupa pengakuan, kesempatan untuk sukses, pengembangan keterampilan, perencanaan karir, keterlibatan dan komitmen kerja.

Manajemen kinerja dan pengakuan.

Manajemen kinerja berkaitan dengan peningkatan prestasi dan kekuatan individu. Individu dapat memberikan informasi melalui umpan balik tentang seberapa baik kinerjanya dengan mengacu pada prestasi dan perilaku. Mereka dapat memberikan ucapan terimakasih, secara formal dan informal, atas apa yang telah individu lakukan. Mereka dibantu untuk memahami bagaimana dapat melakukan yang lebih baik lagi dalam mengambil tindakan, memanfaatkan peluang terbaik yang telah ditunjukkan oleh umpan balik.

Manajemen sumber daya manusia menyadari bahwa kreativitas dan pencapaian kinerja bersifat krusial terhadap keberhasilan organisasi. Salah satu cara kunci untuk memperkuat kreativitas dan pencapaian kinerja adalah dengan memberi penghargaan. (Bramham, 2000:101).

Manajemen kinerja dan pemberian kesempatan untuk mencapainya.

Proses manajemen kinerja didasarkan pada kesepakatan bersama antara manajer dan para individu mengenai peran serta bagaimana pengembangannya. Oleh karena itu, manajemen kinerja merupakan bagian penting dari pekerjaan dan peran serta kegiatan pengembangan.

Manajemen kinerja dan pengembangan keterampilan.

Manajemen kinerja dapat menjadi dasar untuk memotivasi para individu sehingga mereka mampu mengembangkan keterampilan. Manajemen kinerja bisa dianggap sebagai kerangka kerja yang

disepakati untuk melakukan pembinaan dan dukungan dalam meningkatkan dan memfokuskan pembelajaran kinerja.

Manajemen kinerja dan perencanaan karir.

Tinjauan manajemen kinerja dapat memberikan kesempatan untuk merencanakan karir individu serta apa yang dapat mereka lakukan untuk organisasi dan memastikan bahwa mereka mengikuti jalur karir terbaik untuk diri mereka dan organisasi.

Manajemen kinerja dan keterlibatan kerja.

Individu akan terlibat dengan pekerjaan mereka saat mereka memiliki rasa ketertarikan pada apa yang mereka lakukan dan mempunyai rasa senang dalam pekerjaannya. Hal ini bisa diciptakan oleh manajemen kinerja ketika fokus pada faktor pendorong intrinsik seperti ; mengambil tanggung jawab untuk hasil pekerjaan, kepuasan kerja, pencapaian dan pemenuhan tujuan serta sasaran pribadi.

Manajemen kinerja dan komitmen.

Salah satu tujuan utama manajemen kinerja adalah untuk mempromosikan komitmen terhadap organisasi dan tujuannya dengan mengintegrasikan tujuan individu dan organisasi.

B. Manajemen Kinerja dan Cara Membayarnya.

Manajemen kinerja terkait dengan gaji, meskipun hal ini sering dianggap sebagai masalah. Hanya 42 persen responden yang mengikuti survei CIPD 2003/04 dengan manajemen kinerja memiliki gaji kontinjensi. (Armstrong, 2004).

Namun, mereka yang memiliki uang kontinjensi harus memiliki sarana untuk menentukan kenaikan dan ini harus didasarkan pada beberapa bentuk penilaian. Pendekatan yang paling khas adalah menaikkan peringkat setelah penilaian kinerja. Penilaian dapat digunakan untuk menginformasikan keputusan pembayaran kontinjensi, biasanya melalui formula seperti matriks gaji seperti yang diilustrasikan pada Tabel 9.1.

Tabel 9.1. *A pay matrix*

Percentage pay increase according to performance rating and position in pay range (compa-ratio)				
	Position in pay range			
Rating	80 – 90%	91 – 100%	101 – 110%	111 – 120%
Excellent	12%	10%	8%	6%
Very effective	10%	8%	6%	4%
Effective	6%	4%	3%	0
Developing	4%	3%	0	0
Ineligible	0	0	0	0

Besar proporsi organisasi (40 persen responden terhadap *survey e-reward* 2004) menggunakan pendekatan yang agak mekanistik ini. Namun ada organisasi yang tidak menggunakan peringkat sama sekali (27 persen dari responden *e-reward*). Sebagai gantinya mereka mengadopsi penilaian yang disebut '*holistik*'. Ini melibatkan penilaian tingkat kontribusi dan oleh karena itu penghargaan yang mungkin terjadi dalam bentuk kenaikan gaji pokok atau bonus. Pertimbangan diberikan terhadap apa yang telah diberikan individu terhadap keberhasilan tim. Anggota tim yang berkontribusi besar terhadap keberhasilan akan dibayar dengan apa yang sering disebut '*titik referensi*' (titik referensi mewakili tingkat gaji yang sesuai untuk seseorang yang benar-benar kompeten dalam peran tersebut dan akan selaras ke tingkat pasar sesuai dengan kebijakan pembayaran pasar organisasi).

Gaji individu harus sesuai dengan referensi kecuali terdapat pertimbangan khusus. Individu yang berkontribusi baik terhadap organisasi berhak mendapatkan bonus. Sebuah alat pembayaran akan disediakan untuk didistribusikan dengan panduan tentang bagaimana penggunaannya.

Rekonsiliasi manajemen kinerja dan pembayaran.

Fokus pada manajemen kinerja sebagai alat untuk menentukan penghargaan atas gaji mungkin saja bertentangan dengan tujuan pengembangan manajemen kinerja. Hal ini terjadi jika digunakan penilaian kinerja, rapat tinjauan kinerja akan berkonsentrasi pada berapa banyak uang yang akan dikeluarkan. Masalah tentang

pengembangan dan penghargaan non-finansial akan disubordinasikan dengan gaji. Banyak organisasi mencoba mengatasi masalah ini dengan mengadakan rapat pengembangan dan pembayaran di tanggal terpisah, seringkali beberapa bulan terpisah (*decoupling*).

Masalah aspek perkembangan manajemen kinerja atau penilaian dan gaji sudah dibahas selama beberapa dekade. Armstrong sejak (1976) mengatakan: tidak mudah menghubungkan antara kinerja dan penghargaan. Yang penting harus bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan menilai potensi dari individu.

Beberapa ahli pada prinsipnya telah menerima pandangan ini, namun sulit untuk menerapkannya dalam praktik. Seperti yang Kessler dan Purcell (1993) katakan: betapa berbedanya proses penilaian kinerja dan gaji yang berhubungan dengan kinerja, dalam istilah manajerial masih bisa diperdebatkan. Adalah tidak realistis mengasumsikan seorang manajer dapat memisahkan kedua proses ini dengan mudah dan dapat dikatakan bahwa evaluasi dalam arti luas harus sesuai. Armstrong dan Murlis (1998) berkomentar bahwa: beberapa organisasi memisahkan antara penilaian gaji dari *review* manajemen kinerja.

Masalahnya adalah jika Anda ingin membayar kinerja atau kompetensi Anda harus mengukur kinerja atau kompetensi. Dengan demikian proses pengukuran menjadi adil, konsisten dan transparan, sehingga Anda tidak akan dapat membuat keputusan pembayaran atas bukti apa pun dengan cara sembunyi-sembunyi. Anda harus menyampaikan kepada individu bagaimana penilaian tersebut dilakukan dan bagaimana hal tersebut diubah menjadi kenaikan gaji. Ini adalah masalah keadilan procedural, adapun sistem untuk menilai kinerja dan kompetensi, diantaranya; 1) penilaian harus didasarkan pada informasi yang baik dan opini yang berdasarkan informasi, 2) orang yang terkena dampak harus dapat berkontribusi pada proses mendapatkan bukti untuk mendukung penilaian, 3) orang tersebut harus mengetahui bagaimana dan mengapa penilaian dilakukan, dan 4) orang tersebut harus dapat mengajukan banding atas penilaian tersebut.

BAB X

UMPAN BALIK 360 DERAJAT MANAJEMEN KINERJA

Metode umpan balik 360 derajat merupakan metode penilaian kinerja yang relatif baru dalam manajemen kinerja, namun sudah banyak pihak yang menggunakan metode ini. Survei Institute of Personil and Development (1998) menemukan bahwa hanya 11 persen dari keseluruhan organisasi yang menggunakannya, namun survei e-reward (2005) menetapkan bahwa 30 persen responden melakukannya. Pada bab ini dibahas definisi metode penilaian umpan balik 360 derajat, penjelasan bagaimana cara menggunakan dan mengoperasikan serta mendiskusikan kelebihan dan kekurangannya.

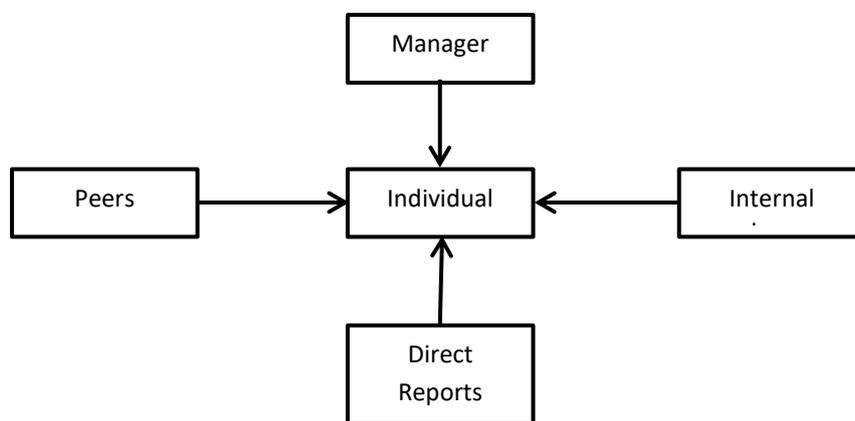
Sistem umpan balik 360 derajat telah menjadi alat sarana yang lebih dikedepankan untuk membantu karyawan, terutama untuk mereka yang berperan sebagai supervisor, dalam hal meningkatkan kinerja dengan mengumpulkan informasi dari kelompok-kelompok yang berbeda-beda mengenai kinerja mereka. Sistem ini sangat membantu jika dipakai hanya untuk tujuan perkembangan saja, dan bukan untuk tujuan administratif. Sistem 360 derajat biasanya diterapkan pada individu-individu yang mempunyai peranan di posisi-posisi atau kedudukan yang ada dalam organisasi. Sehingga akhirnya hal ini membuat banyak organisasi mengambil keuntungan dari teknologi untuk meminimalkan pekerjaan tulis-menulis dan juga untuk menghemat waktu dalam mengumpulkan data. (Suwanto, 2014:204-205).

Hasil penilaian kinerja yang telah dilakukan sebaiknya dapat ditindaklanjuti untuk kepentingan organisasi. Tidak selamanya kinerja yang diharapkan dapat dicapai dengan baik, dalam artian ada kinerja yang memenuhi harapan pimpinan ada pula yang di bawah standar yang ditetapkan. Apapun hasil kinerja pegawai harus dikomunikasikan dengan mereka, dengan memberikan umpan balik.

Pemberian umpan balik yang baik akan dapat meningkatkan iklim organisasi yang sehat. (Sinambela, 2012:165).

A. Definisi Umpan Balik 360 Derajat

Metode umpan balik 360 derajat didefinisikan oleh Ward (1997) sebagai metode sistematis umpan balik data kinerja pada individu maupun kelompok mengenai kinerja mereka. Data berupa umpan balik dalam bentuk peringkat terhadap berbagai dimensi kinerja. Metode penilaian umpan balik 360 derajat disebut juga sebagai *multisource assessment* atau *multi-rater feedback*. Data kinerja dalam metode umpan balik 360 derajat dapat dihasilkan untuk individu-individu seperti yang ditunjukkan pada Gambar 10.1 di bawah ini:



Gambar 10.1. 360-degree feedback model

Rentang umpan balik dapat diperluas mencakup pemangku kepentingan lainnya, seperti pelanggan eksternal atau klien hal inilah yang terkadang dikenal sebagai umpan balik 540 derajat. Proses penilaian metode 360 derajat juga dapat digabungkan untuk tujuan perbandingan antara kriteria yang sama dengan generator umpan balik lainnya. Umpan balik dapat dilakukan oleh rekan kerja (dalam kelompok) atau oleh pemimpin tim. Penilaian ini bisa berupa umpan balik 180 derajat atau ke atas dimana diberikan oleh pegawai kepada manajer mereka. Umpan balik dapat diajukan langsung kepada individu, atau kepada manajer, atau keduanya. Konseling dan

pembinaan individu sebagai hasil umpan balik dapat diberikan oleh anggota departemen SDM atau konsultan dari luar.

B. Penggunaan Metode Umpan Balik 360 Derajat

Metode penilaian umpan balik 360 derajat digunakan untuk sejumlah tujuan. Penelitian yang dilakukan oleh *Ashridge Management Research Group* (1996) menemukan bahwa, umpan balik 360 derajat merupakan bagian dari pengembangan diri atau program pengembangan manajemen. Sebanyak 45 pengguna yang tercakup dalam survei tersebut masuk dalam kelompok berikut:

- 71 persen menggunakannya untuk mendukung pembelajaran dan pengembangan.
- 23 persen menggunakannya untuk mendukung sejumlah proses dalam SDM seperti penilaian, perencanaan sumber daya dan suksesi.
- 6 persen menggunakannya untuk mendukung keputusan pembayaran.

Survei 1997 terhadap 22 organisasi yang menggunakan umpan balik 360 derajat oleh *Performance Management Group* (tidak dipublikasikan) menemukan bahwa:

- 77 persen tidak setuju atau sangat tidak setuju dengan pernyataan bahwa metode umpan balik 360 derajat adalah alat pengembangan 'pribadi' dan tidak boleh digunakan untuk tujuan SDM atau organisasi yang lebih luas.
- 81 persen tidak setuju atau sangat tidak setuju bahwa 'penggunaan umpan balik 360 derajat secara alami adalah untuk memberi dasar penghargaan'.

Survei IPD 1998 juga menemukan bahwa 51 organisasi menggunakan metode penilaian umpan balik 360 derajat untuk membantu menilai kebutuhan pembangunan dan sebagai dasar pembinaan kinerja. Hanya beberapa dari responden yang menggunakannya untuk menentukan tingkat kinerja, penghargaan atau gaji.

C. Asumsi Dasar Metode Umpan Balik 360 Derajat

Dasar kegiatan metode umpan balik 360 derajat oleh Turnow (1993) didasarkan pada dua asumsi utama:

1. Kesadaran akan perbedaan bagaimana kita melihat diri kita sendiri dan bagaimana orang lain melihat kita.
2. Meningkatkan kesadaran diri. Peningkatan kesadaran diri merupakan kunci peningkat kinerja sebagai pemimpin, menjadi fondasi bagi program pengembangan manajemen dan kepemimpinan.

London dan Beatty (1993) mengemukakan bahwa alasan digunakannya metode umpan balik 360 derajat adalah sebagai berikut:

- Umpan balik 360 derajat dapat menjadi alat intervensi yang kuat bagi organisasi untuk meningkatkan kesadaran pentingnya menyelaraskan perilaku pemimpin, hasil unit kerja, dan harapan konsumen, serta meningkatkan partisipasi pegawai dalam pengembangan kepemimpinan dan efektivitas unit kerja.
- Umpan balik 360 derajat mengenali kompleksitas manajemen dan nilai masukan dari berbagai sumber. Dimana manajer tidak boleh menilai perilaku yang tidak diketahui dan tidak dapat diamati.
- Umpan balik 360 derajat dapat mengetahui dimensi kinerja yang sangat penting bagi organisasi yang tidak diperhatikan oleh organisasi.

D. Metodologi Umpan Balik Metode 360 Derajat

Kuesioner

Proses metode umpan balik 360 derajat menggunakan data dari kuesioner, mengukur perspektif yang berbeda dari perilaku pegawai terhadap kompetensinya. Sampai kemudian dilakukan sebuah evaluasi. Dimensi umpan balik 360 derajat pada umumnya dapat merujuk pada kepemimpinan, manajemen dan pendekatan pekerjaan. Variabel yang digunakan dalam kuesioner umpan balik 360 derajat pada kelompok manajemen kinerja adalah:

- Kepemimpinan;

- *Team player / manage people;*
- Manajemen diri;
- Komunikasi;
- Visi;
- Kemampuan organisasi;
- Pengambilan keputusan;
- Keahlian;
- Drive;
- Kemampuan beradaptasi

Contoh untuk variabel kepemimpinan misalnya didefinisikan sebagai: membentuk visi yang jelas dan fokus untuk mencapainya, menunjukkan komitmen terhadap misi organisasi, memberikan pengertian tujuan dan arah yang koheren baik secara internal maupun eksternal, memanfaatkan energi dan antusiasme pegawai.

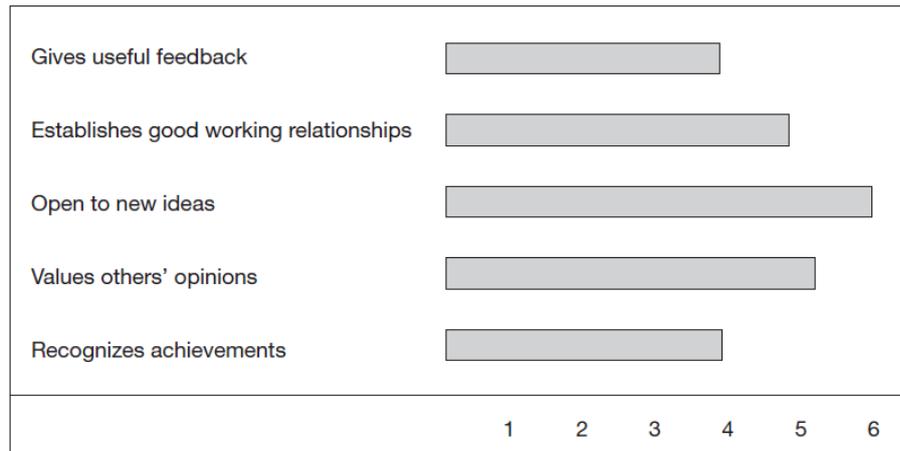
Penilaian

Penilaian diberikan oleh umpan balik berdasarkan skala terhadap setiap variabel yang dinilai. Pemberian penilaian mengacu kepada dimensi kepentingan dan dimensi kinerja, untuk dimensi kepentingan setiap item dalam skala 1 (tidak penting) sampai 6 (sangat penting), dan pada dimensi kinerja pada skala 1 (lemah di daerah ini) sampai 6 (luar biasa). Rating juga dapat dilengkapi dengan komentar berupa teks.

Pengolahan data

Kuesioner biasanya diproses dengan bantuan perangkat lunak yang dikembangkan oleh organisasi atau umum dan disediakan oleh pemasok dari luar organisasi. Hal ini memungkinkan pengumpulan dan analisis data dapat diselesaikan dengan cepat dimana disertai juga dengan presentasi grafis serta numerik.

Presentasi grafis lebih disukai sebagai alat meringankan proses asimilasi data. Metode yang paling sederhana adalah menghasilkan profil seperti yang diilustrasikan pada Gambar 10.2. Beberapa perangkat lunak menyajikan data umpan balik dalam bentuk yang jauh lebih rumit.



Gambar 10.2 Profil umpan balik 360 derajat

Sistem *host internet* juga tersedia sehingga memungkinkan organisasi untuk melakukan *outsourcing* administrasi dan analisis dengan mudah.

Umpan balik

Umpan balik sering tidak teridentifikasi dan dapat dipresentasikan kepada individu dan manajer. Beberapa organisasi tidak mengatur agar umpan balik menjadi tidak teridentifikasi. Apakah umpan balik itu tidak teridentifikasi tergantung pada budaya organisasi, semakin terbuka budaya, semakin besar kemungkinan sumber umpan balik untuk bisa diidentifikasi.

Tindakan

Tindakan yang dihasilkan oleh umpan balik tergantung pada proses dan tujuan organisasi, yaitu pengembangan, penilaian atau pembayaran. Jika tujuan utamanya tercapai, tindakan dari proses umpan balik tersebut akan diserahkan kepada pegawai sebagai bagian dari rencana pengembangan pribadi mereka, akan tetapi proses perencanaan sebelum melakukan tindakan tersebut dapat dibagi antara pegawai dan manajer sehingga mereka memiliki akses terhadap informasi tersebut. Sekalipun data hasil tindakan ditujukan kepada pegawai, mereka dapat mendiskusikan dalam rapat tinjauan

kinerja sehingga membuat rencana dan banyak hal yang dapat dilakukan untuk mengadopsi pendekatan tindakan umpan balik.

E. Penerapan Dan Pengembangan

Untuk mengembangkan dan menerapkan umpan balik 360 derajat langkah-langkah berikut perlu dilakukan:

1. Tentukan tujuan - penting untuk menentukan secara pasti apa yang diharapkan dari metode umpan balik 360 derajat. Perlu menguraikan sejauh mana menyangkut pengembangan, penilaian, atau pembayaran.
2. Tentukan penerima - siapa yang akan menerima umpan balik.
3. Tentukan siapa yang akan memberikan umpan balik - manajer individu, laporan langsung, anggota tim, rekan kerja lainnya, customer internal dan eksternal.
4. Tentukan bidang pekerjaan dan perilaku di mana umpan balik akan diberikan - hal ini sesuai dengan model kompetensi yang ada atau mungkin berbentuk daftar judul sebagai pengembangan. Model tersebut harus sesuai dengan budaya, nilai dan jenis pekerjaan yang dilakukan dalam organisasi. Harus dipastikan bahwa daftar judul atau pertanyaan dalam paket perangkat lunak dapat diterima, setidaknya untuk tahap awal.
5. Tentukan metode pengumpulan data - kuesioner dapat dirancang secara *in house*, atau kuesioner disediakan oleh konsultan atau perangkat lunak dapat diadopsi, dengan kemungkinan opsi untuk mengubahnya kemudian menghasilkan kecocokan yang lebih baik.
6. Tentukan analisis dan presentasi data - sekali lagi, keputusannya adalah mengembangkan perangkat lunak secara *in-house* atau menggunakan sebuah paket. Sebagian besar organisasi membeli sebuah paket dari rumah konsultan atau perangkat lunak kemudian menginstall-nya.
7. Rencanakan program implementasi awal - diharapkan sebaiknya *pilot prosesnya*, berada pada tingkat atas atau manajer yang masih dalam fungsi atau departemen. Model percontohan perlu diluncurkan dengan mengkomunikasi kepada mereka siapa saja yang terlibat dalam tujuan umpan balik 360 derajat, bagaimana hal itu akan berhasil dan bagian

mana yang akan mereka mainkan. Tujuannya adalah untuk menguraikan manfaat dan sejauh mungkin meredakan ketakutan. Pemberian pelatihan dan penerimaan umpan balik juga diperlukan.

8. Menganalisis hasil dari model percontohan - reaksi dari mereka yang mengambil bagian dalam model percontohan harus dianalisis dan proses perubahan yang diperlukan, paket komunikasi dan pelatihan.
9. Merencanakan dan melaksanakan program secara penuh - hal ini mencakup *briefing*, komunikasi, pelatihan, dukungan dari SDM dan konsultan dengan pihak eksternal.
10. Pantau dan evaluasi - lakukan pengamatan yang ketat terhadap penerapan umpan balik secara rutin. Proses ini adalah proses yang menyebabkan kecemasan dan stres atau bahkan bisa menghasilkan sedikit keuntungan praktis dalam hal pengembangan dan peningkatan kinerja untuk organisasi.

F. Manfaat Umpan Balik 360 Derajat

Survei yang dilakukan oleh *Performance Management Group* pada tahun 1997 (tidak dipublikasikan) mengungkapkan bahwa responden percaya bahwa manfaat berikut dihasilkan dari umpan balik 360 derajat, diantaranya :

- Individu mendapatkan perspektif yang lebih luas tentang bagaimana persepsi mereka terhadap orang lain daripada sebelumnya.
- Meningkatnya kesadaran dan relevansi kompetensi.
- Meningkatnya kesadaran oleh manajemen senior bahwa mereka juga memiliki kebutuhan pembangunan.
- Umpan balik yang lebih andal kepada manajer senior tentang kinerjanya.
- Mendapatkan penerimaan prinsip beberapa pemangku kepentingan sebagai *a measure of performance*.
- Mendorong umpan balik yang lebih terbuka - wawasan baru.
- Memperkuat kompetensi yang diinginkan dalam bisnis.
- Memberikan gambaran yang lebih jelas kepada manajemen senior tentang nilai nyata seseorang (walaupun cenderung ada beberapa sindrom efek 'halo').
- Mengklarifikasi aspek kinerja penting bagi pegawai.

- Membuka umpan balik dan memberi pandangan yang lebih bulat dibandingkan sebelumnya.
- Mengidentifikasi area pengembangan utama untuk pegawai, departemen dan organisasi secara keseluruhan.
- Mengidentifikasi kekuatan yang bisa digunakan untuk keuntungan bisnis terbaik.
- Pandangan sekeliling tentang kinerja individu/tim/organisasi serta kekuatan dan kelemahannya.
- Meningkatkan kesadaran diri para manajer tentang bagaimana dampaknya terhadap orang lain - secara positif dan negatif.
- Mendukung iklim perbaikan terus-menerus.
- Mulai memperbaiki iklim / moral, yang diukur melalui survei.
- Fokus agenda pengembangan. Memaksa manajer membahas masalah pengembangan organisasi.
- Persepsi umpan balik lebih valid dan obyektif, yang mengarah pada penerimaan hasil dan tindakan yang dibutuhkan.

Akan tetapi adapun kelemahan dari metode ini, diantaranya :

- Orang tidak memberikan umpan balik secara jujur atau sebaliknya;
- Orang diberi tekanan dalam menerima atau memberi umpan balik;
- Kurangnya tindakan mengikuti umpan balik;
- Terlalu mengandalkan teknologi;
- Terlalu banyak birokrasi.

Ini semua dihindari dan diminimalisir jika sepenuhnya ditangani dengan hati-hati, komunikasi, pelatihan dan tindak lanjut.

G. Kriteria Sukses Umpan Balik 360 Derajat

Umpan balik 360 derajat kemungkinan besar akan berhasil bila:

- Memiliki dukungan aktif dari manajemen puncak yang mengambil bagian dalam memberi dan menerima umpan balik dan mendorong orang lain untuk melakukan hal yang sama;

- Ada komitmen untuk memprosesnya berdasarkan *briefing*, pelatihan dan pemahaman tentang manfaat bagi individu dan juga organisasi;
- Ada dorongan yang nyata dari semua pihak terkait untuk menggunakan data umpan balik sebagai dasar pengembangan;
- Item kuesioner cocok atau mencerminkan aspek yang sesuai dari perilaku;
- Item yang tercakup dalam kuesioner dapat dikaitkan dengan kejadian aktual yang dialami individu;
- Program komunikasi dan pelatihan yang komprehensif terjalin dengan baik dan dapat diikuti;
- Tidak ada yang merasa terpaksa oleh proses – hal ini sering muncul; dalam umpan balik anonim dan / atau mendapatkan fasilitator pihak ketiga untuk menyampaikan umpan balik;
- Kuesioner umpan balik relatif mudah diselesaikan (tidak terlalu rumit atau panjang, dengan instruksi yang jelas);
- Birokrasi diminimalkan.

DAFTAR BACAAN

- Aamodt, M. G. 2010. *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach*. Sixth Edition. USA : Wadsworth Cengage Learning.
- Amstrong, Michael (2006), *Performance Management, Key Strategies and Practical Guidelines*, 3rd Edition, Kogan Page, London.
- Amstrong, Michael and Baron. (1998), *Performance management*. London Institute of personnel and Development.
- Armstrong, M (1976) *A Handbook of Personnel Management Practice*, 1st edn, Kogan Page, London.
- Armstrong, M and Baron, A (2004), *Managing Performance: Performance Management in Action*, CIPD, London
- Armstrong, M and Baron, A(1998) *Performance Management: The new realities*, Institute of Personnel and Development, London
- Armstrong, M and Murlis, H (1998) *Reward Management*, 4th edn, Kogan Page,
- Audi, Robert, ed. (1999), *The Cambridge Dictionary of Philosophy*. 2nd ed. New York: Cambridge University Press.
- Bacal, Robert. (1998). *Performance Management*. Boston: McGraw-Hill
- Bates, Adam (2004), *Fraud Risk Management: Developing a Strategy for Prevention, Detection, and Response (KPMG Forensic)*. KPMG International: Swiss Cooperative.
- Beer, M and Ruhm R A (1976), *Employee Growth Through Performance Management*, Harvard Business Review, Juli-August, pp 59-66
- Bramham, 2000, *Human Resource Planning, Second Edition*, Kuala Lumpur, Golden Books Centre SDN.BHD.

- Costello, Sheila J. (1994). *Effective Performance management*, New York: Mc Graw-Hill Companies, inc
- Deming, W E (1986), *Out of the Crisis*, MIT Centre for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA
- Dharma, Surya (2013), *Manajemen Kinerja, Falsafah Teori dan Penerapannya*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Easterby-Smith, M. ,Crossan, M., and Nicolini, D. (2000), *Organizational learning: debates past, present and future. Journal of Management Studies*.37 (6) pp 783-796.
- e-reward (2005) *Survey of Performance Management Practice*, e-reward, Stockport
- Fahmi, Irham, 2011, *Manajemen Kinerja, Teori dan Aplikasi*, Bandung, Alfabeta.
- Gibson, J.L. (2003). *Struktur Organisasi dan Manajemen*. Jakarta : Erlangga 5
- Gray, H.H., Dawkins, K.D., Morgan, J.M., dan Simpson, I.A. (2005), *Kardiologi : Lecture Notes*, edisi 4. Jakarta : Penerbit Erlangga
- Grote, Dick (1996), *The Complete Guide to Performance Appaisal*, Amacom, New York, USA
- Handy, C (1989), *The Age of Unreason*, Business Books, London
- Handy, L, Devine, M and Heath, L (1996) *360-Degree Feedback: Unguided missile or powerful weapon?*, Ashridge Management Group, Berkhamsted
- Herzberg, (1979), *The Scribner-Bantam English Dictionary*. Amerika Serikat.
- Kaplan, R S and Norton, D P (1992), *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*, *Harvard Business Review*, January-February, pp 71-79

- Kessler, I and Purcell, J (1993) *The Templeton Performance-Related Pay Project: Summary of key findings*, Templeton College, Oxford.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo, (2005) *Perilaku Organisasi*, buku 1 dan 2, Jakarta : Salemba Empat.
- Levinson, H (1970), *Management By Whose Objectives?*, Harvard Business Review, July–August, pp 125–34
- Lockett, J (1992) *Effective Performance Management*, Kogan Page, London
- London, M and Beatty, R W (1993) *360-degree feedback as competitive advantage*, *Human Resource Management*, Summer/Fall, pp 353–72
- Ma'arif, Syamsul dan Kartika, Lindawati, 2012, *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia, Implementasi Menuju Organisasi Berkelanjutan*, IPB Press, Bogor, Indonesia.
- Mahmudi, (2010) *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Edisi Kedua, UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
- Maier, N (1958) *The Appraisal Interview*, Wiley, New York,
- Mc Gregor Douglas (1957), *An Uneasy Look At Performance Appraisal*, Harvard Business Review.
- Mc Gregor Douglas (1957), *An Uneasy Look At Performance Appraisal*, Harvard Business Review, May-June, pp 89-94.
- Moeheriono, 2012, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Edisi Revisi, Jakarta, Rajawali Pers.
- Mohrman, A M and Mohrman, S A (1995) *Performance management is 'running the business'*, *Compensation and Benefits Review*, July–August, pp 69–75
- O'Malley, J. M & Pierce, L. V. (2003). *Authentic Assessment for English Language Learners. Practical Approaches for Teacher*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

- Probst, G. (2002) *Managing Knowledge, Building Blocks for Success*. West Sussex: Wiley.
- Purcell, J et al (2003), *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the blackbox*, CIPD, London.
- Reynolds, J (2004) *Helping People Learn*, CIPD, London.
- Risher, H (2003), *Refocusing Performance Management for High Performance, Compensation and Benefits Review*, September–October, pp 20–30
- Risher, H (2003), *Refocusing Performance Management For High Performance, Compensation and Benefits Review*, October, pp 20–30.
- Rivai Veithzal, Basri, Mohd Fawzi Ahmad, Sagala Jauvani Ella dan Murni Silviana, 2011, *Performance Appraisal, Sistem yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Edisi kedua, Jakarta, PT. RajaGrafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi*, Edisi ke-12, Jakarta: Salemba Empat
- Robert S. Kaplan, David P. Norton, (1996) *The Balance Scorecard*, Harvard Business School Press Boston, Massachusetts.
- Rothwell, W (2002), *Models for Human Resource Improvement*, 2nd, American Society for Training and Development, Alexandria, VA.
- Schaffer, R H (1991), *Demand Better Results And Get Them*, Harvard Business Review, March–April, pp 142–49.
- Sedarmayanti, (2012), *Good Governance dan Good Corporate Governance*, Mandar Maju, Jakarta.
- Senge, Peter., Kleiner, Art., Ross, Richard., Roth, George., Smith, Bryan. (1999). *"The Dance of Change"* New York: Currency Doubleday.
- Simanjuntak, J Payaman, 2011, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Edisi 3, Jakarta, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

- Sinambela Poltak Lijan, 2012, *Kinerja Pegawai, Teori Pengukuran dan Implikasi*, Yogyakarta, Graha Ilmu.
- Sinamo, Jansen H. (2002), *Etos Kerja 21 Etos Kerja Profesional di Era Digital Global*, Edisi Kesatu, Penerbit: Institut Darma Mahardika, Jakarta
- Sinamo, Jansen, (2008), *Ethos*, Institut Darma Mahardika, Jakarta.
- Sloman, M (2003), *Training in the Age of the Learner*, CIPD, London
- Soeprihanto, John, 2012, *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*, Yogyakarta, BPFE.
- Suwarto, M.S, F.X, 2014, *Manajemen Kinerja*, Yogyakarta, Cahaya Atma Pusaka.
- Suwarto, M.S. (2014), *Manajemen Kinerja*, Cahaya Atma Pusaka, Yogyakarta.
- Torrington, Derek & Laura Hall (1991) *Personnel Management: A New Approach (2nded)*. Cambridge: Prentice Hall International (UK) Ltd.
- Turnow, W W (1993) *Introduction to special issues on 360-degree feedback, Human Resource Management*, Summer/Fall, pp 311-16
- Walters, M (1995) Developing organisational measures, in M Walters (ed), *The Performance Management Handbook*, Institute of Personnel and Development, London
- Ward, P (1997) *360-Degree Feedback*, Institute of Personnel and Development, London
- Wibowo, 2007, *Manajemen Kinerja*, Jakarta, PT. RajaGrafindo Persada.
- Williams, R.S (2002), *Managing Employee Performance*. London: Thomson Learning

Winstanly, D and Stuart-Smith, K (1996), *Policing Performance: The Ethics of performance management*, Personal Review.

Wirawan, 2009, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, Teori, Aplikasi dan Penelitian*, Salemba Empat, Jakarta.

Zainal, Rivai, Veithzal, dkk, (2014) *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*, Cet. 3; Jakarta: Rajawali Pers

On-line sources:

<http://polppsulsel.blogspot.co.id/2016/06/perjanjian-kinerja-pk-tahun-2015.html>

