

MANAJEMEN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA



Dita Prameswari, S.M., M.M



Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia

Dita Prameswari



2025

Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia

ISBN: 978-623-93169-9-0

Penyusun:

Dita Prameswari, S.M., M.M.

Editor:

Ngabdul Basedt, S.Kom.

Penyunting:

Dita Prameswari, S.M., M.M

Desain Sampul dan Tata Letak:

Ngabdul Basedt, S.Kom.

Penerbit

LPPM Universitas An Nuur

Redaksi

Jln. Gajah Mada No. 07 Purwodadi Grobogan Jawa Tengah

Telp. (0292) 426455

email: lppm@unan.ac.id

Cetakan Pertama, Juli 2025

Hak cipta dilindungi Undang-Undang.
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan
cara apapun tanpa ijin tertulis dari pencipta

Kata Pengantar

Segala puji bagi Allah SWT, Berkat rahmat dan rida-Nya, penulis dapat menyelesaikan pekerjaan mulia yakni menulis. Selawat juga salam semoga tetap tercurah kepada junjungan, Nabi Agung Muhammad SAW, yang syafaatnya senantiasa dinanti-nantikan oleh umatnya di hari akhir.

Buku berjudul “Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia” ini merupakan hasil dari sebuah karya untuk dijadikan referensi akademik dalam bidang ilmu manajemen. Buku-buku atau riset yang memiliki tema sejenis dengan buku ini, menjadi pijakan penulis dalam menentukan kebaruan pada setiap bab dan sub bab. Karena itu, penulis mengemas buku ini sebagai bahan pendidikan yang ringan serta menambah wawasan bagi para akademisi maupun praktisi terkait manajemen kinerja sumber daya manusia.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada suami dan anak tercinta, dan seluruh pihak yang telah terlibat dan mendukung secara langsung maupun tidak langsung dalam penulisan buku ini. Tanpa andil dari pihak-pihak tersebut, mustahil buku ini dapat terselesaikan. Penulis juga mengakui jika masih banyak terdapat kekurangan dari buku ini. Oleh karena itu, kritik dan saran yang konstruktif sangat diharapkan penulis. Demikian, semoga buku sederhana ini dapat bermanfaat. Selamat membaca.

Grobogan, Juli 2025

Penulis

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	i
BAB I PENGANTAR MANAJEMEN KINERJA	1
A. Definisi Manajemen Kinerja	1
B. Praktik Manajemen Kinerja.....	5
C. Kinerja Individu.....	7
D. Kinerja Organisasi.....	14
E. Sumber-sumber Kinerja.....	16
BAB II PROSES MANAJEMEN KINERJA SDM	19
A. Manajemen Kinerja sebagai Proses Manajemen.....	19
B. Alat Bantu Manajemen Kinerja.....	24
C. Model Manajemen Kinerja.....	25
BAB III MANAJEMEN KINERJA SDM BERKELANJUTAN.....	28
A. Proses Manajemen Kinerja yang Berkelanjutan	28
B. Perubahan Tujuan dan Rencana Kinerja	29
C. Mengelola Pembelajaran Berkelanjutan.....	30
BAB IV PENILAIAN KINERJA SDM.....	30
A. Faktor yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja	31
B. Proses Penilaian Kinerja.....	32
C. Pendekatan Penilaian Kinerja.....	33
BAB V MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI.....	36
A. Strategi Menghadapi Masalah Kinerja.....	36
B. Solusi Permasalahan SDM	37
C. Meningkatkan Kinerja Manajemen Puncak	38
D. Meningkatkan Kinerja Tim	39
E. Mengelola Pegawai Berkinerja Rendah.....	42
BAB VI UMPAN BALIK KINERJA (360 DERAJAT).....	46
A. Definisi Umpan Balik 360 Derajat.....	46
B. Metode Umpan Balik	48

C. Penerapan dan Pengembangan	48
D. Manfaat Umpan Balik 360 Derajat	50
E. Kriteria Sukses Umpan Balik 360 Derajat.....	52
DAFTAR PUSTAKA	31

BAB I

PENGANTAR MANAJEMEN KINERJA

A. Definisi Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja terdiri dari dua kata, yaitu “manajemen dan kinerja”. Menurut Stooner yang dikutip oleh Sulistyorini dalam buku manajemen pendidikan islam, manajemen diartikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan pengguna sumber daya- sumber daya organisasi lainnya agar dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sedangkan Menurut Melayu S. P. Hasilbuan yang dikutip oleh Saefullah dalam buku manajemen pendidikan islam, manajemen merupakan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif, yang didukung sumber-sumber lain dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu.

Sementara itu, Kinerja berasal dari pengertian performance, diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi kinerja. Kinerja mempunyai makna yang luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung (implementasi dari rencana yang telah disusun) untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Menurut Armstrong dan Baron, yang dikutip oleh Wibowo dalam buku manajemen kinerja, kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi.

Definisi dari manajemen kinerja adalah cara-cara melalui mana para manajer menjamin bahwa aktivitas-aktivitas dan hasil-hasil karyawan sesuai dengan tujuan organisasi. Sistem manajemen kinerja terdiri dari tiga bagian: pendefinisian kinerja, pengukuran kinerja, dan pemberian umpan balik informasi kinerja. Pertama, pendefinisian kinerja: Sistem manajemen kinerja mengkhususkan aspek-aspek mana dari kinerja relevan dengan organisasi,

terutama melalui analisa pekerjaan (job analysis). Kedua, pengukuran kinerja: Sistem manajemen kinerja mengukur aspek-aspek dari kinerja tersebut melalui penilaian kinerja, yang merupakan metode satu-satunya bagi pengelolaan kinerja karyawan.

Dengan pemahaman tentang manajemen dan kinerja diatas, dapat dikatakan bahwa manajemen kinerja adalah tentang bagaimana kinerja dikelola. Dasar untuk melaksanakan manajemen kinerja adalah perumusan tujuan, terdapatnya konsensus (kesepakatan) dan kerjasama, sifatnya berkelanjutan, terjadi komunikasi dua arah, dan terdapat umpan balik.

Menurut para ahli yang dikutip oleh Uhar Suharsaputra, manajemen kinerja menurut Bacal adalah komunikasi yang berlangsung terus menerus, yang dilaksanakan berdasarkan kemitraan, antara seorang karyawan dengan penyelia langsungnya. Sedangkan menurut Wibowo manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumberdaya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis secara terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi.

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). Suwanto (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).

Dari beberapa pengertian diatas maka manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dapat mendorong pada pengembangan dan peningkatan kinerja ke arah yang lebih baik dan berkualitas, melalui komunikasi yang

berkesinambungan antara pimpinan dengan pegawai sejalan dengan apa yang diharapkan oleh organisasi.

Penilaian kinerja (performance appraisal) adalah proses melalui mana organisasi mendapatkan informasi tentang seberapa baik karyawan melaksanakan pekerjaannya. Ketiga, pemberian umpan balik: Sistem manajemen kinerja memberikan umpan balik pada karyawan melalui sesi umpan balik sehingga mereka dapat menyesuaikan kinerja mereka dengan tujuan organisasi. Umpan balik kinerja (performance feedback) adalah proses pemberian informasi karyawan mengenai efektivitas kinerja mereka.

B. Praktik Manajemen Kinerja



Praktik manajemen kinerja merupakan serangkaian aktivitas strategis yang dilakukan organisasi untuk memastikan bahwa kinerja individu dan tim sejalan dengan tujuan dan sasaran perusahaan. Praktik ini mencakup perencanaan kinerja, pemantauan secara berkelanjutan, evaluasi hasil kerja, pemberian umpan balik, serta pengembangan kompetensi karyawan. Tujuannya adalah menciptakan budaya kerja yang produktif, meningkatkan motivasi, dan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan agar karyawan mampu memberikan kontribusi maksimal. Dengan menerapkan manajemen kinerja yang efektif, organisasi dapat meningkatkan efisiensi operasional dan daya saing di pasar.

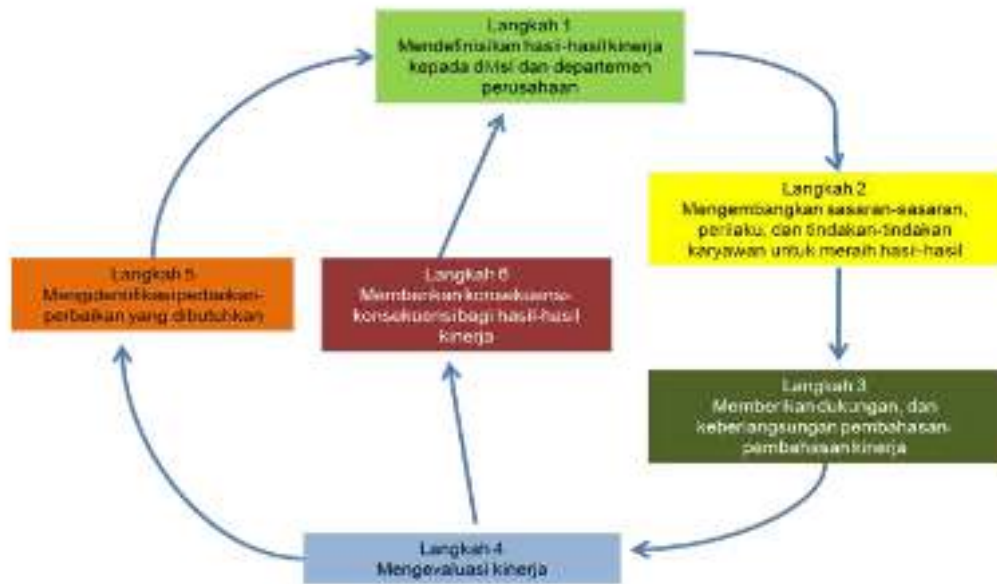
Pentingnya manajemen kinerja tidak dapat diabaikan. Pertama-tama, ini menciptakan jembatan antara visi strategis dan pelaksanaan operasional. Dengan memastikan setiap langkah sejalan dengan tujuan jangka panjang, manajemen kinerja memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan pasar dan memanfaatkan peluang dengan cepat. Selain itu, manajemen kinerja menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan karyawan. Melalui pelatihan yang terarah dan evaluasi yang adil, karyawan merasa diakui dan diberdayakan untuk mencapai potensi maksimal mereka. Ini tidak hanya mendukung pertumbuhan individu, tetapi juga membangun keunggulan kolektif dalam organisasi.

Manajemen kinerja juga berperan sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi operasional. Dengan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dan merancang solusi yang sesuai, organisasi dapat mengoptimalkan sumber daya mereka.

Meskipun memiliki peran yang krusial, manajemen kinerja juga dihadapkan pada sejumlah tantangan kompleks. Dari komunikasi yang efektif hingga penilaian kinerja yang adil, pemimpin organisasi harus memiliki pemahaman yang mendalam terhadap dinamika ini untuk mencapai keberhasilan jangka panjang.



2. The Process of Performance Management



C. 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.

1. 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.

2. 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 :

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

3. 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 berbuat/konasi). laku (komponen kecenderungan untuk
- 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.

4. 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.

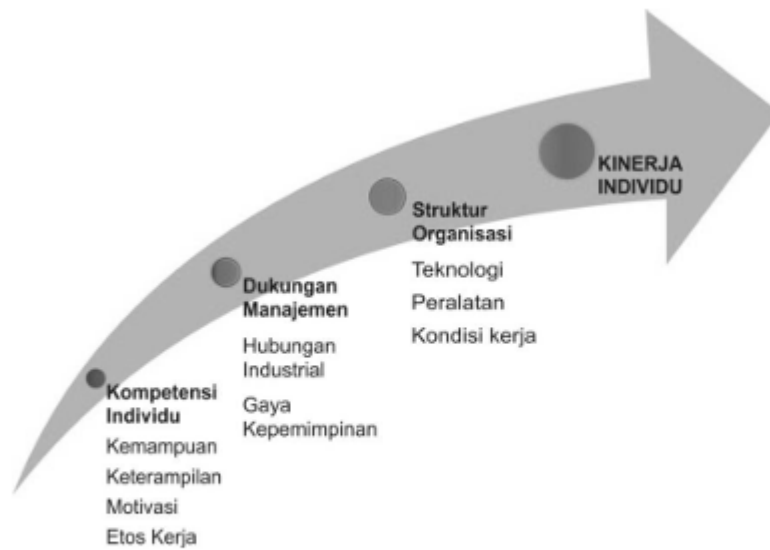
Dari sudut pandang seseorang tentang pekerjaannya, banyak orang yang melihat pekerjaan hanya sekedar sebagai sebuah kesempatan bekerja dan

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 McGregor (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

D. 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 atmosfir 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.



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 di bawah ini



E. Sumber-sumber Kinerja

Berikut penjelasan dari masing-masing sumber kinerja:

1. Supervisor Evaluation (Evaluasi Supervisor)

Evaluasi ini dilakukan oleh atasan langsung atau manajer yang memiliki tanggung jawab langsung terhadap pekerjaan karyawan. Penilaian ini biasanya dianggap paling otoritatif karena supervisor memiliki pengamatan langsung terhadap perilaku kerja, pencapaian target, dan kompetensi karyawan.

2. Peer Evaluation (Evaluasi Teman)

Evaluasi oleh rekan kerja satu tim atau satu level jabatan, yang memberikan perspektif sejawat tentang kinerja dan kerja sama individu dalam lingkungan kerja. Penilaian ini berguna untuk mengukur sikap kolaboratif, komunikasi, dan kontribusi dalam tim.

3. Self Evaluation (Evaluasi Diri)

Karyawan menilai sendiri kinerja dan pencapaiannya berdasarkan tujuan yang telah ditentukan. Evaluasi ini mendorong refleksi diri, tanggung jawab pribadi, dan kesadaran akan kekuatan maupun area yang perlu dikembangkan.

4. Subordinate Evaluation (Evaluasi Bawahan)

Penilaian yang diberikan oleh bawahan kepada atasan mereka. Jenis evaluasi ini dapat memberikan wawasan tentang kemampuan

kepemimpinan, komunikasi, dan keefektifan manajerial dari sudut pandang orang yang dipimpin.

5. Multisource Evaluation (Evaluasi Multisumber)

Dikenal juga sebagai *360-degree feedback*, evaluasi ini menggabungkan masukan dari berbagai pihak, termasuk atasan, rekan kerja, bawahan, dan bahkan pelanggan. Pendekatan ini memberikan gambaran menyeluruh dan objektif tentang kinerja karyawan.

6. Team Appraisals (Tim Penilai)

Evaluasi yang dilakukan oleh sekelompok penilai, biasanya terdiri dari berbagai pemangku kepentingan dalam organisasi.

Sumber-sumber kinerja merujuk pada berbagai faktor yang mempengaruhi pencapaian hasil kerja individu atau organisasi. Faktor-faktor ini bisa berasal dari dalam diri individu (internal) maupun dari lingkungan sekitar (eksternal).

Faktor Internal:

Kemampuan dan Keahlian: Pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang dimiliki individu untuk melaksanakan tugas.

Pengetahuan: Pemahaman mendalam tentang pekerjaan, prosedur, dan tujuan yang ingin dicapai.

Motivasi: Dorongan internal yang mendorong individu untuk bekerja keras dan mencapai tujuan.

Kepribadian: Karakteristik individu yang mempengaruhi perilaku dan cara mereka bekerja.

Komitmen: Tingkat dedikasi dan kesetiaan individu terhadap pekerjaan dan organisasi.

Kepercayaan Diri: Keyakinan individu terhadap kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas.

Faktor Eksternal:

Lingkungan Kerja: Kondisi fisik dan sosial di tempat kerja yang dapat mempengaruhi kinerja.

Kepemimpinan: Gaya kepemimpinan dan dukungan yang diberikan oleh atasan.

Tim: Kualitas hubungan antar anggota tim, kerjasama, dan dukungan yang diberikan.

Teknologi: Ketersediaan dan kemampuan teknologi yang mendukung pekerjaan.

Sumber Daya: Ketersediaan sumber daya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Kebijakan Perusahaan: Aturan dan kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan.

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 penilaian 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 langkahlangkah 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.

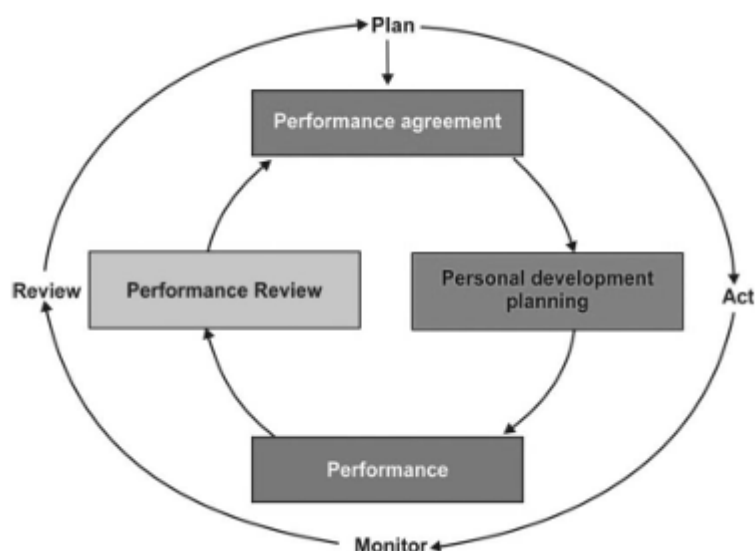
Menjadi penting karena apa yang kita lakukan biasanya tidak langsung berhasil 100%, dan kita membutuhkan informasi bagaimana untuk meningkatkan kualitas kerja sehingga mendekati hasil yang kita harapkan. Dalam sebuah organisasi feedback penting dievaluasi untuk memperlihatkan sejauh mana kegiatan yang 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 related. 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/Appraising. 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. Alat Bantu Manajemen Kinerja

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

1. Role definition, yaitu penandatanganan Kesepakatan Kerja Bersama (KKB) antara pekerja dengan organisasi yang meliputi kriteria kinerja dan persyaratan kompetensi yang diperlukan.
2. 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.
3. The performance improvement plan, yaitu catatan tentang apa yang harus dilakukan oleh seorang pekerja untuk meningkatkan kinerja jika diperlukan.
4. The personal development plan, yaitu catatan tentang tindakan yang harus dilakukan oleh seorang pekerja untuk meningkatkan keterampilan (skill) dan pengetahuan (knowledge) serta tingkat kompetensinya.
5. 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.

6. Performance review : yaitu tahap evaluasi formal ketika evaluasi kinerja sudah berjalan pada periode tertentu, meliputi kemajuan dan permasalahan kinerja sebagai basis

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

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 tahapantahapan 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.

BAB III

MANAJEMEN KINERJA SDM BERKELANJUTAN

A. Proses Manajemen Kinerja yang Berkelanjutan

Proses manajemen kinerja yang berkelanjutan merupakan pendekatan strategis yang menekankan pada pemantauan dan pengembangan kinerja secara terus-menerus, bukan hanya evaluasi tahunan semata. Proses ini dimulai dengan penetapan tujuan dan harapan kinerja yang jelas, spesifik, dan terukur. Tujuan ini harus selaras dengan visi, misi, serta strategi organisasi agar setiap individu memahami peran dan kontribusinya dalam mencapai sasaran organisasi. Tahap ini sangat penting untuk menciptakan arah kerja yang terfokus dan meminimalkan kesalahpahaman dalam pelaksanaan tugas.

Langkah selanjutnya adalah komunikasi dua arah yang aktif antara manajer dan karyawan, baik dalam bentuk diskusi perencanaan kinerja, peninjauan berkala, maupun pemberian umpan balik secara real-time. Interaksi rutin ini memungkinkan terjadinya klarifikasi, penyesuaian target, dan penyelesaian hambatan yang muncul di tengah proses kerja. Komunikasi yang terbuka juga mendorong terbentuknya hubungan kerja yang sehat dan meningkatkan rasa saling percaya dalam tim.

Tahapan penting berikutnya adalah pemantauan dan dokumentasi kinerja secara berkelanjutan. Pemantauan ini tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga pada proses kerja, perilaku kerja, dan inisiatif yang diambil oleh karyawan. Dengan mencatat perkembangan secara konsisten, manajer dapat mengidentifikasi pencapaian maupun kesenjangan kinerja lebih awal, sehingga memungkinkan tindakan korektif yang tepat waktu dan relevan untuk diterapkan.

Selanjutnya, organisasi perlu melakukan evaluasi dan penilaian kinerja secara menyeluruh, biasanya dilakukan secara periodik, baik triwulanan maupun tahunan, namun tetap berbasis pada pemantauan rutin sebelumnya. Evaluasi ini bertujuan mengukur keberhasilan pencapaian target, mengidentifikasi potensi pengembangan, dan menentukan kebutuhan pelatihan

atau promosi. Hasil evaluasi juga digunakan sebagai dasar pemberian penghargaan, bonus, atau konsekuensi lainnya, sehingga karyawan memiliki motivasi untuk terus meningkatkan performa.

Proses terakhir dalam manajemen kinerja yang berkelanjutan adalah pengembangan dan perencanaan karier, yang mencakup pemberian pelatihan, rotasi jabatan, mentoring, hingga penyusunan jalur karier yang jelas. Dengan memberikan peluang pengembangan, organisasi tidak hanya memperkuat kompetensi individu, tetapi juga menciptakan sumber daya manusia yang adaptif, inovatif, dan loyal. Manajemen kinerja yang berkelanjutan bukanlah sekadar alat pengawasan, melainkan sistem pengembangan karyawan yang dinamis dan strategis untuk mencapai keunggulan organisasi jangka panjang.

B. Perubahan Tujuan dan Rencana Kinerja

Dalam praktik manajemen kinerja yang berkelanjutan, perubahan tujuan dan rencana kinerja merupakan hal yang wajar dan sering terjadi akibat dinamika internal maupun eksternal organisasi. Perubahan lingkungan bisnis, teknologi, regulasi, atau strategi perusahaan menuntut adanya penyesuaian terhadap sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu, tujuan kinerja harus bersifat fleksibel dan adaptif, serta ditinjau secara berkala untuk memastikan tetap relevan dan realistis. Proses ini dilakukan melalui dialog terbuka antara atasan dan bawahan untuk mengevaluasi apakah target masih sesuai atau perlu dimodifikasi.

Perubahan ini juga harus diikuti dengan penyesuaian rencana kerja, termasuk alokasi sumber daya, pembagian tugas, serta indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur keberhasilan. Hal ini penting agar perubahan tidak sekadar administratif, tetapi benar-benar mendukung peningkatan kinerja individu maupun tim. Organisasi yang responsif terhadap perubahan akan lebih mudah beradaptasi dengan tantangan dan mampu mempertahankan produktivitas serta daya saing secara berkelanjutan.

C. Mengelola Pembelajaran Berkelanjutan

Mengelola pembelajaran berkelanjutan adalah bagian penting dari sistem manajemen kinerja modern yang menekankan pada pengembangan kapasitas karyawan secara terus-menerus. Organisasi perlu menciptakan budaya belajar di mana setiap individu memiliki kesempatan untuk meningkatkan kompetensinya melalui pelatihan, lokakarya, mentoring, proyek inovatif, hingga pembelajaran mandiri berbasis teknologi. Pembelajaran tidak hanya diarahkan pada penguasaan keterampilan teknis, tetapi juga pengembangan soft skill seperti komunikasi, kepemimpinan, dan kemampuan berpikir kritis.

Untuk menjaga kesinambungan pembelajaran, manajer perlu secara aktif memantau kebutuhan pengembangan setiap karyawan dan menyusunnya ke dalam rencana pengembangan individu (individual development plan/IDP). Evaluasi kinerja menjadi titik awal dalam mengidentifikasi gap kompetensi dan merancang program pembelajaran yang relevan. Dengan mengelola pembelajaran secara terstruktur dan berkesinambungan, organisasi tidak hanya memperkuat kualitas sumber daya manusia, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang adaptif, inovatif, dan siap menghadapi perubahan masa depan.

BAB IV

PENILAIAN KINERJA SDM

A. 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 :

1. Penilaian kinerja memberikan informasi bagi pertimbangan pemberian promosi dan penetapan gaji.
2. Penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi para manajer maupun pegawai untuk melakukan introspeksi dan meninjau kembali perlakunya selama ini.
3. 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 :

1. 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
2. Dukungan terhadap para manajer untuk menentukan pengukuran dan standar kinerja yang disepakati dengan para pegawai,
3. Diselenggarakan pelatihan penilaian kinerja kepada para manajer untuk menghindari pengambilan kesimpulan terlalu cepat, kecuali seluruh data yang tersedia telah dinilai,
4. Menyiapkan para manajer dengan berbagai latihan penilaian kinerja yang memungkinkan mereka menemukan kelemahan mereka sendiri dan meningkatkan teknik untuk mengatasinya.

B. Proses Penilaian Kinerja

Penilaian unjuk kerja harus dikaitkan dengan upaya peningkatan kinerja, Dalam arti sebagai usaha pencapaian unjuk kerja yang diharapkan. Oleh karenanya harus ditentukan :

1. Tujuan-tujuan setiap pekerjaan
2. Standar/dimensi-dimensi kinerja serta ukurannya
3. Metode penilaian, pelaksanaan, dan Evaluasi

Pentingnya Merancang Tujuan dalam Perbaikan Kinerja

Merancang tujuan tertentu dapat lebih mengarah pada kinerja yang lebih baik daripada hanya mengatakan pada karyawan “lakukan yang terbaik” Tujuan yang dirasakan sulit untuk dicapai cenderung menghasilkan kinerja yang lebih baik daripada tujuan yang dirasakan sangat mudah. Partisipasi karyawan dalam perancangan tujuan cenderung mengarah pada rancangan tujuan yang lebih jauh daripada hanya individu manajer yang merancang tujuan tersebut. Seringnya umpan balik kinerja menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Karyawan akan mengatur tujuan yang lebih jauh jika mereka dievaluasi kinerjanya daripada hanya sekedar pencapaian tujuan yang sederhana.

Gambar : Langkah-langkah Penilaian Unjuk Kerja



1. Sistem manajemen kinerja terdiri atas: pendefinisian kinerja, pengukuran kinerja, dan pemberian umpan balik informasi kinerja.
2. Tujuan dari manajemen kinerja terdiri atas tujuan strategik, tujuan administratif, dan tujuan pengembangan.
3. Penilaian kinerja harus dikaitkan dengan upaya peningkatan kinerja, sebagai upaya untuk mencapai kinerja yang diharapkan.
4. Evaluasi kinerja merupakan proses dinamis dengan penekanan pada pengembangan diri, pendirian standar-standar kinerja dan pemberian serta penerimaan umpan balik.
5. Manajer SDM dalam pencarian perbaikan kinerja, memiliki tanggung jawab untuk menjamin bahwa manajemen memahami tujuan-tujuan bisnis strategik organisasi dapat dicapai dengan lebih baik melalui pemuasan tujuan individual, dan bahwa keadilan dari program evaluasi kinerja secara kuat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan dalam organisas

C. Pendekatan Penilaian 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 Dari pendapat

beberapa ahli disimpulkan beberapa model manajemen kinerja diantaranya:

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

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 tahapantahapan 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

Model manajemen kinerja Armstrong dan Baron (1998) menggambarkan proses berurutan yang dimulai dari perumusan misi organisasi dan tujuan strategis sebagai dasar arah kegiatan. Tahapan selanjutnya adalah penjabaran misi ke dalam rencana dan tujuan bisnis serta departemen yang mendukungnya, dengan mempertimbangkan saling ketergantungan antara kemampuan departemen dan kebutuhan organisasi. Proses ini kemudian dilanjutkan dengan penyusunan kontrak kinerja atau kesepakatan antara individu dan manajer mengenai sasaran dan akuntabilitas, yang biasanya dibahas dalam pertemuan formal untuk memastikan komitmen dan kejelasan tanggung jawab.

BAB V

MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI

A. Strategi Menghadapi Masalah Kinerja

Strategi menghadapi masalah kinerja dalam organisasi harus dimulai dengan identifikasi akar penyebab secara menyeluruh. Hal ini dapat dilakukan melalui evaluasi kinerja yang komprehensif, observasi langsung, serta komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan. Tujuannya adalah memahami apakah masalah kinerja disebabkan oleh kurangnya keterampilan, motivasi, beban kerja yang tidak seimbang, atau ketidaksesuaian antara peran dan tanggung jawab yang diberikan. Pendekatan ini memungkinkan organisasi mengambil langkah yang tepat, bukan hanya menanggulangi gejala, tetapi mengatasi akar masalah secara efektif.

Langkah kedua adalah penyusunan rencana perbaikan kinerja yang bersifat partisipatif dan terukur. Manajer bersama karyawan perlu menyusun target perbaikan jangka pendek dan jangka panjang, disertai dengan pelatihan, coaching, atau mentoring yang relevan. Sistem reward and punishment juga dapat diterapkan secara adil untuk mendorong pencapaian target. Rencana perbaikan ini harus memiliki indikator keberhasilan yang jelas agar perkembangan kinerja dapat dipantau dan dievaluasi secara periodik.

Strategi berikutnya adalah membangun lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi. Budaya organisasi yang terbuka terhadap umpan balik, memberi penghargaan atas pencapaian, serta menyediakan dukungan emosional dan profesional bagi karyawan, akan meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Selain itu, organisasi perlu memastikan bahwa sistem kerja, teknologi, dan prosedur mendukung produktivitas, sehingga hambatan struktural tidak menjadi penghalang kinerja. Pendekatan ini menciptakan sinergi antara pengembangan individu dan pencapaian tujuan organisasi.

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.

B. Solusi Permasalahan 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, mengungkapkan 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:

1. Identifikasi masalah organisasi.
2. Menjelaskan hubungan antara masalah dan kinerja SDM.

3. Tentukan gap kinerja yang dapat diukur secara kuantitatif antara tingkat kinerja yang diinginkan dan tingkat kinerja aktual.
4. Lakukan analisis mendasar penyebab utama untuk mengungkapkan alasan penurunan kinerja.
5. Lakukan serangkaian solusi untuk mengatasi penyebab permasalahan.

C. Meningkatkan Kinerja Manajemen Puncak

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

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

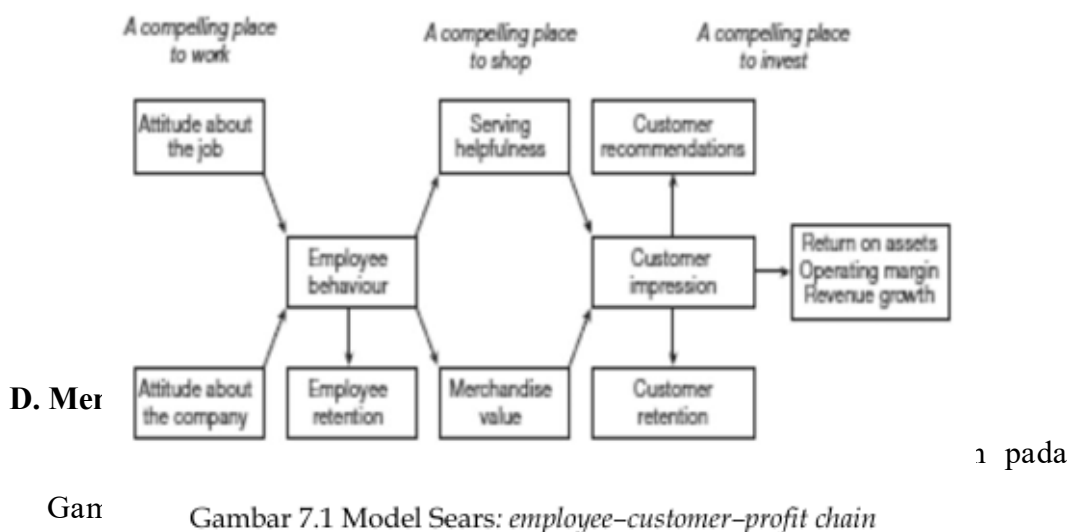
Momentum untuk menciptakan budaya berkinerja tinggi harus difasilitasi oleh manajemen puncak. Mereka bertanggungjawab untuk membuat sebuah gagasan besar. Budaya berkinerja tinggi harus merupakan nilai-nilai yang tertanam dan merupakan ekspresi dalam berhubungan dengan pelanggan dan pegawai. Nilai yang 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 mengkomunikasikan puncak misi, harus tujuan, menjelaskan dan nilai-nilai dan 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 belanjawan investasi.



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. Pernyataan misi organisasi secara umum menjelaskan hal-hal berikut:

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

Untuk meningkatkan kinerja tim, ada beberapa langkah yang bisa diambil, antara lain: menetapkan tujuan yang jelas, membangun komunikasi yang efektif, memberikan peran dan tanggung jawab yang jelas, mendorong kolaborasi, menciptakan lingkungan kerja yang positif, memberikan pelatihan dan pengembangan, serta memberikan apresiasi dan penghargaan.

Berikut adalah penjelasan lebih detail mengenai cara meningkatkan kinerja tim:

1. Tetapkan Tujuan yang Jelas dan Terukur:

Pastikan semua anggota tim memahami tujuan yang ingin dicapai, baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang.

Tujuan harus spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan memiliki batasan waktu (SMART).

Pecah tujuan besar menjadi tugas-tugas kecil yang lebih mudah dikelola.

2. Bangun Komunikasi yang Efektif:

Ciptakan lingkungan di mana anggota tim merasa nyaman untuk berbagi ide, informasi, dan umpan balik.

Gunakan berbagai saluran komunikasi (tatap muka, email, platform kolaborasi) untuk memastikan semua orang terhubung.

Berikan umpan balik yang konstruktif secara teratur.

3. Jelasnya Peran dan Tanggung Jawab:

Pastikan setiap anggota tim memahami peran dan tanggung jawab mereka dalam tim.

Hindari overlapping tugas dan kebingungan mengenai siapa yang bertanggung jawab atas apa.

4. Fasilitasi Kolaborasi:

Dorong kerja sama antar anggota tim dengan menyediakan platform dan kesempatan untuk berbagi ide dan pengetahuan.

Ciptakan budaya kolaborasi di mana setiap orang merasa dihargai dan berkontribusi.

5. Ciptakan Lingkungan Kerja yang Positif:

Fasilitasi suasana kerja yang kondusif, nyaman, dan mendukung.

Berikan pengakuan dan penghargaan atas pencapaian anggota tim.

Hindari sikap perfeksionis dan berikan dukungan kepada anggota tim.

6. Berikan Pelatihan dan Pengembangan:

Identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan anggota tim.

Berikan pelatihan yang relevan untuk meningkatkan keterampilan teknis dan interpersonal.

7. Berikan Apresiasi dan Penghargaan:

Berikan pengakuan atas usaha dan pencapaian anggota tim, baik secara individu maupun kelompok.

Apresiasi dapat berupa pujian, penghargaan kecil, atau bahkan promosi.

8. Monitoring dan Evaluasi:

Lakukan pemantauan secara berkala terhadap kinerja tim.

Evaluasi hasil kerja tim dan berikan umpan balik yang membangun.

Gunakan hasil evaluasi untuk perbaikan dan peningkatan kinerja tim di masa depan.

Dengan menerapkan langkah-langkah di atas, diharapkan kinerja tim dapat meningkat secara signifikan, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan lebih efektif dan efisien.

E. Mengelola Pegawai Berkinerja Rendah

Mengelola pegawai berkinerja rendah memerlukan pendekatan yang sistematis dan empatik. Langkah awal yang perlu dilakukan adalah mengidentifikasi penyebab rendahnya kinerja secara objektif melalui evaluasi kinerja, diskusi terbuka, dan pengamatan langsung. Penting bagi manajer untuk memahami apakah masalah kinerja disebabkan oleh kurangnya keterampilan, masalah pribadi, motivasi rendah, atau faktor lingkungan kerja. Dengan pemahaman yang akurat, manajer dapat menghindari asumsi yang keliru dan merancang solusi yang tepat sasaran.

Setelah penyebabnya diketahui, langkah selanjutnya adalah menyusun rencana pengembangan kinerja (*performance improvement plan*) secara kolaboratif. Rencana ini mencakup sasaran kinerja yang jelas, tenggat waktu realistis, serta dukungan seperti pelatihan, bimbingan, atau rotasi kerja jika diperlukan. Komunikasi yang terbuka dan rutin sangat penting selama proses ini, agar pegawai merasa didampingi, bukan dihukum. Selain itu, manajer harus memberikan umpan balik yang konstruktif dan mengakui setiap kemajuan yang dicapai sebagai bentuk penghargaan.

Jika setelah upaya pengembangan tidak ada peningkatan yang signifikan, maka organisasi perlu mempertimbangkan langkah-langkah lanjutan secara profesional dan adil. Hal ini bisa berupa mutasi, demosi, atau bahkan pemutusan hubungan kerja jika diperlukan, sesuai dengan kebijakan organisasi dan peraturan ketenagakerjaan. Proses ini harus dilakukan dengan dokumentasi yang lengkap dan komunikasi yang menghormati martabat karyawan, agar tidak menimbulkan konflik atau dampak negatif terhadap moral tim secara keseluruhan.

Mengelola pegawai berkinerja rendah membutuhkan pendekatan yang sistematis dan empatik. Penting untuk mengidentifikasi akar masalah, memberikan umpan balik konstruktif, menetapkan ekspektasi yang jelas, dan menawarkan dukungan serta pengembangan. Jika masalah berlanjut, tindakan disipliner yang sesuai mungkin diperlukan, namun selalu dengan tujuan membantu karyawan meningkatkan kinerjanya.

Berikut adalah beberapa langkah yang bisa diambil:

1. Identifikasi Akar Masalah:

Lakukan Diskusi:

Bicaralah dengan karyawan secara empat mata untuk memahami penyebab penurunan kinerja mereka. Dengarkan dengan seksama perspektif mereka dan hindari konfrontasi.

Kumpulkan Bukti:

Kumpulkan data dan informasi terkait kinerja karyawan untuk mendukung klaim Anda. Ini bisa berupa catatan kinerja, laporan proyek, atau umpan balik dari rekan kerja.

Pertimbangkan Faktor Eksternal:

Selain masalah internal, pertimbangkan juga faktor eksternal seperti lingkungan kerja, hubungan antar karyawan, atau masalah pribadi yang mungkin memengaruhi kinerja mereka.

2. Berikan Umpan Balik Konstruktif:

Fokus pada Perilaku, Bukan Kepribadian:

Berikan umpan balik yang spesifik tentang perilaku atau tindakan yang perlu diperbaiki, bukan mengkritik kepribadian karyawan.

Sampaikan dengan Jelas dan Spesifik:

Jelaskan masalah kinerja dengan jelas dan berikan contoh konkret dari tindakan yang perlu diperbaiki.

Berikan Solusi:

Setelah mengidentifikasi masalah, bantu karyawan untuk menemukan solusi dan mengembangkan rencana peningkatan kinerja.

3. Tetapkan Ekspektasi yang Jelas:

Tentukan Tujuan yang Terukur:

Pastikan karyawan memahami target dan tujuan yang ingin dicapai, serta bagaimana kinerja mereka akan diukur.

Berikan Arahan dan Dukungan:

Berikan arahan yang jelas tentang bagaimana mencapai tujuan tersebut dan berikan dukungan yang diperlukan, seperti pelatihan atau mentoring.

Lakukan Pemantauan Berkala:

Jadwalkan pertemuan rutin untuk memantau kemajuan karyawan dan memberikan umpan balik yang berkelanjutan.

4. Tawarkan Dukungan dan Pengembangan:

Berikan Pelatihan:

Jika masalah kinerja disebabkan oleh kurangnya keterampilan atau pengetahuan, berikan pelatihan yang sesuai untuk membantu karyawan meningkatkan kemampuan mereka.

Ciptakan Lingkungan Kerja yang Mendukung:

Pastikan lingkungan kerja kondusif untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas.

Berikan Apresiasi:

Berikan pengakuan dan apresiasi atas upaya dan peningkatan kinerja karyawan, sekecil apapun.

5. Pertimbangkan Tindakan Disipliner:

Jika Perbaikan Tidak Terjadi:

Jika upaya perbaikan kinerja tidak membuahkan hasil setelah diberikan dukungan dan pelatihan, mungkin perlu diambil tindakan disipliner.

Proses yang Jelas dan Transparan:

Pastikan proses disipliner dilakukan secara adil, transparan, dan sesuai dengan kebijakan perusahaan.

Konsisten:

Terapkan konsekuensi yang konsisten untuk masalah kinerja yang sama, agar tidak ada kesan pilih kasih.

Penting untuk diingat:

Pola Pikir Berkembang:

Pendekatan yang paling efektif adalah dengan pola pikir berkembang, yang meyakini bahwa setiap orang memiliki potensi untuk berubah dan berkembang.

Empati dan Komunikasi Terbuka:

Kunci utama dalam mengelola karyawan berkinerja rendah adalah dengan bersikap empati, terbuka, dan komunikatif.

Fokus pada Solusi:

Alih-alih menyalahkan, fokuslah pada solusi dan berikan dukungan yang diperlukan untuk membantu karyawan mencapai potensi penuh mereka, menurut Culture Amp.

BAB VI

UMPAN BALIK KINERJA (360 DERAJAT)

A. Definisi Umpan Balik 360 Derajat

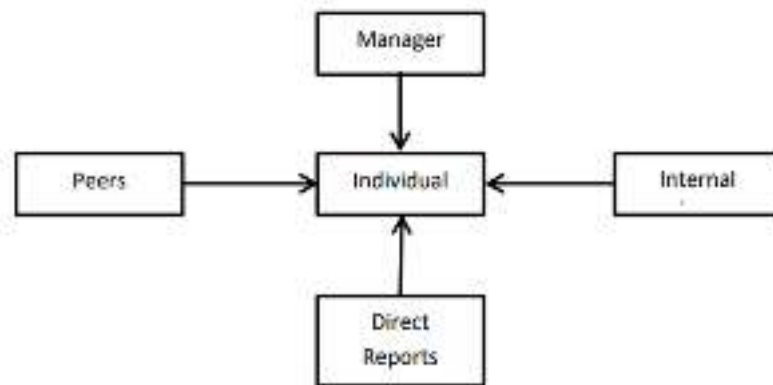
Metode umpan balik 360 derajat merupakan metode penilaian kinerja yang relatif baru dalam manajemen kinerja, namun sudah banyak pihak yang menggunakan metode ini. Survei Institute of Personil and Development (1998) menemukan bahwa hanya 11 persen dari keseluruhan organisasi yang menggunakannya, namun 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 350 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).

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 di bawah ini:



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. Metode Umpan Balik

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:

1. 71 persen menggunakannya untuk mendukung pembelajaran dan pengembangan.
2. 23 persen menggunakannya untuk mendukung sejumlah proses dalam SDM seperti penilaian, perencanaan sumber daya dan suksesi.
3. 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:

1. 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.
2. 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. Penerapan dan Pengembangan

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 peningkatan 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:

1. 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.
2. 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.
3. Umpan balik 360 derajat dapat mengetahui dimensi kinerja yang sangat penting bagi organisasi yang tidak diperhatikan oleh organisasi.

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.

D. Manfaat Umpan Balik 360 Derajat

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.

Umpan balik 360 derajat memberikan manfaat yang signifikan dalam pengembangan individu dan peningkatan kinerja organisasi. Salah satu manfaat utamanya adalah memberikan gambaran yang lebih menyeluruh dan objektif tentang kinerja karyawan karena melibatkan berbagai sumber, seperti atasan, rekan kerja, bawahan, dan bahkan pelanggan. Pendekatan ini membantu mengurangi bias subjektif yang mungkin muncul jika evaluasi hanya berasal dari satu pihak, seperti atasan langsung.

Selain itu, umpan balik 360 derajat mendorong pengembangan diri dan peningkatan kesadaran personal (self-awareness). Dengan mendapatkan perspektif dari berbagai pihak, karyawan dapat memahami bagaimana perilaku dan kontribusinya dipersepsikan oleh orang lain di lingkungan kerja. Hal ini menjadi dasar yang kuat untuk refleksi diri, identifikasi kelemahan, dan penguatan keunggulan, yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas dan profesionalisme.

Manfaat lainnya adalah menciptakan budaya kerja yang terbuka, kolaboratif, dan akuntabel. Umpan balik dari berbagai arah membangun komunikasi dua arah yang sehat dan mendorong keterlibatan semua pihak dalam proses pengembangan organisasi. Karyawan merasa lebih dihargai karena pendapat mereka turut berkontribusi dalam evaluasi, sehingga menumbuhkan rasa kepemilikan dan motivasi untuk terus berkembang. 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 :

1. Individu mendapatkan perspektif yang lebih luas tentang bagaimana persepsi mereka terhadap orang lain daripada sebelumnya.
2. Meningkatnya kesadaran dan relevansi kompetensi.
3. Meningkatnya kesadaran oleh manajemen senior bahwa mereka juga memiliki kebutuhan pembangunan.
4. Umpan balik yang lebih andal kepada manajer senior tentang kinerjanya.

5. Mendapatkan penerimaan prinsip beberapa pemangku kepentingan sebagai a measure of performance.
6. Mendorong umpan balik yang lebih terbuka - wawasan baru.
7. Memperkuat kompetensi yang diinginkan dalam bisnis.
8. Memberikan gambaran yang lebih jelas kepada manajemen senior tentang nilai nyata seseorang (walaupun cenderung ada beberapa sindrom efek 'halo').
9. Mengklarifikasi aspek kinerja penting bagi pegawai.

Akan tetapi adapun kelemahan dari metode ini, diantaranya :

1. Orang tidak memberikan umpan balik secara jujur atau sebaliknya;
2. Orang diberi tekanan dalam menerima atau memberi umpan balik;
3. Kurangnya tindakan mengikuti umpan balik;
4. Terlalu mengandalkan teknologi; • Terlalu banyak birokrasi. Ini semua dihindari dan diminimalisir jika sepenuhnya ditangani dengan hati-hati, komunikasi, pelatihan dan tindak lanjut.

E. Kriteria Sukses Umpan Balik 360 Derajat

Umpan balik 360 derajat kemungkinan besar akan berhasil bila:

1. Memiliki dukungan aktif dari manajemen puncak yang mengambil bagian dalam memberi dan menerima umpan balik dan mendorong orang lain untuk melakukan hal yang sama;
2. Ada komitmen untuk memprosesnya berdasarkan briefing, pelatihan dan pemahaman tentang manfaat bagi individu dan juga organisasi;
3. Ada dorongan yang nyata dari semua pihak terkait untuk menggunakan data umpan balik sebagai dasar pengembangan;
4. Item kuesioner cocok atau mencerminkan aspek yang sesuai dari perilaku;
5. Item yang tercakup dalam kuesioner dapat dikaitkan dengan kejadian aktual yang dialami individu;
6. Program komunikasi dan pelatihan yang komprehensif terjalin dengan baik dan dapat diikuti;

7. 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;
8. Kuesioner umpan balik relatif mudah diselesaikan (tidak terlalu rumit atau panjang, dengan instruksi yang jelas);
9. Birokrasi diminimalkan.

Kriteria sukses umpan balik 360 derajat terletak pada beberapa faktor kunci: kejelasan tujuan, kesesuaian dengan kebutuhan organisasi, keterlibatan semua pihak, kualitas umpan balik, dan tindak lanjut yang terstruktur. Umpan balik harus relevan dengan kompetensi inti organisasi, disampaikan dengan cara yang konstruktif, dan diikuti dengan rencana pengembangan yang jelas.

Kriteria Sukses Umpan Balik 360 Derajat:

1. Tujuan yang Jelas:

Keselarasan dengan Tujuan Organisasi: Umpan balik harus berkaitan langsung dengan tujuan, nilai, dan kompetensi inti organisasi.

Keterkaitan dengan Pengembangan Diri: Umpan balik harus memberikan wawasan yang jelas tentang area yang perlu dikembangkan oleh karyawan untuk mencapai tujuan mereka.

2. Keterlibatan Semua Pihak:

Partisipasi Aktif: Libatkan berbagai tingkatan dalam organisasi (atasan, rekan kerja, bawahan, bahkan diri sendiri) untuk memberikan perspektif yang beragam.

Komitmen Pimpinan: Dukungan dan komitmen dari pimpinan puncak sangat penting untuk keberhasilan program umpan balik.

3. Kualitas Umpan Balik:

Konstruktif dan Spesifik: Umpan balik harus spesifik, objektif, dan fokus pada perilaku atau kompetensi yang dapat diamati, bukan pada sifat pribadi.

Berbasis Kekuatan: Fokus pada kekuatan dan area pengembangan untuk mendorong motivasi dan keterlibatan.

Anonim dan Rahasia: Kerahasiaan data umpan balik penting untuk memastikan kejujuran dan mengurangi rasa takut dalam memberikan umpan balik.

4. Tindak Lanjut yang Terstruktur:

Rencana Pengembangan: Kembangkan rencana tindakan yang jelas dan terukur berdasarkan umpan balik yang diterima.

Dukungan dan Pembinaan: Berikan dukungan, pelatihan, dan pembinaan yang diperlukan untuk membantu karyawan menerapkan umpan balik dan mencapai tujuan mereka.

Pemantauan dan Evaluasi: Pantau kemajuan karyawan secara berkala dan evaluasi efektivitas rencana pengembangan.

5. Penggunaan Alat yang Tepat:

Perangkat Lunak Umpan Balik: Pertimbangkan penggunaan perangkat lunak umpan balik 360 derajat yang berkualitas untuk memfasilitasi proses, visualisasi data, dan pelaporan.

Kuesioner yang Jelas: Kuesioner umpan balik harus jelas, ringkas, dan mudah dipahami, dengan pertanyaan yang spesifik dan terarah.

Dengan memenuhi kriteria-kriteria ini, umpan balik 360 derajat dapat menjadi alat yang ampuh untuk pengembangan individu dan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Azmi. (2022). *Dasar Manajemen Kinerja*. Jakarta: Materi Perkuliahan Mahasiswa
- Siswoyo Haryono, S. (2018). *Manajemen kinerja SDM: Teori & aplikasi* (Cet. I). Luxima Metro Media.

Buku “Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia” disusun sebagai referensi akademik yang membahas proses sistematis peningkatan kinerja individu dan tim dalam organisasi. Berlandaskan riset dan buku sejenis, penulis menyajikan materi secara ringan namun informatif, ditujukan bagi akademisi dan praktisi. Fokus utama buku ini adalah pada peningkatan kinerja SDM melalui hubungan timbal balik dalam organisasi, serta penerapan manajemen kinerja secara berkelanjutan dengan mempertimbangkan aspek SDM, teknologi, dan penciptaan pengetahuan. Tujuannya adalah membantu organisasi mengoptimalkan potensi SDM demi daya saing global dan keberhasilan jangka panjang

ISBN 978-623-93169-9-0 (PDF)



9

786239

316990