

BUKU AJAR EVALUASI KINERJA

Evaluasi kinerja merupakan suatu proses penilai mengobservasi dan mencatat hasil observasi. Mengobservasi artinya mengamati apa yang dilakukan anggota sebuah organisasi atau karyawan sebuah perusahaan, bisa berupa hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi dan lain-lain. Yang melakukan evaluasi kinerja di dalam sebuah organisasi atau perusahaan merupakan seseorang yang diberi wewenang oleh pemilik perusahaan atau organisasi. Bisa berupa atasan langsung, teman sekerjaan, bawahan, pelanggan, pakar/konsultan, tim penilai.

Pada dasarnya seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya diharapkan untuk menunjukkan suatu *performance* yang terbaik yang bisa ditunjukkan oleh pegawai tersebut, selain itu *performance* yang ditunjukkan oleh seorang pegawai tentu saja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang penting artinya bagi peningkatan hasil kerja yang menjadi tujuan dari organisasi atau instansi dimana pegawai tersebut bekerja.

Buku ini menjelaskan konsep dasar pengantar evaluasi kinerja, evaluasi dan analisis kinerja, strategi organisasi dan evaluasi kinerja, metode penilaian kinerja dan prosedur evaluasi kinerja. Akhir kata, semoga buku ini bermanfaat dan memberi kebaikan untuk penulis dan pembaca.



Penerbit
Nizamia Learning Center
Ruko Valencia AA 15 Gemurung, Gedangan - Sidoarjo
Telp. 031 - 8914874
Email : nizamiacenter@gmail.com



EVALUASI KINERJA

BUKU AJAR



BUKU AJAR EVALUASI KINERJA

PENYUSUN

Dr. Retno Purwani Setyaningrum, S.E., M.M
Dr. Ir. Djoko Soelistya, M.M., CPHCM, CHRMP
Dr. Eva Desembrianita, S.E, M.M
Dr. Asmirin Noor, S.E., M.M
Dr. Umi Salamah, S.Pd., M.Si



EVALUASI KINERJA

Penulis:

Dr. Retno Purwani Setyaningrum, S.E., M.M
Dr. Ir. Djoko Soelistya, M.M., CPHCM, CHRMP
Dr. Eva Desembrianita, S.E, M.M
Dr. Asmirin Noor, S.E., M.M
Dr. Umi Salamah, S.Pd., M.Si



**Nizamia Learning Center
2022**

Evaluasi Kinerja

Retno Purwani Setyaningrum, et.al

Anggota IKAPI

Register 166/JTI/2016

All right reserved

Penulis:

Dr. Retno Purwani Setyaningrum, S.E., M.M

Dr. Ir. Djoko Soelistya, M.M., CPHCM, CHRMP

Dr. Eva Desembrianita, S.E,M.M

Dr. Asmirin Noor, S.E., M.M

Dr. Umi Salamah, S.Pd., M.Si

Tata Naskah:

Rizki Janata, S.Pd

Tata Sampul:

Nizamia

Diterbitkan pertama kali oleh

Nizamia Learning Center

Ruko Valencia AA-15 Sidoarjo

Telepon (031) 8913874

E-mail: nizamiacenter@gmail.com

Website: www.nizamiacenter.com

Titik Baca: e-library.jurnalnizamia.com

Cetakan pertama, Agustus 2022

viii + 226 hlm; 15,5 cm x 23 cm

ISBN 978-623-265-781-6

KATA PENGANTAR

Tiada kata yang paling pantas penulis ucapkan kecuali rasa syukur yang tak terhingga kehadiran Allah Yang Maha Kuasa, Maha Kasih dan Penyayang, karena berkat hidayah dan rahmat Nya, penyelesaian penulisan buku ini yang berjudul **Evaluasi Kinerja**. Dengan semangat dan bekal energi serta nikmat kesehatan yang diberikan oleh Allah lah buku ini dapat terselesaikan.

Evaluasi kinerja merupakan suatu proses penilai mengobservasi dan mencatat hasil observasi. Mengobservasi artinya mengamati apa yang dilakukan anggota sebuah organisasi atau karyawan sebuah perusahaan, bisa berupa hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi dan lain-lain. Yang melakukan evaluasi kinerja di dalam sebuah organisasi atau perusahaan merupakan seseorang yang di beri wewenang oleh pemilik perusahaan atau organisasi. Bisa berupa atasan langsung, teman sekerjaan, bawahan, pelanggan, pakar/konsultan, tim penilai.

Pada dasarnya seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya diharapkan untuk menunjukkan suatu *performance* yang terbaik yang bisa ditunjukkan oleh pegawai tersebut, selain itu *performance* yang ditunjukkan oleh seorang pegawai tentu saja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang penting artinya bagi peningkatan hasil kerja yang menjadi tujuan dari organisasi atau instansi dimana pegawai tersebut bekerja

Buku ini menjelaskan konsep dasar pengantar evaluasi kinerja, evaluasi dan analisis kinerja, strategi organisasi dan evaluasi kinerja, metode penilaian kinerja dan prosedur evaluasi kinerja. Akhir kata, semoga buku ini bermanfaat dan memberi kebaikan untuk penulis dan pembaca.

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB I: PENGANTAR EVALUASI KINERJA	
Capaian Pembelajaran	1
Pendahuluan	1
A. Pengertian Evaluasi Kerja.....	3
B. Evaluasi Kinerja sebagai Alat Bantu Mengatasi Persoalan Organisasi	6
C. Proses Evaluasi Kinerja	11
D. Metode yang Bisa Digunakan untuk Menilai Kinerja Karyawan	12
E. Kunci Sukses Evaluasi Kinerja	15
F. Penutup	
1. Ringkasan.....	16
2. Latihan Soal.....	17
BAB II: EVALUASI DAN ANALISIS KINERJA	
Capaian Pembelajaran	18
Pendahuluan	18
A. Tujuan dan Analisis Kinerja	19
B. Unit Analisis Evaluasi Kinerja	25
C. Indikator Penilaian Kinerja Karyawan	27
D. Penutup	
1. Ringkasan.....	33
2. Latihan Soal.....	34
BAB III: STRATEGI ORGANISASI DAN EVALUASI KINERJA	
Capaian Pembelajaran	35
Pendahuluan	35
A. Pengertian Strategi	36
B. Konsep Dasar dan Peranan Manajemen Strategis dalam Organisasi Sektor Publik	39
C. Pengertian, Fungsi, dan Tujuan Penggunaan Wawancara Kinerja.....	40
D. Prinsip Dasar Wawancara Kinerja	43

E. Penutup	
1. Ringkasan.....	52
2. Latihan Soal.....	53

BAB IV: ANALISA EFEKTIFITAS PENILAIAN KINERJA

Capaian Pembelajaran	54
Pendahuluan	54
A. Pengertian Efektivitas	55
B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas	60
C. Pengukuran Efektivitas.....	62
D. Penilaian Kinerja	63
E. Penutup	
1. Ringkasan.....	67
2. Latihan Soal.....	68

BAB V: METODE PENILAIAN KINERJA

Capaian Pembelajaran	69
Pendahuluan	69
A. Metode Penilaian Kinerja.....	70
B. Permasalahan dan Kondisi dalam Penilaian Kinerja.....	73
C. Solusi Permasalahan dalam Penilaian Kinerja.....	74
D. Metode Penilaian Kinerja Karyawan yang Efektif dan Efisien ...	77
E. Penutup	
1. Ringkasan.....	82
2. Latihan Soal.....	84

BAB VI: MONITORING DAN EVALUASI KINERJA

Capaian Pembelajaran	85
Pendahuluan	85
A. Pengertian Monitoring dan Evaluasi Kinerja.....	86
B. Monitoring Kerja Karyawan Itu Penting.....	98
C. Pentingnya Monitoring dan Evaluasi bagi Capaian Kinerja.....	104
D. Penutup	
1. Ringkasan.....	107
2. Latihan Soal.....	109

BAB VII: PROSEDUR EVALUASI KINERJA

Capaian Pembelajaran	110
Pendahuluan	110
A. Prosedur Penilaian Kinerja	111
B. Lakukan 5 Tahapan Ini dalam Melakukan Penilaian Kinerja Karyawan	118
C. Jenis Tes Asesmen untuk Penilaian Potensi Karyawan	121
D. Penutup	
1. Ringkasan.....	124
2. Latihan Soal.....	125

BAB VIII: PROSES EVALUASI KINERJA

Capaian Pembelajaran	126
Pendahuluan	126
A. Pengertian Proses Evaluasi Kinerja.....	128
B. Waktu Evaluasi Kinerja Dilakukan.....	130
C. Komponen Kompetensi	134
D. Metode Penilaian Kinerja Karyawan di Perusahaan	137
E. Penutup	
1. Ringkasan.....	139
2. Latihan Soal.....	141

BAB IX: PENGUKURAN PRODUKTIVITAS KERJA

Capaian Pembelajaran	142
Pendahuluan	142
A. Cara Mengukur Produktivitas di Tempat Kerja Secara Efektif... 143	
B. Cara Mendorong Produktivitas di Tempat Kerja	148
C. Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja.....	151
D. Indikator Produktivitas Kerja sebuah Perusahaan	154
E. Penutup	
1. Ringkasan.....	156
2. Latihan Soal.....	158

BAB X: ALASAN EVALUASI KINERJA KARYAWAN ITU PENTING

Capaian Pembelajaran	159
Pendahuluan	159
A. Memahami Apa Itu Evaluasi Kinerja	160
B. Ragam Contoh Reward untuk Karyawan di Perusahaan	163

C. Pentingnya Evaluasi Usaha Secara Berkala untuk Kelancaran Bisnis	165
D. Penutup	
1. Ringkasan.....	169
2. Latihan Soal.....	171

BAB XI: MANAJEMEN KINERJA PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

Capaian Pembelajaran	172
Pendahuluan	173
A. Pengertian Balance Scorecard (BSC).....	174
B. Fungsi Balanced Scorecard	175
C. Prespektif Balanced Scorecard	177
D. Siapa Saja yang Bisa Menggunakan Balance Scorecard?.....	182
E. Tips Membangun Balanced Scorecard Yang Seimbang.....	183
F. Penutup	
1. Ringkasan.....	185
2. Latihan Soal.....	186

BAB XII: PERENCANAAN KINERJA

Capaian Pembelajaran	187
Pendahuluan	187
A. Perencanaan dan Pengembangan Kinerja	188
B. Proses Penentuan Target Kinerja	192
C. Pengukuran dan Penilaian Kinerja.....	195
D. Penutup	
1. Ringkasan.....	198
2. Latihan Soal.....	199

BAB XIII: MENINGKATKAN KINERJA MELALUI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Capaian Pembelajaran	200
Pendahuluan	200
A. Strategi Organisasi Meningkatkan Kinerja Organisasi	202
B. Masalah Strategi Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi.....	207
C. Meningkatkan Kinerja Organisasi Melalui Kinerja Tim dan Individu	212

D. Penutup	
1. Ringkasan.....	214
2. Latihan Soal.....	215

BAB XIV: IMBALAN DAN PENILAIAN KINERJA

Capaian Pembelajaran	216
Pendahuluan	216
A. Hubungan Manajemen Kinerja dan Imbalan	217
B. Bentuk Imbalan Terhadap Penilaian Kinerja.....	221
C. Penutup	
1. Ringkasan.....	222
2. Latihan Soal.....	223

DAFTAR PUSTAKA	224
-----------------------------	-----

BAB I

PENGANTAR

EVALUASI KINERJA

CAPAIAN PEMBELAJARAN

1. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang pengertian evaluasi kerja*
 2. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang evaluasi kinerja sebagai alat bantu mengatasi persoalan organisasi*
 3. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang proses evaluasi kinerja*
 4. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang metode yang bisa digunakan untuk menilai kinerja karyawan*
 5. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang kunci sukses evaluasi kinerja*
-



Pendahuluan

Evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Disamping itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

Evaluasi kinerja penting dilakukan untuk mengukur kinerja masing-masing tenaga kerja dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas kerja, sehingga dapat diambil tindakan yang efektif semisal pembinaan berkelanjutan maupun tindakan koreksi atau perbaikan atas pekerjaan yang dirasa kurang sesuai dengan deskripsi pekerjaan. Penilaian kinerja terhadap tenaga kerja biasanya dilakukan oleh pihak manajemen atau pegawai yang berwenang untuk memberikan penilaian terhadap tenaga kerja yang bersangkutan dan biasanya merupakan atasan langsung secara hierarkis atau juga bisa dari pihak lain yang diberikan wewenang atau ditunjuk langsung untuk memberikan penilaian. Hasil penilaian kinerja tersebut disampaikan kepada pihak manajemen tenaga kerja untuk mendapatkan kajian dalam rangka keperluan selanjutnya, baik yang berhubungan dengan pribadi tenaga kerja yang bersangkutan maupun yang berhubungan dengan perusahaan.

Pada BAB I ini terdiri dari lima sub-bab yang menjelaskan tentang pengertian evaluasi kerja, evaluasi kinerja sebagai alat bantu mengatasi persoalan organisasi, proses evaluasi kinerja, metode yang bisa digunakan untuk menilai kinerja karyawan serta kunci sukses evaluasi kinerja.

Dengan mempelajari buku ajar ini, diharapkan mahasiswa akan dapat menjelaskan pengertian evaluasi kerja, evaluasi kinerja sebagai alat bantu mengatasi persoalan organisasi, proses evaluasi kinerja, metode yang bisa digunakan untuk menilai kinerja karyawan serta kunci sukses evaluasi kinerja.

Untuk mencapai tujuan tersebut, buku ajar dibagi menjadi tiga bagian, yaitu uraian materi, ringkasan dan latihan soal. Langkah yang baik adalah mempelajari dengan teliti dari setiap uraian materi kemudian mencoba latihan soal yang ada. Apabila mahasiswa masih mempunyai keraguan, bacalah kembali uraian dan ringkasan yang ada sehingga benar-benar menguasai konsep yang diberikan. Penguasaan materi dengan benar pada suatu bab sangat diperlukan sebelum beralih pada bab berikutnya.

● ● ●

A. Pengertian Evaluasi Kerja

1. Pengertian Evaluasi Kerja Secara Umum

Menurut kamus besar bahasa Indonesia arti dari kata evaluasi yaitu penilaian, sedangkan kinerja menurut kamus besar bahasa Indonesia yaitu sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja. Secara garis umum evaluasi kinerja dapat diartikan sebagai bentuk penilaian yang dilakukan untuk mengetahui hasil kerja dari karyawan atau anggota sebuah perusahaan atau juga sebuah organisasi.

Evaluasi kinerja merupakan suatu proses penilai mengobservasi dan mencatat hasil observasi. Mengobservasi artinya mengamati apa yang dilakukan anggota sebuah organisasi atau karyawan sebuah perusahaan, bisa berupa hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi dan lain-lain. Yang melakukan evaluasi kinerja di dalam sebuah organisasi atau perusahaan merupakan seseorang yang diberi wewenang oleh pemilik perusahaan atau organisasi. Bisa berupa atasan langsung, teman sekerjaan, bawahan, pelanggan, pakar/konsultan, tim penilai.

2. Pengertian Evaluasi Kerja Menurut Para Ahli

Evaluasi kinerja adalah bentuk penilaian yang dilakukan untuk mengetahui hasil kerja dari karyawan atau anggota sebuah perusahaan atau juga sebuah organisasi. Itu arti evaluasi kinerja secara umum, akan tetapi beberapa ahli juga memiliki pengertian akan apa yang dimaksud dengan evaluasi kinerja. Berikut Beberapa ahli mengemukakan pendapat tentang pengertian evaluasi kinerja:

a. Kreitner dan Kinicki

Pengertian evaluasi kinerja menurut Kreitner dan Kinicki adalah pendapat yang mempunyai sifat evaluatif terhadap sifat, perilaku dan prestasi seseorang sebagai landasan untuk menentukan keputusan dan rencana pembangunan personal.

b. Meggison

Evaluasi kinerja merupakan proses yang digunakan oleh pimpinan untuk menentukan apakah karyawan sudah melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab.

c. Andrew E. Sikula

Evaluasi atau penilaian kinerja diartikan sebagai evaluasi sistematis dari pekerjaan dan potensi yang bisa dikembangkan.

d. Szilagyi dan Wallace

Definisi evaluasi kinerja adalah proses organisasi untuk memperoleh feedback tentang efektivitas karyawan.

e. Soeprihanto

Pengertian evaluasi kinerja adalah suatu sistem yang dipakai untuk menilai dan mengetahui apakah karyawan telah melakukan pekerjaan masing-masing secara keseluruhan.

f. Fisher, Schoenfeldt dan Shaw

Mengartikan evaluasi kinerja sebagai proses kontribusi karyawan terhadap perusahaan atau organisasi yang dinilai berdasarkan periode tertentu.

g. Hasibuan

Menurutnya, evaluasi kinerja adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer untuk mengevaluasi prestasi dan tingkah laku karyawan dan dilakukan penentuan kebijakan untuk kedepan.

- h. Milkovich
Mendefinisikan evaluasi kinerja sebagai proses yang dilaksanakan dalam rangka menilai pegawai dan kinerja pegawai adalah tingkatan dimana pegawai mencapai persyaratan kerja yang ditentukan.
- i. Payaman Simanjuntak
Arti evaluasi kinerja adalah penilaian performance atau pelaksanaan tugas seseorang atau kelompok orang atau unit kerja pada organisasi atau juga perusahaan.
- j. Handoko
B berpendapat bahwa evaluasi kinerja adalah cara mengukur semua kontribusi karyawan dalam perusahaan atau organisasi.
- k. Snell dan Bohlander
Pengertian evaluasi kinerja adalah proses penilaian yang disusun untuk membantu pegawai mengetahui peran, tujuan dan ekspektasi serta kesuksesan kinerja yang dilaksanakan secara berkala.
- l. Moh. Pabundu Tika
Menyatakan bahwa evaluasi kinerja adalah hasil fungsi pekerjaan individu atau kelompok di dalam organisasi yang dipengaruhi oleh beberapa faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam kurun waktu tertentu.
- m. Dessler
Evaluasi kinerja didefinisikan sebagai evaluasi karyawan secara relatif pada periode tertentu sesuai dengan standar prestasi.
- n. Mathis dan Jackson
Menjelaskan bahwa evaluasi kinerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi tingkah laku dan prestasi karyawan dan dilanjutkan dengan menetapkan kebijakan untuk kedepannya.

o. Nawawi

Evaluasi kinerja adalah aktivitas menilai atau mengukur pekerjaan untuk menentukan sukses atau gagalnya individu dalam melaksanakan pekerjaan sesuai bidangnya masing-masing.

p. Newstrom dan Davis

Definisi evaluasi kinerja adalah proses evaluasi pekerja, membagikan informasi dengan mereka dan mencari cara untuk memperbaiki kinerjanya

B. Evaluasi Kinerja sebagai Alat Bantu Mengatasi Persoalan Organisasi

Kesuksesan jangka panjang suatu organisasi atau perusahaan tergantung pada kemampuannya dalam mengukur kinerja karyawannya dan menggunakan informasi hasil pengukuran tersebut untuk dasar melakukan usaha-usaha perbaikan kinerja agar selalu dapat sesuai dengan standar yang ditetapkan dan tuntutan perubahan lingkungan bisnis. Mengukur dan menggunakan informasi hasil pengukuran atau *umpan-balik* merupakan bagian dari proses *performance evaluation* (evaluasi kinerja). Proses evaluasi kinerja ini adalah suatu proses yang kompleks, dan tidak mudah untuk dilaksanakan secara baik.

Evaluasi kinerja pada karyawan adalah hal yang sangat penting dan cukup umum dilakukan oleh setiap perusahaan. Kenapa cukup umum? Karena meskipun setiap perusahaan melaksanakan evaluasi, belum tentu evaluasi tersebut berjalan efektif.

(Hasibuan & Afrizal, 2019) mendefinisikan penilaian kerja sebagai aktivitas bagi para manajer untuk melakukan evaluasi terhadap tingkah laku berprestasi para karyawan yang dilanjutkan dengan menentukan kebijaksanaan kedepannya. Hal yang berkaitan dengan penilaian kinerja seperti penilaian loyalitas, kejujuran, kepemimpinan, *teamwork*, dedikasi serta partisipasi.

Kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan atau prestasi karyawan baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Karyawan yang merasa bahwa pekerjaannya tidak penting sering tidak bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya dan sering mengeluh tentang pekerjaannya. Tetapi sebaliknya seorang karyawan yang merasa pekerjaannya penting akan puas setelah menyelesaikan pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawabnya. Menurut (Sinaga et al., 2020) pengertian prestasi atau kinerja karyawan adalah sebagai berikut: Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.

Penilaian potensi kerja adalah prosedur formal yang dilakukan di dalam organisasi untuk mengevaluasi pegawai dan sumbangan serta kepentingan bagi pegawai (Priyono & Darma, 2016). Dengan penilaian prestasi kerja berarti para bawahan mendapat perhatian dari atasannya sehingga mendorong mereka bergairah untuk bekerja, asalkan proses penilaiannya jujur dan objektif serta ada tindak lanjutnya. Tindak lanjut penilaian ini memungkinkan karyawan dipromosikan, didemosikan, dikembangkan dan atau balas jasanya dinaikan.

Ruang lingkup penilaian kinerja dicakup dalam *what, why, where, when, who* dan *how* atau sering disebut 5W + 1H. (Hasibuan, 2002) menyatakan:

1. **What** (apa yang dinilai)

Yang dinilai perilaku karyawan seperti kesetiaan, kejujuran, kerjasama, kepemimpinan, loyalitas, pekerjaan saat sekarang, potensi akan datang, sifat dan hasil kerjanya;

2. **Why** (kenapa dinilai)

Dinilai karena: 1) Untuk menambah tingkat kepuasan para karyawan dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kerjanya; 2) Untuk membantu kemungkinan pembangunan personel bersangkutan; 3) Untuk memelihara potensi kerja; 4) Untuk mengukur prestasi kerja karyawan; 5) Untuk mengukur kemampuan dan kecakapan karyawan; 6) Untuk mengumpulkan data guna menetapkan program kepegawaian selanjutnya.

3. **Where** (dimana penilaian dilakukan)

Tempat penilaian dilakukan dalam pekerjaan dan diluar pekerjaan. Di Dalam pekerjaan on the job performance secara formal. Diluar pekerjaan out the job performance baik secara formal ataupun informal.

4. **When** (kapan penilaian dilakukan)

Waktu penilaian dilakukan secara formal dan informal. Formal dimana penilaian yang dilakukan secara periodik, sedangkan informal ialah penilaian yang dilaksanakan secara terus menerus.

5. **Who** (siapa yang akan dinilai)

Yang akan dinilai yaitu semua tenaga kerja yang melakukan pekerjaan di perusahaan. Yang menilai *appraisal* atasan langsungnya, atasan dari atasan langsung dan atau satu tim yang dibentuk perusahaan itu.

6. **How** (bagaimana menilainya)

Penggunaan metode serta problem apa yang dihadapi oleh penilai appraiser dalam melakukan penilaian.

“Kenapa evaluasi performa kerja harus dilakukan, sih?”

Jika HRD yang ditanya demikian, pasti jawabannya tidak jauh-jauh dari “*Ya tentu saja harus dilakukan!*” Setiap karyawan pastinya perlu dinilai apakah sudah bekerja secara produktif atau belum, sudah sejauh apa pengembangan dirinya selama bekerja di perusahaan, pantaskah diberikan *reward*, atau malah hukuman.

Jika karyawan yang ditanya demikian, biasanya jawabannya *agak* ragu dan takut-takut. Wajar, karena siapa pun yang akan menghadapi proses evaluasi pasti akan mengkhawatirkan hasilnya; Apakah akan lanjut? Apakah akan dapat hukuman?

Jika membicarakan tujuan evaluasi kinerja, ada banyak yang bisa dicapai dari aktivitas yang biasanya rutin dilakukan minimal 12 bulan sekali ini. Dikemukakan oleh (Agus, 1991) inilah tujuan dari diadakannya evaluasi kerja:

1. Menumbuhkan dan meningkatkan sikap saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Melihat uraian di atas, bisa disimpulkan bahwa evaluasi performa atau penilaian kinerja akan bermanfaat bagi karyawan, karena akan membantu menyadarkan karyawan tentang potensinya untuk berkembang. Sedangkan untuk perusahaan, melakukan evaluasi kerja akan membantu memberikan gambaran serta perencanaan yang lebih baik bagi perusahaan kedepannya.

Bagi perusahaan, adanya penilaian kinerja memberikan manfaat diantaranya:

1. Kepastian dalam pembuatan atau pembaruan struktur gaji, kompensasi dan benefit, dan/atau bonus. Dengan adanya penilaian yang baik dan terstruktur akan menghindarkan perusahaan dari over budgeting atau kurang dalam memberikan kompensasi setimpal.
2. Penentuan posisi/tanggung jawab yang sesuai dengan karyawan. Semua manajemen ingin mengoptimalkan semua resource yang ada, termasuk kemampuan personilnya. Menempatkan orang yang mumpuni di posisi yang tepat mampu meningkatkan produktivitas.
3. Membangun sikap percaya dan engage satu sama lain. Berikan pemahaman bahwa di dalam kegiatan evaluasi, karyawan memiliki hak untuk menyuarakan kebutuhannya selama bekerja di perusahaan. Perusahaan, tentu saja harus memfasilitasi ini dengan baik.
4. Melindungi perusahaan secara hukum. Proses penilaian kinerja akan berkaitan dengan keberlangsungan seorang karyawan yang bekerja di sebuah perusahaan. Bilamana perusahaan terpaksa mengeluarkan keputusan untuk memberhentikan karyawan, riwayat penilaian kerja yang didokumentasikan dengan baik bisa menjadi dokumen yang bisa menjadi bukti dan dokumen pendukung yang menjadi dasar keputusan pemberhentian tersebut.

Jika dilakukan dengan teratur, perusahaan akan mendapatkan karyawan yang transparan, visioner, dan tentunya *engage* dengan profesinya. Ini juga bisa menjadi bekal dalam proses *me-retain* karyawan!

C. Proses Evaluasi Kerja

Proses evaluasi kinerja karyawan diawali dengan menentukan tiga hal berikut:

1. Tetapkan Standar Kinerja dan Waktu Evaluasi

Proses pertama yang harus dilakukan adalah dengan menetapkan standar kinerja. Menentukan standar kinerja juga harus dijelaskan sejelas-jelasnya dan dinilai secara objektif. Hal ini dilakukan agar standar kinerja bisa dipahami dengan mudah dan bisa diukur dengan tepat.

Waktu evaluasi umumnya diatur 1x dalam kurun waktu 6 bulan, atau 1x dalam 12 bulan. Rentang 1x setiap 6 bulan cukup banyak dipilih karena rentangnya tidak terlalu pendek atau panjang.

2. Pemilihan Metode; Secara Kuantitatif dan/atau Kualitatif

Yang bisa dinilai dari kinerja karyawan umumnya terbagi dua jenis, yaitu secara kuantitatif dan kualitatif. Kuantitatif mudah diukur karena ada angka yang menjadi standar ukuran keberhasilan, terlebih jika didukung data pelengkap. Kualitatif juga tidak kalah penting dengan jumlah atau kuantitas. Terlebih perusahaan yang bergerak di bidang jasa atau hospitality, dimana kualitas kerja yang lebih condong dijadikan dasar penilaian kinerja.

3. Persiapkan Data yang Dibutuhkan

Tanpa data, penilaian HRD maupun *leaders* bisa jadi meleset. Demi mempertahankan penilaian yang rasional dan objektif, Anda harus memiliki dan menyiapkan data pendukung seperti data absensi, data KPI, dll

Menurut Dessler (2015), penilaian kinerja selalu melibatkan proses penelitian tiga langkah: (1) menetapkan standar kerja; (2) menilai kinerja aktual karyawan secara relatif terhadap standar (ini biasanya melibatkan beberapa formulir penilaian); dan (3) memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan membantunya untuk menghilangkan defisiensi kinerja atau untuk terus berkinerja di atas standar.

Menurut Mondy (2008), titik awal proses penilaian kinerja adalah pengidentifikasian sasaran kinerja. Sebuah sistem penilaian mungkin tidak dapat secara efektif memenuhi setiap tujuan yang diinginkan, sehingga manajemen harus memilih tujuan yang spesifik yang diyakini paling penting dan secara realistis bisa dicapai. Langkah berikutnya dari siklus yang terus menerus ini berlanjut dengan menetapkan kriteria kinerja dan mengkomunikasikan ekspektasi kinerja tersebut kepada mereka yang berkepentingan. Kemudian pekerjaan dijalankan dan atasan menilai kinerja. Pada akhir periode penilaian, penilai dan karyawan bersama-sama menilai kinerja dalam pekerjaan dan mengevaluasinya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan.

D. Metode yang Bisa Digunakan untuk Menilai Kinerja Karyawan

1. Penilaian Melalui KPI

Sudah umum diketahui bahwa salah satu fungsi KPI adalah sebagai alat ukur kinerja karyawan. KPI mencatat rekaman target dan pencapaian individu, tim, maupun perusahaan. Berdasarkan catatan tersebut, baik leader, manajer, dan HRD akan mampu menilai kinerja seorang karyawan dengan objektif karena terdapat indikator pencapaian di dalamnya.

2. Evaluasi Diri Sendiri / *Self-evaluation*

Metode evaluasi yang sedikit berbeda dengan metode lain. Membuat karyawan mengevaluasi dirinya sendiri juga merupakan salah satu cara dalam menilai kinerja karyawan. *Self-evaluation* memberikan ruang lebih lebar untuk menyatukan tujuan dan pencapaian individu dan perusahaan. Bagi karyawan, menilai hasil kerja dan pencapaian sendiri akan meningkatkan rasa apresiasi dan engagement kepada perusahaan. Begitu pun dengan perusahaan, akan memiliki karyawan yang lebih memahami perkembangan dirinya sendiri berpotensi untuk meningkatkan kualitas kerja di kemudian hari.

3. *Peer Feedback*

Ingin meyakinkan penilaian di luar dari data dan hasil wawancara *face to face* karyawan? Anda bisa menarik umpan balik anonymous dari rekan kerja satu tim atau satu divisi yang bersangkutan. Point of view orang ketiga selalu bisa membantu Anda dalam bersikap objektif dan adil.

Ini memberikan kesempatan unik untuk mempelajari keterampilan dan kemampuan karyawan dan membantu mengidentifikasi jaringan, kepemimpinan, pekerjaan, dan keterampilan kolaborasi individu dalam suatu organisasi.

4. *Feedback 360°*

Hampir serupa dengan peer feedback di atas, feedback 360 menarik penilaian dari lingkaran yang lebih luas lagi. Tidak hanya rekan kerja satu tim, bisa juga dari tim atau divisi lain yang pernah berkolaborasi dengan karyawan. Feedback 360 juga mencakup review dari atasan maupun bawahan, bahkan dari pelanggan. Biasanya, feedback 360 memberikan gambaran atas kinerja karyawan dalam lingkup kemampuan bekerja sama, kualitas kepemimpinan, orientasi tujuan, level motivasi, kemampuan beradaptasi, dan lain-lain. Namun, kekurangan terbesar dari metode ini adalah munculnya bias atau sifat subjektif dalam penilaian. Maka itu, sebagai penilai, HRD maupun

manajer harus menyaring dan menyerap reviu yang diterima secara objektif dan adil.

5. Penilaian dengan Skala

Ini adalah salah satu teknik evaluasi kinerja karyawan yang juga umum digunakan. Dengan metode ini, kinerja individu di berbagai bidang tugas/pekerjaan akan dinilai dalam skala. Berbagai kriteria, termasuk produktivitas, pelayanan pelanggan, kerja tim, kualitas kerja, perhatian terhadap keselamatan, dan sebagainya akan dievaluasi.

Metode ini dapat dilakukan dengan memberikan huruf (A, B, C, D, E, dst.) atau angka (1, 2, 3, 4, 5, dst.) yang umumnya mengindikasikan rentang 'tidak memuaskan' hingga 'luar biasa'. Metode ini juga memungkinkan pengusaha untuk mengevaluasi beberapa karyawan secara bersamaan.

6. *Feedback* Berkelanjutan

Feedback berkelanjutan adalah cara memberikan evaluasi kinerja dari atasan ke bawahan dalam kurun waktu yang relatif singkat, seperti hari ke hari atau minggu ke minggu. Hal ini digunakan untuk membentuk cara kerja efektif dan perkembangan karyawan lebih cepat. Dengan menggunakan cara ini, manajer bisa dengan segera mengintervensi kinerja karyawan yang kurang dan segera melakukan tindakan perbaikan.

7. Evaluasi di Waktu Tertentu

Ada juga model penilaian kinerja yang dilakukan bukan dalam periode tetap seperti sebulan satu kali atau setahun satu kali, melainkan pada saat kejadian tertentu terjadi; misalnya seperti sebuah pencapaian besar, atau justru sebaliknya, sebuah kesalahan fatal. Hanya apabila terjadi salah satu dari dua hal di atas, pemimpin dapat menyelenggarakan evaluasi dadakan yang berguna untuk mengidentifikasi keberhasilan atau kesalahan yang dilakukan individu/tim.

E. Kunci Sukses Evaluasi Kinerja

Setidaknya terdapat empat hal yang menjadi kunci sukses evaluasi kinerja, yaitu:

1. *Perjelas apa yang mau dinilai oleh perusahaan;*
2. *Biarkan karyawan menyadari progress dan keberhasilannya agar lebih bisa menerima kritik, saran, dan tantangan periode berikutnya;*
3. *Biasakan karyawan agar menggunakan waktu mereka untuk meningkatkan strong point, bukan weakness.*
4. *Constructive coaching, arahkan karyawan dalam menentukan perbaikannya.*

1. Perjelas apa yang mau dinilai oleh perusahaan

Ini harus jelas dan semua karyawan harus paham mengenai poin-poinnya. Dengan begitu, karyawan dapat memberikan performa setelah mereka menyesuaikan dengan tujuan perusahaan. Hal ini tentu akan memudahkan review oleh perusahaan. Misalnya, perusahaan akan menilai 1) Pencapaian target penjualan berdasarkan KPI, 2) Jumlah kehadiran, dan 3) Kontribusi yang berkaitan dengan visi perusahaan. HRD harus menginformasikan tiga elemen itu dari jauh-jauh hari sebelum masa penilaian agar karyawan dapat merencanakan dengan strategis bagaimana cara agar bisa menyelesaikannya dengan baik.

2. Bantu karyawan mengingat kembali achievement apa yang telah mereka capai di periode sebelumnya

Menurut Grote, memulai evaluasi dengan mengingatkan karyawan akan apa yang sudah berhasil ia lakukan dengan baik akan lebih mempersiapkan mentalnya untuk berbicara mengenai evaluasi kerja. Mereka akan lebih mudah menerima masukan, dan lebih antusias merancang target selanjutnya.

3. Bantu juga karyawan dalam menyadari apa yang jadi *strength point* nya dari tiap evaluasi

Mirip dengan poin b di atas, bantu karyawan untuk mengerti bahwa berfokus pada perbaikan dengan mengandalkan kekuatan dan potensinya akan jauh lebih bisa menghasilkan hasil yang baik, daripada berusaha memperbaiki kekurangannya.

4. Berikanlah umpan balik yang bersifat *constructive coaching* (membangun dan membina) karyawan

Misalnya Anda ingin memberikan umpan balik seperti ini kepada karyawan: “Kamu harus lebih proaktif lagi, ya!”. Jangan berhenti sampai di situ. Berikan penjelasan lebih konkret lagi agar karyawan mengerti apa yang harus ia lakukan. Contohnya: “Kamu harus lebih proaktif agar bisa mendapatkan achievement 2x lipat dari yang sekarang. Ini karena kamu punya kemampuan komunikasi yang sangat bagus! (HRNOTE supports corporate growth by HR., 2020)

F. Penutup

1. Ringkasan

Evaluasi kinerja adalah bentuk penilaian yang dilakukan untuk mengetahui hasil kerja dari karyawan atau anggota sebuah perusahaan atau juga sebuah organisasi. Kesuksesan jangka panjang suatu organisasi atau perusahaan tergantung pada kemampuannya dalam mengukur kinerja karyawannya dan menggunakan informasi hasil pengukuran tersebut untuk dasar melakukan usaha-usaha perbaikan kinerja agar selalu dapat sesuai dengan standar yang ditetapkan dan tuntutan perubahan lingkungan bisnis.

Penilaian kinerja selalu melibatkan proses penelitian tiga langkah: (1) menetapkan standar kerja; (2) menilai kinerja aktual karyawan secara relatif terhadap standar (ini biasanya melibatkan beberapa formulir penilaian); dan (3) memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan membantunya untuk

menghilangkan defisiensi kinerja atau untuk terus berkinerja di atas standar.

Setidaknya terdapat empat hal yang menjadi kunci sukses evaluasi kinerja, yaitu: 1) Perjelas apa yang mau dinilai oleh perusahaan; 2) Biarkan karyawan menyadari progress dan keberhasilannya agar lebih bisa menerima kritik, saran, dan tantangan periode berikutnya; 3) Biasakan karyawan agar menggunakan waktu mereka untuk meningkatkan *strong point*, bukan *weakness*; 4) *Constructive coaching*, arahkan karyawan dalam menentukan perbaikannya.

2. Latihan Soal

- 1) Jelaskan secara singkat konsep evaluasi kinerja dalam suatu organisasi!
- 2) Bagaimana evaluasi kinerja dapat membantu mengatasi persoalan organisasi ?
- 3) Bagaimana proses evaluasi kinerja secara umum? Tuliskan dalam bentuk flowchart!
- 4) Bagaimana metode penilaian kinerja pada organisasi? Apakah terdapat perbedaan metode antara organisasi kecil dengan organisasi besar?
- 5) Bagaimana kunci sukses evaluasi kinerja?

BAB II

EVALUASI DAN ANALISIS KINERJA

CAPAIAN PEMBELAJARAN

1. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang tujuan dan analisis kinerja*
 2. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang unit analisis evaluasi kinerja*
 3. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang indikator yang digunakan untuk penilaian kinerja karyawan*
-



Pendahuluan

Analisis kinerja adalah sebuah proses penilaian secara sistematis mengenai kinerja atau job performance dari seseorang maupun suatu organisasi. Tujuan dari diadakannya analisis kinerja adalah untuk mengukur keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program untuk kemudian diperbaiki atau ditingkatkan demi tercapainya visi atau misi tertentu. Melakukan peninjauan terhadap kinerja karyawan di masa lalu.

Analisis kinerja pada organisasi bertujuan untuk mendapatkan data yang sesuai fakta dan sistematis dalam menetapkan nilai dari suatu pekerjaan. Melalui analisis kinerja dapat diidentifikasi kemampuan organisasi dan kemampuan karyawan secara individual, sasaran di masa mendatang, prestasi dari kinerja karyawan secara

realistis serta keadilan dalam sistem pemberian upah dan gaji yang diterapkan di dalam organisasi.

Pada BAB II ini terdiri dari tiga sub-bab yang menjelaskan tentang tujuan dan analisis kinerja, unit analisis evaluasi kinerja serta indikator yang digunakan untuk penilaian kinerja karyawan. Dengan mempelajari buku ajar ini, diharapkan mahasiswa akan dapat menjelaskan tujuan dan analisis kinerja, unit analisis evaluasi kinerja serta indikator yang digunakan untuk penilaian kinerja karyawan.

Untuk mencapai tujuan tersebut, buku ajar dibagi menjadi tiga bagian, yaitu uraian materi, ringkasan dan latihan soal. Langkah yang baik adalah mempelajari dengan teliti dari setiap uraian materi kemudian mencoba latihan soal yang ada. Apabila mahasiswa masih mempunyai keraguan, bacalah kembali uraian dan ringkasan yang ada sehingga benar-benar menguasai konsep yang diberikan. Penguasaan materi dengan benar pada suatu bab sangat diperlukan sebelum beralih pada bab berikutnya.



A. Tujuan dan Analisis Kinerja

Analisis kinerja merupakan kegiatan menginterpretasikan atau memformulasikan pemahaman serta penggunaan data dan informasi yang berhasil dikumpulkan guna membuat kesimpulan dan temuan yang dihasilkan dari evaluasi kinerja. Untuk melakukan hal tersebut diperlukan penggunaan alat-alat analisis atau instrumen-instrumen yang bervariasi, baik metode maupun prosedurnya. Diantaranya misalnya penggunaan:

- 1) Analisis kuantitatif, misalnya untuk membandingkan antara biaya-biaya yang dikeluarkan dengan manfaat yang dihasilkan.
- 2) Analisis *ex-ante*, dilakukan sebelum kebijakan atau program dirumuskan, yang mencakup: kriteria keputusan,

alternative, pro-kontra, tolok ukur hasil, dan langkah langkah pelaksanaan, dan evaluasinya.

- 3) Pemeliharaan kebijakan, analisis ini dilakukan untuk menjamin terlaksananya kebijakan atau program sesuai dengan perencanaan dan tidak terjadi perubahan yang tidak diinginkan dalam pelaksanaannya.
- 4) Pemantauan kebijakan, pencatatan tingkat-tingkat perubahan setelah kebijakan/program dilaksanakan.
- 5) Evaluasi kebijakan *ex-post facto*, analisis kuantitatif dan kualitatif untuk menilai tingkat pencapaian tujuan dan sasaran kebijakan serta menilai apakah kebijakan tersebut masih layak, memerlukan perubahan, atau bahkan dihentikan saja.

Selain analisis-analisis tersebut diatas, masih ada analisis lain dengan pendekatan deskripsi, klasifikasi, analisis sebab-akibat, dan penilaian nilai (*value inquiry*):

- 1) Deskripsi, digunakan untuk mengukur kejadian atau pengalaman tahun yang lalu.
- 2) Klasifikasi, hanya digunakan untuk mengelompokan dan untuk menyelidiki struktur yang melandasi sesuatu seperti pengembangan atau aplikasi pengklasifikasian.
- 3) Analisis sebab-akibat, digunakan untuk menggali dan menguji hubungan sebab akibat.
- 4) Penilaian nilai (*values inquiry*), merupakan model natural evaluation process, penilaian posisi nilai dengan menggunakan analisis formal atau kritis.

Tujuan analisis Kinerja menurut Gibson dkk (1989 : 48) adalah untuk mencapai suatu kesimpulan yang *evaluative* atau yang memberi pertimbangan mengenai hasil karya, pengembangan karya melalui program, serta meningkatkan pengertian manajerial bagi para manajer

Manajer yang baik dan proaktif selalu mengadakan pertimbangan yang berhubungan dengan :

- 1) Hasil kegiatan karyawan dapat dijadikan dasar bagi kepentingan bawahan
- 2) Kegiatan ini dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan
- 3) Merangsang peningkatan dan pengembangan tanggung jawab
- 4) Meningkatkan rasa keikatan kepada organisasi & kelompok

Evaluasi kinerja atau penilaian prestasi karyawan yang dikemukakan Leon C. Megginson (1981:310) dalam Mangkunegara (2000:69) adalah sebagai berikut: “penilaian prestasi kerja (*Performance Appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya”.

Selanjutnya Andrew E. Sikula (1981:2005) yang dikutip oleh Mangkunegara (2000:69) mengemukakan bahwa “penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa objek orang ataupun sesuatu (barang)”.

Selanjutnya Menurut Siswanto (2012) penilaian kinerja adalah: “suatu kegiatan yang dilakukan oleh Manajemen/penyelia penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian / deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun.”

Anderson dan Clancy (1991) sendiri mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai: “*Feedback from the accountant to management that provides information about how well the actions represent the plans; it also identifies where managers may need to make corrections or adjustments in future planning and controlling activities*”.

Sedangkan Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (1997) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai: “the activity of measuring the performance of an activity or the value chain”. Dari kedua definisi terakhir Mangkunegara (2005:47) menyimpulkan bahwa pengukuran atau penilaian kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut digunakan sebagai umpan balik yang memberikan informasi tentang prestasi, pelaksanaan suatu rencana dan apa yang diperlukan perusahaan dalam penyesuaian-penyesuaian dan pengendalian.

Dari beberapa pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Disamping itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Sunyoto (1999:1) yang dikutip oleh Mangkunegara (2005:10) adalah:

1. Meningkatkan Saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan

meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang diembannya sekarang.

4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Kegiatan penilaian kinerja sendiri dimaksudkan untuk mengukur kinerja masing-masing tenaga kerja dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas kerja, sehingga dapat diambil tindakan yang efektif semisal pembinaan berkelanjutan maupun tindakan koreksi atau perbaikan atas pekerjaan yang dirasa kurang sesuai dengan deskripsi pekerjaan. Penilaian kinerja terhadap tenaga kerja biasanya dilakukan oleh pihak manajemen atau pegawai yang berwenang untuk memberikan penilaian terhadap tenaga kerja yang bersangkutan dan biasanya merupakan atasan langsung secara hierarkis atau juga bisa dari pihak lain yang diberikan wewenang atau ditunjuk langsung untuk memberikan penilaian. Hasil penilaian kinerja tersebut disampaikan kepada pihak manajemen tenaga kerja untuk mendapatkan kajian dalam rangka keperluan selanjutnya, baik yang berhubungan dengan pribadi tenaga kerja yang bersangkutan maupun yang berhubungan dengan perusahaan.

Dalam melakukan penilaian kinerja terhadap seorang tenaga kerja, pihak yang berwenang dalam memberikan penilaian seringkali menghadapi dua alternatif pilihan yang harus diambil: pertama, dengan cara memberikan penilaian kinerja berdasarkan deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan sebelumnya; kedua, dengan cara menilai kinerja berdasarkan harapan-harapan pribadinya mengenai pekerjaan tersebut. Kedua alternatif diatas seringkali membingungkan pihak yang berwenang dalam memberikan penilaian karena besarnya kesenjangan yang ada diantara kedua

alternatif tersebut sehingga besar kemungkinan hanya satu pilihan alternatif yang bisa dipergunakan oleh pihak yang berwenang dalam melakukan penilaian

Penentuan pilihan yang sederhana adalah menilai kinerja yang dihasilkan tenaga kerja berdasarkan deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan pada saat melaksanakan kegiatan analisis pekerjaan. Meskipun kenyataannya, cara ini jarang diperoleh kepastian antara pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh seorang tenaga kerja dengan deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan. Karena seringkali deskripsi pekerjaan yang tertulis dalam perusahaan kurang mencerminkan karakteristik seluruh persoalan yang ada.

Kebiasaan yang sering dialami tenaga kerja adalah meskipun penilaian kinerja telah selesai dilakukan oleh pihak yang berwenang dalam melakukan penilaian, tenaga kerja yang bersangkutan tetap kurang mengetahui seberapa jauh mereka telah memenuhi apa yang mereka harapkan. Seluruh proses tersebut (penilaian kinerja) analisis dan perencanaan diliputi oleh kondisi yang tidak realistis semisal permainan, improvisasi, dan sebagainya. Jalan yang lebih berat bagi pihak yang berwenang dalam melakukan penilaian adalah menentukan hal-hal yang sebenarnya diharapkan tenaga kerja dalam pekerjaan saat itu.

Cara menghindarkan hal tersebut biasa dilakukan manajemen adalah dengan cara menanyakan pada masing-masing tenaga kerja untuk merumuskan pekerjaannya. Meskipun cara ini sebenarnya agak bertentangan dengan literatur ketenagakerjaan yang ada. Dengan alasan para tenaga kerja cenderung merumuskan pekerjaan mereka dalam arti apa yang telah mereka kerjakan, bukannya apa yang diperlukan oleh perusahaan. Hal ini bukan berarti tenaga kerja tidak memiliki hak suara dalam merumuskan deskripsi pekerjaan mereka. Mereka juga membantu merumuskan pekerjaan secara konstruktif, karena kesalahan bukan karena tenaga kerja tidak diminta untuk membantu merumuskan pekerjaan, tetapi karena seluruh beban pekerjaan dilimpahkan diatas pundak mereka.

B. Unit Analisis Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja pada tingkat organisasi merupakan suatu pendekatan yang sistematis terhadap manajemen kinerja seringkali dipandang sebagai sesuatu yang di cadangkan bagi organisasi yang besar yang dapat menciptakan dan menjaga terselenggaranya sistem yang canggih dalam penentuan sasaran dan evaluasi kinerja. Kepercayaan ini didasarkan pada pengertian yang salah terhadap sifat dasar dari manajemen kinerja yang pada intinya adalah tentang membangunkomitmen, motivasi dan kemampuan individu dan tim untuk mencapai sasaran organisasi. Ini, tentu saja, akan sama saja pada setiap organisasi baik yang kecil maupun yang besar. Dan di dalam organisasi, mungkin saja bagi sebuah unit bisnis yang berdiri sendiri, bahkan fungsi ataupun departemen untuk mengembangkan proses pengolahan kinerja mereka sendiri. Proses demikian tidak lebih dan tidak kurang hanyalah merupakan sebuah pengimplementasian dari praktis manajemen yang baik pada bidang yang penting seperti penentuan sasaran, kepemimpinan, motivasi, dan meningkatnya hasil.

Jelas bahwa apa yang tidak diinginkan oleh organisasi yang kecil ataupun unit-unit dalam sebuah organisasi adalah sebuah sistem manajemen kinerja yang rumit lengkap dengan sederetan formulir dan prosedur serta program yang kaku yang harus diikuti. Proses manajemen kinerja yang mereka jalankan haruslah bersifat organik dalam arti bahwa proses itu cocok dengan budaya dan lingkungan mereka serta tumbuh dari praktik manajemen yang normal, sepanjang ini adalah praktik yang baik.

Akan tetapi masih akan menguntungkan apabila mengembangkan dan mempertahankan proses tertentu untuk manajemen kinerja, meskipun mereka mungkin secara relatif bersifat informal. Proses ini, sebagaimana diuraikan dibawah ini, berakar pada suatu pemahaman yang jelas tentang misi organisasi, strategi serta sasarannya. Manajemen kinerja melibatkan upaya untuk memperjelas mengenai apa-apa yang harus dilakukan oleh individu

dan tim untuk mendukung pencapaian sasaran tersebut. Evaluasi kinerja secara sistematis dalam hubungannya dengan sasaran dan kesepakatan mengenai rencana peningkatan kinerja untuk mencapai yang lebih baik di masa mendatang. Mungkin juga termasuk di dalamnya suatu bentuk penentuan gaji yang berdasarkan kinerja yang akan dilakukan kepada kinerja organisasional dan tim ataupun individu, tetapi ini bukanlah bagian yang perlu ada dalam manajemen kinerja.

Manajemen kinerja pada tingkat organisasi berkaitan dengan usaha mewujudkan visi organisasi, dimana visi organisasi merupakan arah yang menentukan kemana organisasi akan dibawa dan yang diinginkan organisasi ke depan.

Visi organisasi harus dirumuskan secara jelas dan dipahami oleh semua anggota organisasi. Visi merupakan pedoman tindakan sehari-hari para manajer yang konsisten untuk mendukungnya. Visi merupakan jangkar yang menjadi basis untuk menjaga jangan sampai organisasi menjadi kandas di tengah gelombang perubahan yang penuh ketidakpastian. Oleh karenanya, faktor yang paling penting adalah kepemimpinan yang visioner, partisipatif, dan berintegritas.

Pemimpin yang memiliki visi menciptakan fokus. Pemimpin memiliki agenda yang jelas didasarkan kepada kepedulian yang amat besar terhadap hasil. Pemimpin yang memiliki visi berorientasi kepada hasil dan efektif dalam menarik perhatian dan memperoleh komitmen terhadap apa yang mereka yakini dapat dan harus dicapai dan mereka memiliki kepedulian yang sangat mendalam mengenai pentingnya kinerja organisasi (apa yang harus dilakukan oleh para manajer dan stafnya untuk dapat mewujudkan visi organisasi sesuai waktu yang diharapkan. Proses manajemen kinerja tidak dapat menggantikan kepemimpinan yang memiliki visi ini. Tetapi manajemen kinerja dapat menyediakan mekanisme untuk memastikan bahwa visi tersebut dapat dicapai. Mekanisme ini berkaitan dengan formulasi misi dan nilai-nilai, penentuan dari faktor-faktor kritis keberhasilan, strategi, sasaran dan rencana yang

diikuti oleh tindakan, umpan balik dan evaluasi. Hal ini dari proses manajemen kinerja adalah formulasi dari pernyataan misi. Ini adalah suatu definisi ringkas mengenai tujuan keseluruhan dari organisasi, menetapkan dengan jelas apa yang harus dilakukan dan dicapai.

C. Indikator Penilaian Kinerja Karyawan

Di setiap perusahaan tidak terlepas dari yang namanya evaluasi kinerja, dimana kinerja setiap karyawan akan dinilai dalam beberapa periode tertentu. Hal ini dilakukan untuk melihat sejauh mana karyawan dapat bekerja dan memenuhi standar perusahaan, sehingga ketika ada kesalahan atau penyimpangan bisa dilakukan perbaikan dengan segera.

Pencapaian target dalam bekerja apapun bentuknya, merupakan satu tujuan umum yang dimiliki setiap perusahaan yang ada. Untuk itulah setiap karyawan hendaknya bekerja semaksimal mungkin guna mencapai tujuan tersebut. Jika dikemudian hari terdapat perbedaan antara target dan hasil, maka perlu dilakukan penilaian kinerja karyawan untuk menggali mengapa hal itu bisa terjadi.

Penilaian kinerja yang bagus tidak hanya dilihat dari hasilnya saja, namun proses karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan juga harus diperhatikan. Penilaian ini umumnya dilakukan setahun sekali untuk melihat kualitas karyawan dalam bekerja. Dan yang paling penting adalah dapat berpikir secara rasional, bukan dengan perasaan.

Penilaian kinerja menjadi tidak efektif jika menggunakan perasaan. Jangan karena alasan tidak menyukai salah satu karyawannya, padahal karyawan tersebut telah bekerja dengan baik, lalu atasan memberi penilaian yang buruk pada karyawannya tersebut.

Sebuah perusahaan yang bertujuan untuk pengembangan dan penerapan teknologi informasi yang bermutu tinggi yang dapat

membantu organisasi mencapai efektivitas operasional dan manajerial organisasi. Pernyataan-pernyataan misi:

- ✓ Memfokuskan perhatian kepada tujuan (untuk apa organisasi itu ada)
- ✓ Menyampaikan menyampaikan visi dari manajemen puncak mengenai organisasi tersebut.
- ✓ Menyediakan suatu dasar sehingga faktor-faktor kritis keberhasilan dapat ditentukan dan rencana strategi dapat disusun.
- ✓ Mengarah kepada penyusunan pernyataan-pernyataan eksplisit yang mendefinisikan nilai-nilai dasar-dasar organisasi.
- ✓ Berlaku sebagai rambu-rambu bagi perubahan menunjukkan titik awal bagi program pengembangan, inovasi dan peningkatan kinerja.

Akan tetapi, patut dicatat bahwa akan lebih penting bagi organisasi untuk memilih sebuah *sense of mission*. (Perasaan mempunyai suatu misi) dari pada sekedar sebuah pernyataan misi. Tindakan dan perbuatan yang berarti, bukan kata-kata.

Tujuan dari sebuah pernyataan mengenai nilai ini adalah untuk membantu mengembangkan organisasi yang di dorong oleh komitmen terhadap nilai, yang melaksanakan bisnisnya dengan berhasil dengan merujuk kepada kepercayaan bersama dan suatu pemahaman mengenai apa yang paling baik bagi organisasi.

Performa atau kinerja ialah hasil kerja atau prestasi kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan tanpa melanggar hukum, legal, dan sesuai dengan moral maupun etika." Prawirosentono (1999 : 2).

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja karyawan adalah alat yang digunakan untuk mengukur

prestasi kerja seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi.

Penilaian kinerja dibutuhkan untuk mengetahui tingkat keberhasilan kinerja setiap karyawan. Penilaian kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan atau kebijaksanaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi perusahaan.

Ada beberapa hal yang dapat digunakan sebagai indikator penilaian kinerja (*performance appraisal*), antara lain :

1. Pengetahuan yang Dimiliki

Pengetahuan seorang karyawan mengenai pekerjaan sangat penting karena menjadi bagian dari tanggung jawabnya.

2. Ketepatan Waktu

Apakah seorang karyawan mampu membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya. Hal ini akan sangat mempengaruhi ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan.

3. Kualitas Pekerjaan

Apakah seorang karyawan mengetahui standar mutu pekerjaan yang disyaratkan perusahaan kepadanya.

4. Kecepatan dalam Menyelesaikan Pekerjaan

Apakah karyawan mengetahui standar mutu produktivitas perusahaan. Hal ini berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan karyawan menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

5. Pengetahuan Teknis Seputar Pekerjaan

Apakah karyawan memiliki pengetahuan teknis tentang pekerjaan yang menjadi tugasnya, karena hal ini juga berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan karyawan menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

6. *Self Confidence*

Seberapa jauh karyawan memiliki ketergantungan terhadap karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaannya, karena hal ini berkaitan dengan kemandirian (*self confidence*) seseorang dalam melaksanakan pekerjaan.

7. Kemampuan Menyesuaikan Diri

Apakah karyawan memiliki kebijakan (judgment) yang bersifat naluriah yang dimiliki oleh seseorang karyawan yang mempengaruhi kinerjanya, karena dia mempunyai kemampuan menyesuaikan dan menilai tugasnya dalam menunjang visi dan misi perusahaan.

8. Komunikasi Antar Karyawan

Kemampuan berkomunikasi karyawan, baik terhadap sesama rekan maupun kepada atasannya.

9. Kerjasama Tim

Kemampuan karyawan dalam bekerja sama dengan karyawan lain. Hal ini sangat berperan dalam menentukan kinerja karyawan tersebut.

10. Kemampuan Menyampaikan Ide

Kehadiran dalam mengikuti rapat (meeting) yang disertai dengan kemampuan menyampaikan gagasan atau pendapat kepada orang lain, Tentunya hal ini akan mempunyai nilai tersendiri dalam penilaian kinerja seorang karyawan.

11. Kemampuan Mengatur Pekerjaan

Kemampuan karyawan dalam mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya termasuk membuat jadwal kerja. Secara umum hal ini mempengaruhi kinerja seorang karyawan.

Syarat menetapkan kriteria untuk melaksanakan kegiatan evaluasi kinerja:

1. Kriteria harus relevan dan sah bagi individu maupun organisasi
2. Kriteria harus mantap dan dapat dipercaya

3. Harus dapat membedakan karyawan baik & buruk.
4. Harus bersifat praktis

Manajemen kinerja adalah menyusun rencana untuk mencapai berbagai sasaran, menerjemahkannya kedalam tindakan, mendapatkan umpan balik mengenai hasilnya dan mengevaluasi pencapaian untuk dapat meninjau kembali rencana ataupun mengambil tindakan korektif sebagaimana diperlukan.

Pada semua organisasi manajemen kinerja individu mengalir dari dan diintegrasikan dengan proses keseluruhan seperti yang diuraikan di atas. Pada organisasi yang lebih kecil, lebih sedikit kebutuhannya untuk melakukan pendekatan yang formal dan sistematis. Akibatnya, yang perlu dilakukan chief eksekutif adalah mengumpulkan tim manajemen puncak bersama untuk memastikan bahwa anggotanya memahami strategi dan sasaran perusahaan, bagaimana mereka akan bekerja sama untuk mencapainya, kontribusi yang diharapkan untuk di berikan oleh masing-masing anggota tim dan ukuran kinerja yang akan dipergunakan untuk menilai kemajuan dan hasilnya. Chief eksekutif kemudian dapat mengadakan diskusi individu dengan para anggota tim untuk bersepakat mengenai sasaran dan rencana, yang juga mencakup pengembangan diri pribadi disamping rencana operasional dan peningkatan kinerja. Para anggota tim manajemen hendaknya meneruskan proses ini dengan timnya sendiri dan seterusnya sampai ke bawah. Diskusi tim dan individu hendaknya memberikan ruangan bagi orang berkomentar atas dan memberikan kontribusi terhadap formulasi atau reformulasi pada sasaran yang lebih tinggi tingkatannya.

Pemahaman dan kesepakatan yang timbul dari diskusi ini akan membentuk suatu basis bagi evaluasi terhadap kemajuan bilamana diperlukan. Kemudian diikuti oleh revisi terhadap sasaran serta rencana yang ada atau kesepakatan mengenai sasaran dan rencana baru. Pada intinya, prosesnya sama dengan pendekatan yang lebih rumit yang kadang-kadang diambil oleh organisasi yang lebih besar.

Perbedaan utama adalah mungkin dilakukan secara amat lebih informal. Mungkin akan disimpan catatan mengenai kesepakatan dan rujukan akan dibuat kepada indikator kinerja serta laporan manajemen tentang pencapaian dan hasil. Tetapi formulir yang dirinci ataupun rating tidak akan diperlukan dan pertemuan evaluasi kinerja mungkin akan secara relatif terselenggara sebagai suatu kejadian yang informal. Apa yang penting adalah memastikan bahwa orang mau membuang waktu dan tenaga untuk melaksanakan proses penilaian kinerja yang paling esensial, yaitu mencapai kesepakatan mengenai sasaran individu atau tim yang mendukung sasaran organisasi ataupun fungsional, yang mengevaluasi kinerja berdasarkan sasaran tersebut dan untuk mencapai kesepakatan tersebut dan untuk mencapai kesepakatan mengenai rencana tindakan sebagaimana yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja dan mengembangkan kapasitas untuk memberikan hasil yang lebih baik.

Penekanan yang lebih besar diberikan kepada kerja sama tim yang baik. Pada beberapa alasan bagi hal ini, termasuk pengurangan lapisan bagi organisasi, dampak dari teknologi baru yang menuju kearah pembentukan dari 'sel-sel' kerja, penggunaan yang meningkat dari kelompok kerja, satuan tugas dan satuan proyek untuk menangani masalah inovasi dan operasional, pembentukan tim pelayanan konsumen untuk meningkatkan hubungan dengan pelanggan, dan pengakuan terhadap pentingnya sinergi (suatu fakta bahwa dampak dari keseluruhan dapat lebih besar dari pada dampak dari hasil penjumlahan bagian-bagiannya). Sebuah reaksi yang biasa terhadap kebutuhan yang dirasakan akan kerja sama tim dan dalam keahlian interaktif antar pribadi. Hanya sedikit perhatian yang diberikan kepada ruang untuk menggunakan manajemen kinerja untuk memfasilitasikan kerja sama tim yang efektif atau kepada penggunaan imbalan tim yang dibedakan dan gaji/upah yang dihubungkan dengan kinerja individu. Manajemen kinerja dapat membuat penyusunan tim menjadi lebih baik dengan memasukkan

efektivitas sebagai seorang pemimpin tim atau anggota tim sebagai salah satu dari kompetensi yang harus dinilai atau sebagai sebuah garis besar panduan kinerja yang dirancang untuk mendukung sebuah nilai dasar dari organisasi yang berhubungan dengan kerjasama tim. Manajemen kinerja dapat juga membuat individu mampu mengakui pentingnya bekerja sama dengan baik bersama kolega dengan memasukkan sasaran yang bersifat overlapping dalam kesepakatan kinerja bagi orang-orang yang harus berkolaborasi satu sama lainnya, untuk menekankan pentingnya kolaborasi semacam itu sebagai sebuah standar kinerja. Manajemen kinerja bagi tim seharusnya juga berkenaan dengan fungsionalisasi dari tim sebagai suatu keseluruhan, dan ini akan berarti mempertimbangkan bagaimana tim-tim itu menentukan sasaran, mengembangkan rencana kerja, dan bagaimana tim itu harus diberi imbalan.

D. Penutup

1. Ringkasan

Analisis kinerja merupakan kegiatan menginterpretasikan atau memformulasikan pemahaman serta penggunaan data dan informasi yang berhasil dikumpulkan guna membuat kesimpulan dan temuan yang dihasilkan dari evaluasi kinerja. Untuk melakukan hal tersebut diperlukan penggunaan alat-alat analisis atau instrumen-instrumen yang bervariasi, baik metode maupun prosedurnya.

Dalam analisis kinerja terdapat indikator kinerja karyawan sebagai alat yang digunakan untuk mengukur prestasi kerja seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi.

Penilaian kinerja dibutuhkan untuk mengetahui tingkat keberhasilan kinerja setiap karyawan. Penilaian kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan

atau kebijaksanaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi perusahaan

2. Latihan Soal

- 1) Apa saja tujuan dari analisis kinerja?
- 2) Bagaimana cara organisasi melakukan analisis kinerja karyawan?
- 3) Bagaimana unit analisis evaluasi kinerja dalam melaksanakan kegiatan analisis pada organisasi?
- 4) Apa saja syarat menetapkan kriteria untuk melaksanakan kegiatan evaluasi kinerja!
- 5) Sebutkan dan jelaskan indikator untuk penilaian kinerja karyawan!

BAB III

STRATEGI ORGANISASI DAN EVALUASI KINERJA

CAPAIAN PEMBELAJARAN

1. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang pengertian strategi*
 2. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang konsep dasar dan peranan manajemen strategis dalam organisasi sektor publik*
 3. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang pengertian, fungsi, dan tujuan penggunaan wawancara kinerja*
 4. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang prinsip-prinsip dasar wawancara kinerja*
-



Pendahuluan

Strategi organisasi merupakan pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama atau kebijakan organisasi dengan rangkaian tindakan dalam sebuah pernyataan yang saling mengikat yang berkaitan dengan prinsip-prinsip umum untuk mencapai misi organisasi. Setiap organisasi baik skala kecil maupun besar haruslah memiliki rencana dalam menjalankan kegiatan organisasi sesuai dengan tujuan dan target yang harus dicapai.

Strategi organisasi memiliki peran sangat penting dalam rangka mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi dengan menggunakan sumber daya yang ada secara efektif

yang dapat dilakukan dengan dua cara atau model yaitu strategi inovasi dan strategi peningkatan kualitas.

Pada BAB III ini terdiri dari empat sub-bab yang menjelaskan tentang pengertian strategi, konsep dasar dan peranan manajemen strategis dalam organisasi sektor publik, pengertian, fungsi, dan tujuan penggunaan wawancara kinerja serta prinsip-prinsip dasar wawancara kinerja.

Dengan mempelajari buku ajar ini, diharapkan mahasiswa akan dapat menjelaskan pengertian strategi, konsep dasar dan peranan manajemen strategis dalam organisasi sektor publik, pengertian, fungsi, dan tujuan penggunaan wawancara kinerja serta prinsip-prinsip dasar wawancara kinerja.

Untuk mencapai tujuan tersebut, buku ajar dibagi menjadi tiga bagian, yaitu uraian materi, ringkasan dan latihan soal. Langkah yang baik adalah mempelajari dengan teliti dari setiap uraian materi kemudian mencoba latihan soal yang ada. Apabila mahasiswa masih mempunyai keraguan, bacalah kembali uraian dan ringkasan yang ada sehingga benar-benar menguasai konsep yang diberikan. Penguasaan materi dengan benar pada suatu bab sangat diperlukan sebelum beralih pada bab berikutnya.



A. Pengertian Strategi

Pemahaman tentang manajemen strategis lebih dari sekedar merancang dan mengimplementasikan perencanaan strategis, tetapi dalam cakupan yang lebih luas merupakan proses yang bersifat terus-menerus mencakup seluruh aktivitas yang dilakukan untuk membuat rencana, tindakan, dan kebijakan-kebijakan untuk mencapai tujuan atau misi organisasi. Ada tiga macam analisis yang diperlukan untuk mempersiapkan manajemen strategis bagi organisasi sektor publik yaitu analisis lingkungan internal organisasi, analisis lingkungan eksternal organisasi, dan analisis pilihan strategis. Analisis

lingkungan internal dan eksternal organisasi dengan metode SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities* dan *threats*) sangat diperlukan untuk mendapatkan pilihan-pilihan strategi yang berguna dilakukan pada masa yang akan datang, membangun kekuatan, mengurangi kelemahan, memperluas kesempatan dan menangkal ancaman.

Beberapa hal yang berpengaruh dalam memperkuat manajemen strategis suatu organisasi yaitu: pentingnya pelanggan, perbaikan yang bersifat terus-menerus, pengukuran kinerja, transformasi kultural, dan keterlibatan anggota organisasi. Dalam artikel ini, selain membahas berbagai konsep dalam pengukuran kinerja dalam organisasi sektor publik, pembahasan juga akan difokuskan pada bagaimana pengukuran kinerja organisasi sektor publik dapat memperkuat manajemen strategis, khususnya dilihat dari pendekatan Total Quality Management (TQM).

Pengertian strategi menurut beberapa ahli sebagai berikut:

1. *Stephanie K. Marrus*, strategi adalah sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.
2. *Hamel dan Prahalad*, strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan.
3. *Griffin*, strategi adalah rencana komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi. *Strategy is a Comprehensive Plan for accomplishing an organization's goals.*

Manajemen strategis adalah seni dan ilmu untuk pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan di masa datang.

Jadi strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan

inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Strategi organisasi terbagi menjadi dua jenis yaitu strategi inovasi dan strategi peningkatan kualitas. Strategi inovasi ditinjau dari aspek koordinasi antar unit kerja, pengembangan keahlian kerja, penyusunan pengembangan karier, pemberian insentif kerja, dan penetapan standar kerja. Selanjutnya strategi peningkatan kualitas ditinjau dari aspek penjabaran deskripsi kerja, partisipasi dalam pengambilan keputusan, penilaian pekerjaan, keseragaman perlakuan, dan pelatihan dan pengembangan kualitas (Simamora, 2001).

Dengan demikian strategi organisasi memiliki peran sangat penting dalam rangka mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi dengan menggunakan sumber daya yang ada secara efektif yang dapat dilakukan dengan dua cara atau model yaitu strategi inovasi dan strategi peningkatan kualitas. Salah satu sumber daya yang sangat penting dalam organisasi adalah manusia. Ilmu manajemen merupakan seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain yang mencakup fungsi-fungsi antara lain perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan dan pengawasan.

Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi (Handoko, 2014). Sedangkan manajemen sumber daya manusia yang strategis dapat diartikan sebagai menjadikan setiap orang di dalam organisasi dari yang paling tinggi sampai yang paling rendah melaksanakan sesuatu yang menyebabkan organisasi menjadi sukses.

Manajemen sumber daya manusia yang strategis tersebut memiliki makna utama yaitu integrasi dan adaptasi. Artinya manajemen sumber daya manusia tersebut sepenuhnya terintegrasi

dengan strategi dan kebutuhan strategi organisasi, kebijakan sumber daya manusia melekat antar lintas kebijakan organisasi dan lintas hirarki serta praktik sumber daya manusia disesuaikan, diterima dan dilaksanakan oleh seluruh jajaran pimpinan dan staf sebagai bagian dari pekerjaan sehari-hari (Mello, 2006).

B. Konsep Dasar dan Peranan Manajemen Strategis dalam Organisasi Sektor Publik

Pada dasarnya manajemen strategis adalah suatu perspektif baru yang menyoroti tentang pentingnya organisasi untuk memberikan lebih banyak perhatian pada perumusan strategi dan perubahan lingkungan. Strategi organisasi yang tepat untuk melakukan penyesuaian dengan lingkungan yang berubah sangat penting bagi keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Menurut Ibrahim, manajemen strategis pada prinsipnya adalah kemampuan manajemen organisasi untuk mengadaptasi masa depan yang umumnya bersifat jangka pendek serta menengah (2008:24).

Strategi sangat penting karena merupakan sebuah proses untuk menentukan arah yang harus dijalani agar visi dan misi organisasi dapat tercapai. Strategi juga dapat memberikan dasar yang masuk akal untuk keputusan-keputusan yang akan menuntun ke arah pencapaian tujuan organisasi. Keputusan strategis akan meningkatkan kemampuan pemimpin dalam menghadapi perubahan. Menurut Johnson dan Scholes (2002) dalam Bovaird (2003: 55), keputusan strategis menaruh perhatian pada ruang lingkup aktivitas organisasi, penyesuaian aktivitas organisasi dan lingkungannya, alokasi dan realokasi sumber daya utama dalam organisasi, nilai, harapan dan tujuan dari strategi yang berpengaruh, serta implikasi perubahan operasional pada seluruh organisasi.

Sehingga dapat dikatakan bahwa manajemen strategis adalah suatu proses yang dalam setiap tahapnya memerlukan partisipasi dari semua pihak, dan pertanggungjawaban dari pemimpin. Dengan

demikian manajemen strategis meliputi penetapan kerangka kerja untuk melaksanakan berbagai proses tersebut. Menurut Steiner dan Miner (1997: 30), proses manajemen strategis meliputi beberapa hal sebagai berikut:

1. Pengawasan perubahan lingkungan
2. Identifikasi lingkungan peluang dan ancaman untuk dihindarkan
3. Evaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi
4. Perumusan misi dan sasaran
5. Identifikasi strategi untuk untuk pencapaian tujuan organisasi
6. Evaluasi strategi dan pilihan strategi yang akan diimplementasikan
7. Penetapan dan pemantauan proses untuk meyakinkan bahwa strategi diimplementasikan dengan tepat.

C. Pengertian, Fungsi, dan Tujuan Penggunaan Wawancara Kinerja

Dunia telah banyak berubah sejak tahun 1970-an. Saat ini, objektif dan strategi perusahaan adalah dasar dari pengembangan sistem kompensasi. Oleh karena itu, saat ini sistem penilaian kinerja berorientasi pada pengukuran kinerja.

Sebagai upaya untuk mencapai keseimbangan dalam kerja organisasi, maka dibuatlah pendekatan *balanced scorecard* dalam menetapkan target/ tujuan perusahaan. Ide dasar dari pendekatan tersebut adalah berkurangnya level manajemen, meningkatkan kompetisi, dan berkembangnya teknologi yang menyebabkan perubahan berkelanjutan terhadap barang dan jasa. Dengan pendekatan itu pula, pendekatan struktur terpisah antar bagian menjadi tidak relevan.

Wawancara atau interview merupakan salah satu wujud dari komunikasi interpersonal dimana merupakan suatu bentuk komunikasi yang langsung tanpa perantara media antar individu, dalam hal ini peran sebagai pembicara dan pendengar dilakukan secara bergantian, serta seringkali peran itu menyatu. Wawancara merupakan suatu proses komunikasi dyadic dengan suatu tujuan dan maksud yang serius yang dirancang untuk pertukaran perilaku dan melibatkan proses tanya jawab. Yang dimaksud dengan proses pada hal ini adalah terjadinya suatu proses yang dinamis yang saling bergantian dengan beberapa variabel yang terlibat dimana derajat dari sistem/struktur tidak terlalu pasti (fleksibel).

Sedangkan yang dimaksud dengan dyadic adalah bahwa interview atau wawancara merupakan interaksi antara dua pihak (individu ke individu) tidak lebih dari dua pihak yaitu interviewer (pewawancara) dan interviewee (orang yang diwawancarai). Wawancara berbeda dengan percakapan biasa. Wawancara merupakan salah satu cara untuk melakukan asesmen yang mempunyai beberapa ciri, yaitu:

- 1) Mempunyai tujuan dan maksud yang jelas.
- 2) Pewawancara bertanggung jawab untuk mengarahkan interaksi dan memilih isi pembicaraan.
- 3) Tidak ada pertanyaan yang bersifat timbal balik antara pewawancara dan klien.
- 4) Perilaku pewawancara direncanakan dan diatur.
- 5) Biasanya pewawancara diharuskan menerima permintaan klien untuk suatu kegiatan wawancara walaupun dalam beberapa situasi (sekolah, rumah, kantor). Untuk hal-hal tertentu anak dan orangtua diharuskan datang guna melakukan wawancara.
- 6) Pewawancara disyaratkan untuk memberikan atensi yang berkesinambungan selama terjadi interaksi.

- 7) Wawancara secara formal direncanakan dalam suatu pertemuan.
- 8) Kenyataan dan perasaan yang tidak menyenangkan tidak perlu dihindari.

Wawancara kinerja memiliki fungsi diantaranya:

1. **Pengukuran** - menilai hasil antara target dan standar yang telah disetujui.
2. **Umpan balik** - memberikan informasi penilaian atas bagaimana ia sedang melakukannya.
3. **Penguatan positif** - penekanan apa yang telah berjalan dengan baik, agar dilaksanakan yang lebih baik lagi di masa datang; hanya membuat kritik yang membangun, dengan kata lain yang menunjuk jalan menuju peningkatan.
4. **Pertukaran pandangan** - memastikan bahwa wawancara tetap melibatkan pertukaran pandangan yang menyeluruh, terus terang dan tentang apa yang telah diperoleh, apa yang perlu dilaksanakan dan apa yang orang yang dinilai pikirkan tentang pekerjaannya, jalan yang memandu dan yang mengatur mereka serta aspirasi mereka.
5. **Persetujuan** - secara bersama datang pada suatu pemahaman tentang apa yang telah dilaksanakan oleh kedua belah pihak untuk meningkatkan kinerja dan menangani permasalahan pekerjaan apapun yang diangkat selama diskusi tersebut.

Adapun tujuan dari wawancara kinerja yaitu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mendiskusikan tentang kinerjanya sepanjang kurun waktu penilaian. Melalui wawancara kinerja dapat diketahui kegiatan-kegiatan yang diperlukan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, wawancara kinerja berfungsi untuk mencocokkan antara data/informasi yang diperoleh dengan jawaban yang didengar langsung dari karyawan yang dinilai, melatih karyawan untuk mempertanggungjawabkan

kinerjanya serta memotivasi karyawan untuk maju dan mengemukakan apa adanya.

D. Prinsip Dasar Wawancara Kinerja

Keseimbangan dicapai jika adanya keseimbangan produk, proses, konsumen, organisasi, keuangan. Kinerja yang diukur adalah faktor yang dievaluasi dalam pencapaian tersebut. Kinerja yang dinilai adalah kinerja yang menghasilkan perbedaan signifikan jika pekerjaan tersebut dikerjakan.

Wawancara kinerja yang dilakukan sesuai dengan pendekatan diatas adalah wawancara kinerja sebagai proses *catalytic coaching*. *Catalytic coaching* adalah suatu sistem manajemen yang komprehensif dan terintegrasi dengan pendekatan pengembangan sumber daya. Tujuannya adalah setiap individu dapat meningkatkan kemampuan produksinya dan menggunakan semua potensi yang dimiliki, yang pada akhirnya menghasilkan output terbaik dari organisasi tersebut.

Organisasi diharuskan memiliki infrastruktur, metodologi, dan kemampuan mendefinisi yang jelas. Setiap karyawan bertanggung jawab terhadap pengembangan karirnya masing-masing dan atasan berfungsi sebagai pelatih perkembangan.

Secara sederhana pendekatan *catalytic coaching* adalah:

1. Berorientasi pada masa depan daripada masa lalu
2. Menempatkan tanggung jawab pada karyawan dibanding pada atasan
3. Hasil kinerja berhubungan dengan kompensasi
4. Supervisor sebagai pelatih dibanding sebagai penilai.

Prinsip-prinsip dasar seorang coach menurut Ken Blanchard:

Prinsip	Makna
<i>Conviction Driven</i> (Didasari keyakinan)	Teguh memegang prinsip
<i>Overlearning</i> (terus belajar)	Proses yang berkelanjutan
<i>Audible Ready</i> (siap mendengar)	Menerima masukan dan performa
<i>Consistency of leadership</i> (kepemimpinan yang konsisten)	Konsisten dalam bekerja
<i>Honesty Based</i> (Kejujuran)	Melanjutkan pembicaraan

Menurut Mark Shula, coach adalah sosok yang dapat mengedepankan komitmen terhadap kesempurnaan kerja, kejujuran, tanggung jawab dan *team work*.

1. Mempersiapkan Wawancara Kinerja

Menjadi *coach* yang baik berarti meningkatkan kinerja karyawan secara komprehensif. Oleh karena itu, ada beberapa persiapan yang harus dilakukan dalam melakukan wawancara kinerja dimana pewawancara bersikap sebagai *coach*:

- a. Lebih banyak berkomunikasi dengan bawahan
- b. Menciptakan suasana kerja yang rileks, nyaman, positif, dan supportif
- c. Memonitor kemajuan karyawan secara berkala
- d. Memberi masukan secara berkala
- e. Menyediakan dukungan moral dalam bentuk pujian
- f. Membantu memperbaiki kesalahan karyawan
- g. Memberi masukan yang cukup
- h. Menjadi pendengar yang aktif

- i. Mengajukan pertanyaan yang tepat dan menggali

Seluruh proses didasari pada kinerja yang dilakukan. Tentu saja, organisasi harus menyediakan standar kinerja, format penilaian kinerja, dan design manajemen kinerja.

2. Memilih Model Penilaian Kinerja

a. Behavioral Anchored Rating Scale

Mengukur kemampuan yang diperlukan dalam suatu jenis pekerjaan tertentu yang diidentifikasi melalui proses analisis posisi pekerjaan sehingga suatu standar dapat tercapai.

b. Management by Objective

Melibatkan atasan dan karyawan dalam situasi yang seimbang untuk menentukan tujuan, bukan menentukan jenis aktivitas yang akan dilakukan. MBO melingkupi:

- 1) Mencakup pekerjaan yang kompleks
- 2) Secara Langsung mengukur yang dilakukan oleh karyawan
- 3) Meminimalisasi faktor yang tidak relevan yang tidak dapat dikontrol oleh karyawan
- 4) Mencakup masalah yang berhubungan dengan biaya
- 5) Tidak menyebabkan ambiguitas dan subjektivitas
- 6) Mengurangi ambiguitas dari pekerjaan karyawan karena menjelaskan perilaku yang diperlukan dalam suatu jenis pekerjaan
- 7) Memfasilitasi masukan yang eksplisit dan penentuan tujuan kerja.

Beberapa hal yang perlu diingat dalam menerapkan model MBO adalah:

- 1) Mempertimbangkan kualitas, kuantitas, waktu, dan biaya
- 2) Tentukan hasil akhir dalam suatu waktu
- 3) Batasi jumlah objektif, dan tentukan kondisi yang objektif

- 4) Pertimbangkan antara tujuan dan pengukuran
- 5) Buatlah hasil kerja yang abstrak menjadi terukur
- 6) Gunakan target tidak terikat untuk memprediksikan kondisi yang dibutuhkan agar suatu pekerjaan berjalan sukses.

c. Model Universal Performance Viewing

Panduan dalam model ini yaitu:

- 1) Apa saja yang tidak dapat dilakukan tapi harus dilakukan?
- 2) Ekspektasi mana yang tidak dapat dicapai dengan standar yang mana?
- 3) Dapatkan seseorang mengerjakan pekerjaan itu bila menginginkannya?
- 4) Apakah individu memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut?

Model universal ini membuat coach memulai dari sikap yang positif dari karyawan, kemudian diikuti oleh sikap yang harus diperbaiki oleh karyawan. Rumusan yang mudah untuk penilaian kinerja dengan pendekatan ini adalah :

- 1) Petunjuk
- 2) Saran
- 3) Koreksi

Harus diingat bahwa tujuan dari wawancara bukan hanya menilai, tetapi juga memberi masukan kepada pegawai, serta tentu saja saran tersebut adalah saran yang dapat mengatasi masalah karyawan.

d. Pendekatan 360 derajat

Pendekatan kinerja memungkinkan semua orang dapat menilai kinerja seseorang yang terpengaruh langsung dengan pekerjaan karyawan. Setelah mendapatkan hasil wawancara, Pewawancara bertanya kepada karyawan tentang penilaian dari rekan-rekannya tersebut, kemudian menanyakan pertanyaan terbuka,

dan terakhir adalah pertanyaan netral. Keunggulan pendekatan 360 derajat :

- 1) Berguna untuk perbaikan
- 2) Kuesioner dan wawancara dapat menyediakan data yang objektif untuk memberikan masukan yang diperlukan untuk pengembangan karyawan.
- 3) Masukan berasal bukan dari hanya satu orang
- 4) Karyawan dapat memilih siapa yang memberi masukan
- 5) Karyawan melihat, mendengar, dan mendiskusikan data, sehingga lebih dari sekedar angka diatas kertas
- 6) Masalah ini mendokumentasikan masalah yang sedang dihadapi.

Kekurangan metode MBO:

- 1) Sering hanya merupakan penilaian, dan pengembangannya kurang
- 2) Banyak data belum tentu baik, bahkan bisa jadi membingungkan
- 3) Penilaian anonim tidak akurat, kurang kompeten, dan bias
- 4) Masukan sarata subjektivitas
- 5) Melibatkan kadang meusah validitas dan kredibilitas dari proses wawancara kinerja.

Oleh karena itu, dalam wawancara kinerja sebaiknya :

- 1) Menggunakan sistem ini sebagai pengembangan
- 2) Membantu karyawan dalam bereaksi terhadap hasil yang didapat
- 3) Tiap evaluator tidak menilai setiap aspek
- 4) Menggunakan pendekatan ini secara rutin bukan hanya sekali.
- 5) Batasi para penilai sesuai dengan spesialisasinya

3. Melakukan wawancara

Apapun bentuk penilaian kinerja, maka pastikan bahwa penilaian kinerja harus dipelajari terlebih dahulu.

- a. Pelajari penilaian diri sendiri karyawan
- b. Pelajari posisi dan jabatan karyawan saat ini
- c. Identifikasi tujuan wawancara bagi karyawan
- d. Siapkan daftar pertanyaan dan format yang anda gunakan untuk mengukur target.
- e. Pahami hubungan pewawancara dan karyawan
- f. Pahami kepentingan dari wawancara tersebut
- g. Jadwalkan wawancara dari jauh-jauh hari sebelumnya.

▪ **Membuka wawancara**

Berikut ini merupakan hal-hal yang harus dipahami oleh pewawancara kinerja:

- a. Buat karyawan merasa nyaman dengan sapaan yang hangat dan bersahabat
- b. Persilakan karyawan di posisi yang tidak membuatnya terancam
- c. Timbulkan kesan yang baik dengan memberikan dukungan bagi karyawan dan bicara mengenai hal umum.

▪ **Mendiskusikan kinerja**

Ada beberapa teknik yang dapat diterapkan dalam wawancara kinerja:

- a. Mendengarkan dengan seksama dan adaptasikan wawancara sesuai dengan kebutuhan wawancara
- b. Jadilah pendengar yang aktif
- c. Pertahankan suasana komunikasi 2 arah, diatas level 1, dengan menjadi sensitif, memberi masukan, dan komentar positif, refleksikan perasaan, dan bertukar informasi.

- d. Buat diskusi panel kedua pihak, dengan perbaikan target individu dan kinerja organisasional/ kunci kesuksesan wawancara adalah kemampuan agar karyawan terbuka
- e. Diskusikan keseluruhan kinerja karyawan bukan sebagian
- f. Diskusikan perbaikan yang dibutuhkan mengenai spesifik masalah, dengan cara yang konstruktif, dan tidak memerintah.
- g. Jangan utarakan kritik secara frontal kepada karyawan

Ada beberapa hal yang dapat merusak penilaian kinerja:

- a. *Halo effect*: memberikan nilai yang baik karena satu hal yang baik
- b. *Pitchfork*: menilai buruk karena ada satu hal yang buruk pada diri karyawan tersebut
- c. Kecenderungan memusat : enggan memberikan nilai ekstrim
- d. Kesalahan kekinian: menilai berdasarkan hal yang baru saja terjadi
- e. Penilaian yang teledor : enggan memperlihatkan penilaian
- f. Penilai yang ketat: penilai meyakini, tidak ada yang lebih hebat dibanding dirinya.

- **Menentukan Target Kerja**

Menentukan target kerja adalah kunci dari peninjauan kinerja yang sukses. Selalulah ingat untuk memosisikan diri sebagai *coach*. Ikuti petunjuk dibawah ini:

- a. Peninjauan tujuan periode lalu sebelum membuat tujuan yang baru
- b. Hindari pernyataan, tuntutan, dan ultimatum
- c. Buat tujuan dengan jumlah yang terbatas, spesifik, terdefinisi, praktis, dan terukur.
- d. Masukan yang disertai target kinerja
- e. Jangan pernah memaksakan tujuan

- f. Hindari penggunaan bahasa yang ambigu
- g. Target tidak boleh terlalu mudah atau terlalu sulit
- h. Dorong karyawan untuk mengusulkan dan menyetujui cara untuk memperbaiki kinerja
- i. Putuskan prosedur upaya lanjutan dan bagaimana hal tersebut akan dilakukan.
- j. Kedua pihak harus mampu menentukan kapan dan target harus terpenuhi dan alasannya.

- **Menutup wawancara**

Berikut adalah panduan menutup wawancara kinerja:

- a. Jangan terburu-buru dalam menutup wawancara.
- b. Yakinkan bahwa karyawan mengerti yang baru saja didiskusikan.
- c. Berikan kesimpulan dengan cara yang menggambarkan kepercayaan dan komunikasi yang terbuka.
- d. Akhiri dengan perasaan bahwa wawancara ini penting bagi organisasi, karyawan, dan pewawancara.
- e. Bila pewawancara harus menandatangani surat maka, tandanganilah
- f. Sediakan salinan formulir yang telah ditandatangani.

4. **Wawancara Kinerja terkait Masalah (Hubungan Industrial)**

Saat ini, bila organisasi mengalami masalah, maka penyelesaiannya adalah melalui proses *coaching*. Oleh karena itu, perlu wawancara yang memperhatikan hal-hal di bawah ini:

- a. **Menentukan dasar keadilan**

- 1) Apakah karyawan melanggar peraturan dengan masuk akal?
- 2) Apakah karyawan sudah diberi perintah yang jelas dan tidak ambigu?
- 3) Apakah penyelidikan dilakukan secara adil?

- 4) Apakah karyawan diperlakukan sama?
- 5) Apakah ada bukti dan dokumentasi bahwa memang terjadi masalah dalam bekerja?
- 6) Apakah hukuman yang diberikan adil?

b. Mempersiapkan wawancara

- 1) Persiapkan wawancara dengan bukti yang jelas.
- 2) Bersiap-siaplah dengan reaksi yang umum dilakukan karyawan
- 3) Tampilan menurut: sopan, janji, dan diikuti kebiasaan yang lama
- 4) Menggunakan hubungan kerja: pernyataan bahwa karyawan telah bekerja dalam organisasi lebih lama dari Anda.
- 5) Alibi: klaim mengenai rasa lelah, sakit terlalu banyak, beban pekerjaan, pemotongan budget, masalah keluarga, mengatakan ini kesalahan orang lain.
- 6) Menghindar: menghilang karena sakit atau mencuri ketidakmampuan untuk menjawab memo atau menerima telepon.

c. Menjaga diri agar selalu dalam kendali.

Hal-hal yang harus diperhatikan adalah:

- 1) Lakukan wawancara di tempat yang privat
- 2) Bila masalah yang timbul besar, pertimbangkan untuk menghindari konfrontasi dan meminta bantuan.
- 3) Libatkan seorang saksi atau perwakilan dari serikat pekerja.

d. Fokus pada masalah

- 1) Catat semua fakta yang ada
- 2) Coba masuk untuk tidak menuduh
- 3) Simpan komentar dengan cara yang halus
- 4) Tanyakan pertanyaan yang mengizinkan karyawan a untuk menyampaikan perasaan dan menjelaskan perilaku.

e. Menghindari kesimpulan sepihak

- 1) Jangan terburu-buru dalam menyimpulkan sesuatu
- 2) Konsultasi dengan pihak lain
- 3) Memikirkan tindakan yang diambil yang terlibat.
- 4) Memikirkan fase tenang bagi semua pihak

f. Menutup wawancara

- 1) Tutup wawancara dengan netral
- 2) Bila tindakan disipliner tidak pantas, maka dilakukan sesuai peraturan
- 3) Konsisten dalam menjalankan peraturan organisasi

E. Penutup

1. Ringkasan

Strategi organisasi memiliki peran sangat penting dalam rangka mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi dengan menggunakan sumber daya yang ada secara efektif yang dapat dilakukan dengan dua cara atau model yaitu strategi inovasi dan strategi peningkatan kualitas. Salah satu sumber daya yang sangat penting dalam organisasi adalah manusia. Ilmu manajemen merupakan seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain yang mencakup fungsi-fungsi antara lain perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan dan pengawasan.

Adapun dalam pembahasan evaluasi kinerja terdapat wawancara kinerja yang dilakukan sesuai dengan pendekatan diatas adalah wawancara kinerja sebagai proses catalytic coaching. Catalytic coaching adalah suatu sistem manajemen yang komprehensif dan terintegrasi dengan pendekatan pengembangan sumber daya. Tujuannya adalah setiap individu dapat meningkatkan kemampuan produksinya dan menggunakan semua potensi yang dimiliki, yang pada akhirnya menghasilkan output terbaik dari organisasi tersebut.

Wawancara kinerja memiliki fungsi sebagai pengukuran, umpan balik, penguatan positif, pertukaran pandangan serta persetujuan. Tujuan dari wawancara kinerja yaitu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mendiskusikan tentang kinerjanya sepanjang kurun waktu penilaian. Melalui wawancara kinerja dapat diketahui kegiatan-kegiatan yang diperlukan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan.

2. Latihan Soal

- 1) Bagaimana konsep strategi di dalam suatu organisasi?
- 2) Bagaimana manajemen strategi berperan dalam menentukan keberhasilan organisasi mencapai tujuan kedepannya?
- 3) Mengapa wawancara kinerja diperlukan? Jelaskan fungsi dan tujuannya!
- 4) Jelaskan teknik melakukan wawancara kinerja!
- 5) Bagaimana organisasi melakukan follow up terhadap wawancara kinerja yang telah dilakukan?

BAB IV

ANALISA EFEKTIFITAS PENILAIAN KINERJA

CAPAIAN PEMBELAJARAN

1. Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang pengertian efektivitas
 2. Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas
 3. Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang pengukuran efektivitas
 4. Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang penilaian kinerja
-



Pendahuluan

Pada kegiatan evaluasi kinerja, salah satu yang harus dianalisa oleh organisasi adalah efektivitas kinerja pegawai. Efektivitas kerja adalah suatu ukuran dan kemampuan dalam melaksanakan fungsi, tugas, program atau misi dari suatu organisasi atau perusahaan sesuai dengan target (kuantitas, kualitas dan waktu) yang telah ditetapkan. Efektivitas pekerjaan merupakan hubungan antara output dengan tujuan, semakin besar kontribusi (sumbangan) output terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan.

Efektivitas kerja menunjukkan taraf tercapainya hasil. Efektivitas menekankan pada hasil yang dicapai, sedangkan efisiensi lebih melihat pada bagaimana cara mencapai hasil yang dicapai itu dengan

membandingkan antara input dan output. Suatu organisasi dapat dikatakan efektif apabila organisasi tersebut selalu berusaha agar karyawan yang terlibat di dalamnya dapat mencapai efektivitas kerja. Efektivitas kerja sendiri yaitu suatu penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditentukan.

Pada BAB IV ini terdiri dari empat sub-bab yang menjelaskan tentang pengertian efektivitas, faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas, pengukuran efektivitas dan penilaian kinerja.

Dengan mempelajari buku ajar ini, diharapkan mahasiswa akan dapat menjelaskan pengertian efektivitas, faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas, pengukuran efektivitas dan penilaian kinerja.

Untuk mencapai tujuan tersebut, buku ajar dibagi menjadi tiga bagian, yaitu uraian materi, ringkasan dan latihan soal. Langkah yang baik adalah mempelajari dengan teliti dari setiap uraian materi kemudian mencoba latihan soal yang ada. Apabila mahasiswa masih mempunyai keraguan, bacalah kembali uraian dan ringkasan yang ada sehingga benar-benar menguasai konsep yang diberikan. Penguasaan materi dengan benar pada suatu bab sangat diperlukan sebelum beralih pada bab berikutnya.



A. Pengertian Efektivitas

Efektivitas pada umumnya merupakan pandangan sebagai tingkat pencapaian tujuan secara operatif dan operasional. Pada dasarnya efektivitas adalah tingkat pencapaian suatu sasaran organisasi yang telah ditetapkan. Efektivitas merupakan seberapa baik pekerjaan yang telah dilakukan sejauh mana seseorang melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang diharapkan. Apabila suatu pekerjaan dilakukan dengan perencanaan sehingga mendapatkan hasil yang baik maka pekerjaan tersebut dikatakan dapat berjalan dengan efektif. Sedangkan efektivitas dalam suatu

otonomi daerah yaitu kegiatan pemerintahan daerah yang dapat terlaksana, mewujudkannya, dan meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat.

Efektivitas merupakan unsur pokok dalam pencapaian tujuan atau sasaran organisasi yang telah ditentukan di dalam setiap organisasi. Suatu kegiatan atau program kerja dikatakan efektif apabila suatu kegiatan itu berhasil berdasarkan ketentuan yang telah ditentukan. Menurut Mardiasmo (2017:134) mengemukakan bahwa efektivitas adalah ukuran berhasil tidaknya pencapaian tujuan suatu organisasi mencapai tujuannya. Apabila suatu organisasi mencapai tujuan maka organisasi tersebut telah berjalan dengan efektif.

Menurut Beni (2016:69) mengatakan bahwa efektivitas adalah hubungan antara output dan tujuan atau dapat juga dikatakan merupakan ukuran seberapa jauh tingkat output kebijakan dan prosedur dari organisasi. Efektivitas juga berhubungan dengan derajat keberhasilan suatu operasi pada sektor publik sehingga suatu kegiatan dikatakan efektif apabila kegiatan tersebut mempunyai pengaruh besar terhadap kemampuan menyediakan pelayanan masyarakat yang merupakan sasaran yang telah ditentukan Adapun pendapat beberapa ahli diatas mengenai efektivitas, maka penulis menarik kesimpulan bahwa efektivitas merupakan suatu gambaran mengenai keberhasilan yang dicapai dalam suatu organisasi atau dapat juga dikatakan bahwa efektivitas merupakan tingkat pencapaian suatu tujuan atau sasaran yang telah direncanakan dengan baik dapat dikatakan efektif apabila tujuan atau sasaran tersebut dapat tercapai.

Efisien tetapi tidak efektif berarti dalam memanfaatkan sumber daya (input) secara kurang baik sehingga tidak mencapai sasaran yang telah ditentukan, sedangkan efektif namun tidak efisien berarti dalam mencapai sasaran atau tujuan menggunakan sumber daya yang berlebihan atau lazim Dikatakan ekonomi tinggi tetapi yang paling parah adalah efisien tidak efektif artinya ada pemborosan sumber daya tanpa mencapai sasaran. Efektivitas lebih mengarah

pada pencapaian keberhasilan. Efisiensi dalam menggunakan sumber daya secara baik akan mendapatkan produktivitas yang tinggi, merupakan tujuan dari setiap organisasi. Hal yang paling ditakutkan terjadi adalah apabila efisiensi selalu diartikan dengan penghambatan karena bisa mengganggu proses pencapaian tujuan sehingga pada hasil akhir sasaran tidak tercapai.

Efektivitas dapat diartikan sebagai suatu proses pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dengan suatu usaha atau kegiatan tersebut telah mencapai tujuannya. Apabila tujuan yang dimaksud dalam pemerintahan instansi maka proses pencapaian tujuan tersebut keberhasilan dalam melaksanakan program atau kegiatan menurut wewenang, tugas dan fungsi instansi tersebut. Menurut Steers dalam bukunya (Edi Sutrisno:123) mengatakan bahwa yang terbaik dalam efektivitas ialah memperhatikan secara serempak ada beberapa konsep yang saling berkaitan yaitu:

1. Optimalkan tujuan-tujuan, dengan ancangan optimalisasi tujuan-tujuan meskipun tampak sering bertentangan berkaitan dengan optimalisasi tujuan efektivitas itu dinilai menurut ukuran seberapa jauh suatu organisasi berhasil dalam mencapai tujuan yang satu dengan tujuan yang lainnya.
2. Perspektif sistem, dengan ancangan sistem ialah menggunakan sistem terbuka yaitu pandangan terhadap suatu organisasi yang saling berkaitan berhubungan dengan lingkungannya. Sistem mencakup tiga komponen yaitu input, proses dan output jadi efektivitas tidak hanya dilihat dari segi tujuan melainkan juga segi sistem.
3. Perilaku manusia dalam organisasi sebagai alat untuk suatu organisasi dapat efektif, tetapi karena faktor manusia nyalah sehingga terjadi organisasi menjadi tidak efektif.

Adapun aspek-aspek yang dinilai berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam sebuah organisasi atau perusahaan menurut Daft (2010) adalah meliputi sebagai berikut:

1. Keterampilan kerja

Keterampilan menunjukkan kemampuan dan keahlian karyawan yang mendukung pelaksanaan tugas. Keterampilan merupakan bekal karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Keterampilan karyawan mencakup kemampuan, pengetahuan, kecakapan interpersonal, dan kecakapan teknis. Keterampilan dapat dipelajari secara formal atau dengan cara belajar sendiri tergantung dengan kebutuhan. Seorang karyawan yang memiliki keterampilan rendah akan mengalami banyak hambatan dalam menjalankan pekerjaannya sehingga kinerjanya menjadi kurang efektif. Sebaliknya, karyawan yang memiliki keterampilan tinggi akan mampu menjalankan pekerjaannya dengan baik sehingga kinerjanya dapat dinilai efektif. Keterampilan kerja dapat dilihat dari cara seseorang untuk menangani sebuah pekerjaan. Setiap pekerjaan membutuhkan keterampilan yang memadai sehingga seseorang tidak akan mengalami kesulitan dalam menyelesaikannya. Keterampilan yang memadai akan dapat meningkatkan kinerja seseorang karena tingkat kesalahan-kesalahan seseorang dalam menjalankan pekerjaan yang ditangani akan semakin rendah.

2. Peningkatan prestasi kerja

Prestasi kerja merupakan salah satu tolak ukur yang dapat digunakan untuk menilai kinerja seseorang ataupun organisasi. Prestasi kerja individu menyangkut kemampuan ataupun keberhasilan seseorang menjalankan pekerjaannya sesuai dengan yang diharapkan atau bahkan melebihi baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Hasil kerja seseorang yang semakin baik mencerminkan prestasi kerja yang semakin tinggi dan hal itu menggambarkan suatu kinerja yang efektif. Sebaliknya, hasil kerja yang buruk mencerminkan prestasi kerja rendah dan menggambarkan kinerja yang kurang efektif. Peningkatan prestasi

kerja merupakan salah satu ukuran untuk menilai efektif tidaknya kinerja seseorang.

3. Kemampuan berkompetisi

Dalam dunia kerja, kompetisi merupakan salah satu hal yang penting. Kompetisi yang dimaksud dilakukan secara positif misalnya bekerja lebih baik dari orang lain. Kompetisi semacam ini sifatnya positif dan tidak merugikan pihak lain. Setiap orang diharapkan mampu berkompetisi secara sehat karena akan dapat memotivasi setiap karyawan untuk memberikan hasil yang terbaik. Karyawan yang mampu berkompetisi selalu berusaha untuk meningkatkan hasil kerjanya dari waktu ke waktu. Kemampuan berkompetisi ini dapat dilihat dari sikap kerja pantang menyerah, aktif, berani menjalankan tugas-tugas baru.

4. Kemampuan beradaptasi

Adaptasi menunjukkan kemampuan karyawan menyesuaikan diri dengan situasi dan lingkungan kerja yang sering mengalami perubahan baik lingkungan kerja seperti rekan-rekan kerja maupun sarana dan prasarana yang digunakan. Karyawan yang memiliki kemampuan beradaptasi tinggi dapat dengan mudah menjalankan pekerjaan di lokasi yang baru. Sebaliknya, karyawan yang kemampuan beradaptasinya rendah akan mengalami banyak kendala di lingkungan kerja yang baru seperti kesulitan berkomunikasi dengan rekan kerja baru, sulit beradaptasi dengan sarana dan prasarana di lokasi baru. Kemampuan beradaptasi karyawan dapat dilihat dari sikap yang lebih tenang, fleksibel, dan menguasai pekerjaan. Seseorang yang mampu beradaptasi dengan cepat dapat meningkatkan hasil pekerjaannya sehingga kinerjanya menjadi efektif.

5. Daya tahan terhadap perubahan

Lingkungan kerja umumnya sering mengalami perubahan misalnya faktor cuaca, iklim, suhu udara. Sehubungan dengan itu, seorang karyawan diharapkan memiliki daya tahan terhadap

perubahan tersebut. Untuk mampu terhadap perubahan, setiap karyawan harus memiliki kekuatan fisik. Karyawan yang memiliki daya tahan terhadap perubahan tidak akan mengganggu pekerjaannya sehingga kinerjanya menjadi efektif. Sebaliknya, seseorang yang tidak memiliki daya tahan terhadap perubahan akan mengalami kesulitan untuk menjalankan pekerjaannya sehingga kinerjanya menjadi kurang efektif.

B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas

Berdasarkan pengertian efektivitas yang telah dikemukakan sebelumnya, maka terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas itu sendiri yaitu: a) Adanya tujuan yang jelas; b) Struktur organisasi; c) Adanya dukungan atau partisipasi masyarakat; d) Adanya sistem nilai yang dianut organisasi akan berjalan dengan efektif apabila memiliki tujuan yang jelas. Dengan adanya tujuan yang akan memberikan dorongan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik. Tujuan organisasi yaitu memberikan pengarahan dengan cara menggambarkan keadaan yang akan datang senantiasa yang ingin diwujudkan. Struktur dapat mempengaruhi efektivitas karena struktur yang baik akan memberikan penjelasan secara sederhana. Lalu tanpa adanya dukungan dari masyarakat sekitar organisasi maka sistem nilai akan sulit mewujudkan organisasi yang ingin dicapai.

Adapun Menurut Streets (2005:20) dalam bukunya meliputi 4 faktor efektivitas antara lain:

1. Karakteristik Organisasi terdiri dari struktur dan teknologi organisasi yang dapat mempengaruhi segi-segi tertentu dari efektivitas dengan berbagai cara. Yang dimaksud struktur adalah hubungan yang bersifat relative, sering dijumpai dalam organisasi sehubungan dengan susunan sumber daya manusia.
2. Karakteristik Lingkungan memiliki 2 aspek, pertama aspek lingkungan luar adalah semua kekuatan yang timbul di luar

batas-batas organisasi dan mempengaruhi keputusan serta tindakan didalam organisasi, sedangkan aspek kedua lingkungan dalam pada umumnya disebut iklim organisasi, meliputi macam-macam atribut lingkungan kerja yang mempunyai hubungan dengan segi-segi tertentu dari efektivitas, terkhusus atribut-atribut yang diukur pada tingkat individual. Kedua aspek tersebut sedikit berbeda namun saling berhubungan.

3. Karakteristik Pekerja pada kenyataannya para anggota organisasi merupakan faktor pengaruh yang paling penting karena perilaku merekalah yang dalam jangka panjang akan memperlancar tercapainya tujuan organisasi. Pekerja merupakan aset terpenting dalam hubungan pengelolaan sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi, oleh sebab itu perilaku pekerja sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan dalam organisasi.
4. Kebijakan dan Praktek Manajemen secara umum para pemimpin berperan penting dalam keberhasilan suatu organisasi melalui perencanaan, koordinasi, dan memperlancar kegiatan yang ditunjukkan kearah sasaran. Kewajiban pemimpin untuk menjamin bahwa struktur organisasi konsisten dengan mengandalkan teknologi dan lingkungan sekitar organisasi.

Menurut Edy Sutrisno (2010:125) mengatakan bahwa terdapat 7 variabel yang mempengaruhi organisasi terhadap efektivitas:

1. Struktur.
2. Teknologi, pengetahuan, teknis dan peralatan fisik yang digunakan untuk menginput data.
3. Lingkungan eksternal.
4. Lingkungan internal.
5. Kebijakan Manajemen
6. Prestasi pegawai
7. Keterkaitan pegawai pada organisasi.

C. Pengukuran Efektivitas

Pengukuran efektivitas dapat dilakukan dengan melihat hasil kerja yang dicapai oleh suatu organisasi. Efektivitas dapat diukur melalui berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah direncanakan, apabila suatu organisasi berhasil mencapai tujuan maka organisasi tersebut dapat dikatakan telah berjalan dengan efektif. Mengukur efektivitas organisasi bukanlah perihal yang mudah, karena efektivitas dapat dikaji dengan berbagai sudut pandang dan tergantung pada siapa yang menilai serta memberi pendapat.

Pengukuran efektivitas dapat dicapai dari hasil (*outcome*) seringkali belum dapat diketahui dalam jangka pendek, akan tetapi dalam jangka panjang setelah program berhasil, sehingga ukuran efektivitas dapat dinyatakan secara kualitatif (berdasarkan pada mutu) dalam bentuk pernyataan saja (*judgement*), artinya apabila mutu yang dihasilkan baik, maka efektivitasnya baik pula.

Menurut pendapat David Krech, Ricard S. Cruthfied dan Egerton L. Ballachey dalam bukunya "*Individual and Society*" yang dikutip Sudarwan Danim dalam bukunya "*Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*" menyebutkan ukuran efektivitas, sebagai berikut:

1. Jumlah hasil yang dapat dikeluarkan, artinya hasil tersebut berupa kuantitas atau bentuk fisik dari organisasi, program atau kegiatan. Hasil dimaksud dapat dilihat dari perbandingan (*ratio*) antara masukan (*input*) dengan keluaran (*output*).
2. Tingkat kepuasan yang diperoleh, artinya ukuran dalam efektivitas ini dapat kuantitatif (berdasarkan pada jumlah atau banyaknya) dan dapat kualitatif (berdasarkan pada mutu).
3. Produk kreatif, artinya penciptaan hubungannya kondisi yang kondusif dengan dunia kerja, yang nantinya dapat menumbuhkan kreativitas dan kemampuan.

4. Intensitas yang akan dicapai, artinya memiliki ketaatan yang tinggi dalam suatu tingkatan intens sesuatu, dimana adanya rasa saling memiliki dengan kadar yang tinggi. (Danim, 2004).

Berdasarkan uraian di atas, bahwa ukuran daripada efektivitas harus adanya suatu perbandingan antara masukan dan keluaran, ukuran daripada efektivitas harus adanya tingkat kepuasan dan adanya penciptaan hubungan kerja yang kondusif serta intensitas yang tinggi, artinya ukuran daripada efektivitas adanya keadaan rasa saling memiliki dengan tingkatan yang tinggi. Membahas masalah ukuran efektivitas memang sangat bervariasi tergantung dari sudut terpenuhinya beberapa kriteria akhir. Menurut Richard M. Streets (dalam Nadia Azlin 2013:18) mengatakan bahwa ada beberapa pengukuran efektivitas yaitu:

1. Kualitas artinya kualitas yang menghasilkan oleh organisasi.
2. Produktivitas artinya kualitas dari jasa yang dihasilkan.
3. Efisiensi merupakan perbandingan beberapa aspek prestasi terhadap biaya untuk menghasilkan prestasi tersebut.
4. Pertumbuhan adalah suatu perbandingan mengenai eksistensi.
5. Stabilitas adalah pemeliharaan struktur, fungsi dan sumber daya sepanjang waktu.

D. Penilaian Kinerja

1. Pengertian Penilaian kinerja

Penilaian kinerja dalam manajemen SDM memegang peran penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Penilaian kinerja adalah suatu alat yang digunakan tidak hanya untuk mengevaluasi kinerja para pegawai ASN tetapi juga digunakan oleh manajemen untuk meningkatkan kinerja penilaian (*appraisal*). Menurut Dessler (2007) penilaian kinerja merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi yang efektif dan efisien. Menurut

Bacal (2012) dalam Widodo (2016) penilaian kinerja adalah proses mana kinerja individual diukur dan dievaluasi. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan sebagaimana kinerja pegawai bekerja selama periode waktu tertentu. Menurut Ilyas dalam Wibasuri (2011), mengemukakan bahwa penilaian kinerja mempunyai peran penting dalam peningkatan motivasi ditempat kerja. Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor yang paling penting untuk mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien.

Menurut Gomes (2003:136) mengatakan bahwa terdapat kurang lebih 2 (dua) syarat yang diperlukan guna melakukan penilaian kinerja yang efektif, yaitu:

1. Adanya kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif
2. Adanya objektivitas dalam proses evaluasi.

Sedangkan dari sudut pandang kegunaan kinerja itu sendiri menurut Sondang Siagian (2008:223-224) menjelaskan bahwa bagi individu penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya. Sedangkan, bagi organisasi itu sendiri penilaian kinerja sangat penting dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem balas jasa, serta berbagai aspek lain dalam proses manajemen SDM.

Menurut Simamora (2004:458) penilaian kinerja adalah suatu proses dengan suatu organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Kegiatan ini akan memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan dapat memberikan umpan balik kepada karyawan. Menurut Simamora (2012:417) ada beberapa indikator penilaian kinerja yaitu: a) Karakteristik situasi; b) Deskripsi pekerjaan,

spesifikasi pekerja dan standar kinerja karyawan; c) Tujuan-tujuan penilaian kinerja.

2. Faktor –faktor yang mempengaruhi kinerja

Berdasarkan peraturan pemerintahan (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang penilaian kinerja pegawai negeri sipil (PNS), penilaian kinerja pegawai bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang berdasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian dapat dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil dan manfaat yang dicapai, serta perilaku pegawai. Dalam sistem penilaian kinerja terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja itu sendiri yaitu:

Menurut Mangkunegara (2016:67) mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- a. Faktor kemampuan Secara psikologis, kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) diatas rata-rata. (IQ 110-120) dengan pendidikan yang baik dengan sesuai jabatan dan keterampilan dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b. Faktor Motivasi Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan pegawai kepada pencapaian tujuan organisasi. Sikap mental merupakan mental yang mendorong seorang pegawai untuk lebih berusaha mencapai kinerja yang maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental fisik, tujuan, dan situasi), artinya seorang pegawai harus siap mental fisik dan memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai. Mampu

menghadapi masalah dan menyelesaikan masalah dalam lingkungan organisasi.

Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa kinerja merupakan rangkaian yang kritis antara strategi dan hasil organisasi, banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja individu karyawan yaitu kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan organisasi.

3. Tujuan penilaian kinerja

Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia untuk melihat jauh mana seorang pegawai mampu menjalankan tanggung jawab. Menurut kasmir (2016) bagi organisasi, penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan, yaitu:

- a. Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan
- b. Keputusan penempatan
- c. Penyesuaian kompensasi
- d. Perencanaan dan pengembangan karier
- e. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
- f. Inventori kompetensi pegawai
- g. Kesempatan kerja adil
- h. Komunikasi efektif antara pemimpin dan bawahan
- i. Budaya kerja.
- j. Menerapkan sanksi

Banyak organisasi berusaha mencapai sasaran suatu kedudukan yang terbaik dan terpercaya dalam bidangnya masing-masing. Untuk itu sangat tergantung pada para pelaksanaannya, yaitu karyawan agar mereka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi.

E. Penutup

1. Ringkasan

Efektivitas dapat diartikan sebagai suatu proses pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dengan suatu usaha atau kegiatan tersebut telah mencapai tujuannya. Apabila tujuan yang dimaksud dalam pemerintahan instansi maka proses pencapaian tujuan tersebut keberhasilan dalam melaksanakan program atau kegiatan menurut wewenang, tugas dan fungsi instansi tersebut.

Aspek-aspek yang dinilai berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam sebuah organisasi atau perusahaan meliputi keterampilan kerja, peningkatan prestasi kerja, kemampuan berkompetisi, kemampuan beradaptasi dan daya tahan terhadap perubahan. Pengukuran efektivitas dapat dilakukan dengan melihat hasil kerja yang dicapai oleh suatu organisasi. Efektivitas dapat diukur melalui berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah direncanakan, apabila suatu organisasi berhasil mencapai tujuan maka organisasi tersebut dapat dikatakan telah berjalan dengan efektif.

Penilaian kinerja adalah proses mana kinerja individual diukur dan dievaluasi. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan sebagaimana kinerja pegawai bekerja selama periode waktu tertentu. Bagi organisasi itu sendiri penilaian kinerja sangat penting dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem balas jasa, serta berbagai aspek lain dalam proses manajemen SDM.

2. Latihan Soal

- 1) Bagaimana konsep efektivitas kinerja pada organisasi?
- 2) Sebutkan dan analisis faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas!
- 3) Bagaimana pengukuran efektivitas kinerja dilakukan di organisasi?
- 4) Bagaimana organisasi menganalisis tentang penilaian kinerja?
- 5) Efisien tetapi tidak efektif berarti dalam memanfaatkan sumber daya (input) secara kurang baik sehingga tidak mencapai sasaran yang telah ditentukan, sedangkan efektif namun tidak efisien berarti dalam mencapai sasaran atau tujuan menggunakan sumber daya yang berlebihan atau lazim. Buatlah contoh praktis dari konsep tersebut!

BAB V

METODE PENILAIAN KINERJA

CAPAIAN PEMBELAJARAN

1. Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang metode penilaian kinerja
 2. Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang permasalahan dan kondisi yang terjadi dalam penilaian kinerja
 3. Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang solusi permasalahan dalam penilaian kinerja
 4. Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang metode penilaian kinerja karyawan yang efektif dan efisien
-



Pendahuluan

Setiap perusahaan maupun instansi dalam berbagai bidang memiliki sejumlah karyawan yang memiliki kinerja berbeda-beda. Oleh karena itu, perusahaan atau instansi tersebut membutuhkan suatu penyelesaian untuk mengetahui kinerja masing-masing karyawannya sebagai evaluasi apakah karyawan tersebut layak untuk bekerja di perusahaan tersebut atau tidak. Untuk melakukan evaluasi karyawan, instansi melakukan penilaian kinerja sesuai dengan kebutuhan instansi.

Pelaksanaan penilaian kinerja yang dilakukan setiap perusahaan pasti memiliki suatu permasalahan serta hambatan, sehingga proses penilaian kinerja bisa terganggu dan berjalan tidak maksimal atau

tidak sesuai yang diharapkan. Hambatan yang terjadi dari pelaksanaan proses penilaian kinerja bisa secara langsung maupun tidak langsung.

Pada BAB V ini terdiri dari lima sub-bab yang menjelaskan tentang pengertian evaluasi kerja, evaluasi kinerja sebagai alat bantu mengatasi persoalan organisasi, proses evaluasi kinerja, metode yang bisa digunakan untuk menilai kinerja karyawan serta kunci sukses evaluasi kinerja.

Dengan mempelajari buku ajar ini, diharapkan mahasiswa akan dapat menjelaskan metode penilaian kinerja, permasalahan dan kondisi yang terjadi dalam penilaian kinerja, solusi permasalahan dalam penilaian kinerja serta metode penilaian kinerja karyawan yang efektif dan efisien.

Untuk mencapai tujuan tersebut, buku ajar dibagi menjadi tiga bagian, yaitu uraian materi, ringkasan dan latihan soal. Langkah yang baik adalah mempelajari dengan teliti dari setiap uraian materi kemudian mencoba latihan soal yang ada. Apabila mahasiswa masih mempunyai keraguan, bacalah kembali uraian dan ringkasan yang ada sehingga benar-benar menguasai konsep yang diberikan. Penguasaan materi dengan benar pada suatu bab sangat diperlukan sebelum beralih pada bab berikutnya.



A. Metode Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja yang baik adalah yang mampu untuk menciptakan gambaran yang tepat mengenai kinerja pegawai yang dinilai. Penilaian tidak hanya ditujukan untuk menilai dan memperbaiki kinerja yang buruk, namun juga untuk mendorong para pegawai untuk bekerja lebih baik lagi. Berkaitan dengan hal ini, penilaian kinerja membutuhkan metode yang sesuai dengan kondisi di organisasi.

Metode-metode dari penilaian kinerja yaitu:

1. *Rating Scales*

Menilai kinerja pegawai dengan menggunakan skala untuk mengukur faktor-faktor kinerja (*performance faktor*). Misalnya dalam mengukur tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai. Skala yang digunakan adalah 1 sampai 5, yaitu 1 adalah yang terburuk dan 5 adalah yang terbaik. Jika tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai tersebut biasa saja, maka ia diberi nilai 3 atau 4 dan begitu seterusnya untuk menilai faktor-faktor kinerja lainnya

2. *Critical Incidents*

Evaluator mencatat mengenai apa saja perilaku/pencapaian terbaik dan terburuk (*extremely good or bad behaviour*) pegawai. Dalam metode ini, penilai harus menyimpan catatan tertulis tentang tindakan-tindakan atau perilaku kerja yang sangat positif (*high favorable*) dan perilaku kerja yang sangat negatif (*high unfavorable*) selama periode penilaian.

3. *Essay*

Evaluator menulis deskripsi mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan, kinerjanya pada masa lalu, potensinya dan memberikan saran-saran untuk pengembangan pekerja tersebut. Metode ini cenderung lebih memusatkan perhatian pada perilaku ekstrim dalam tugas-tugas karyawan daripada pekerjaan atau kinerja rutin yang mereka lakukan dari hari ke hari. Penilaian seperti ini sangat tergantung kepada kemampuan menulis seorang penilai

4. *Work standard*

Metode ini membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan tingkat keluaran yang diharapkan. Standar mencerminkan keluaran normal dari seorang pekerja yang berprestasi rata-rata, yang bekerja pada kecepatan atau kondisi normal. Agar standar ini

dianggap objektif, para pekerja harus memahami secara jelas bagaimana standar yang ditetapkan.

5. *Ranking*

Penilai menempatkan seluruh pekerja dalam satu kelompok sesuai dengan peringkat yang disusun berdasarkan kinerja secara keseluruhan. Contohnya, pekerja terbaik dalam satu bagian diberi peringkat paling tinggi dan pekerja yang paling buruk prestasinya diletakkan di peringkat paling bawah. Kesulitan terjadi bila pekerja menunjukkan prestasi yang hampir sama atau sebanding.

6. *Forced distribution*

Penilai harus “memasukkan” individu dari kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori yang serupa dengan sebuah distribusi frekuensi normal. Contoh para pekerja yang termasuk ke dalam 10 persen terbaik ditempatkan ke dalam kategori tertinggi, 20 persen terbaik sesudahnya ke dalam kategori berikutnya, 40 persen berikutnya ke dalam kategori menengah, 20 persen sesudahnya ke dalam kategori berikutnya, dan 10 persen sisanya ke dalam kategori terendah. Bila sebuah departemen memiliki pekerja yang semuanya berprestasi istimewa, atasan “dipaksa” untuk memutuskan siapa yang harus dimasukkan ke dalam kategori yang lebih rendah.

7. *Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS)*

Evaluators menilai pegawai berdasarkan beberapa jenis perilaku kerja yang mencerminkan dimensi kinerja dan membuat skalanya. Misalnya penilaian pelayanan pelanggan. Bila pegawai bagian pelayanan pelanggan tidak menerima tips dari pelanggan, ia diberi skala 4 yang berarti kinerja lumayan. Bila pegawai itu membantu pelanggan yang kesulitan atau kebingungan, ia diberi skala 7 yang berarti kinerjanya memuaskan, dan seterusnya. Metode ini mendeskripsikan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tingkat kinerja yang diharapkan.

B. Permasalahan dan Kondisi dalam Penilaian Kinerja

Pada saat dilakukan penilaian kinerja ada beberapa permasalahan yang sering ditemui:

1. Penilaian kinerja yang dilakukan kadangkala bersifat subjektif. Dalam artian pihak yang menilai kinerja menyimpulkan dan merekomendasikan berdasarkan pandangan dan pemikiran yang dimilikinya.
2. Hasil penilaian kinerja kadang kala jika tidak sesuai dengan yang diharapkan akan menimbulkan guncangan psikologis bagi penerima. Karena ia merasa hasil dan kenyataan adalah tidak sesuai, dan ini bisa memberi pengaruh pada penurunan kinerja pihak bersangkutan
3. Jika metode kinerja yang dibuat adalah bersifat ingin melihat kinerja jangka pendek yang terbaik. Dan ini memberi pengaruh negatif pada kinerja jangka panjang yang secara tidak langsung terabaikan, padahal suatu organisasi harus menyeimbangkan target kinerja jangka pendek dan jangka panjang
4. Biaya yang dikeluarkan untuk melakukan penilaian kinerja tidaklah murah. Apalagi jika itu mengundang tenaga ahli dari luar seperti konsultan psikologi
5. Hasil penilaian kinerja akan menjadi bahan masukan pada pimpinan. Maka para manajemen perusahaan khususnya karyawan akan berusaha menampilkan hasil kerja yang terbaik, sehingga lambat laun akan terbentuk budaya yang tidak sehat karena karyawan hanya berpikir ia baik di mata pimpinan bukan dimata sesama rekan kerja. Kondisi ini bisa merusak semangat kerja tim
6. Jika hasil penilaian kinerja dipublikasikan dan para karyawan mengetahui hasil penilaian tersebut maka itu bisa menjadi bahan pembicaraan atau gossip yang lambat laun jika tidak diatasi akan menjadi efek bola salju. Apalagi jika hasil penilaian dicantumkan seperti “kinerja diatas rata-rata, kinerja dibawah rata-rata”.

Penilaian seperti ini bisa menimbulkan stress dan bahkan bisa menurunkan motivasi kerja di tingkat perusahaan, terutama yang mendapatkan penilaian kinerja dibawah rata-rata, apalagi jika hasil penelitian tersebut telah diterima beberapa kali dan tidak berubah.

Menurut Joel G.Siegel dan Jae K.Shim menyatakan *performance measurement* (Pengukuran kinerja) adalah kuantitatif dari efisiensi perusahaan atau segmen atau keefektifan dalam pengoperasian bisnis selama periode akuntansi. Karena organisasi dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka jalankan di dalam organisasi.

C. Solusi Permasalahan dalam Penilaian Kinerja

Untuk diingat dan dipahami bersama bahwa penilaian kinerja yang dilakukan dan apapun bentuk hasilnya itu adalah sebuah metode, dan metode terbaik untuk menyelesaikan masalah serta menumbuhkan kembangkan semangat kerja dikalangan karyawan perusahaan khususnya, adalah dengan membangun sifat kekeluargaan dan pendekatan (*approach*). Karena selama ini sering para karyawan merasa bahwa pimpinan adalah sosok yang dianggap memiliki kekuasaan dan wewenang untuk memerintah dan karyawan harus mematuhi perintah tersebut. Kondisi dan situasi seperti itu menyebabkan terjadinya kekakuan dalam bekerja dan komunikasi juga berlangsung secara terbuka.

Pimpinan tidak boleh menempatkan posisi dirinya sebagai orang yang serba tahu, namun pimpinan juga tidak boleh terlalu memperlihatkan dirinya sebagai orang yang serba tidak tahu. Seorang pimpinan tidak boleh segan untuk menanyakan apapun kepada pimpinan, dan tidak boleh segan juga untuk mengajarkan apapun kepada para karyawan.

Seorang karyawan sangat menyukai jika pimpinan mau mengajarkan langsung apa yang karyawan tidak ketahui. Secara konsep pimpinan adalah orang yang ditempatkan karena faktor memiliki kelebihan yang lebih dibandingkan dengan yang lainnya, namun yang harus diingat bahwa jabatan diperoleh oleh pimpinan adalah amanah yang harus dijaga dan dipertahankan. Dimana sewaktu-waktu bisa saja jabatan tersebut harus ia tinggalkan, karenanya tanpa dukungan dan kerja keras dari karyawan sebagai mitra bisnis bukan sebagai bawahan yang hanya bisa diperintah-perintah saja.

Selama ini sering ditemui kondisi dimana pimpinan selalu menyalahkan bawahan dalam setiap kegagalan pekerjaan padahal bisa saja kegagalan itu karena lemahnya kontrol yang dilakukan oleh pimpinan. Karena bagaimanapun pada saat-saat tertentu khususnya dalam pengambilan keputusan (*decision making*) karyawan takut dalam bertindak, terutama jika tindakan atau keputusannya adalah salah. Sementara pimpinan sedang sulit untuk dihubungi. Dalam kondisi yang bersifat accidental (tidak terduga) ini seorang pimpinan harus menyiapkan rencana cadangan (*contingency plan*) sebagai antisipasi keadaan. Artinya seorang pimpinan adalah mereka yang bisa melihat kedepan, dan jika seorang pemimpin tidak bisa melihat ke depan artinya ia belum layak menjadi pimpinan.

Metode apa saja yang tepat agar proses evaluasi ini bisa dilaksanakan secara optimal dan mendapat hasil yang maksimal. Lantas, metode seperti apa saja sebenarnya yang cocok dipraktikkan untuk menilai kinerja karyawan demi meningkatkan produktivitas kerja?

1. Metode Feedback 360 Derajat

Untuk mengukur produktivitas, metode penilaian kerja pertama yang perlu Anda terapkan adalah feedback 360 derajat. Feedback dengan metode ini dinilai paling efektif, karena memungkinkan karyawan mendapat masukan dari berbagai posisi jabatan. Mulai dari atasan hingga CEO, rekan kerja bahkan bawahan.

Dari hasil metode feedback ini, Anda bisa melihat bagaimana performa karyawan dari berbagai sudut pandang. Hasilnya dijamin akurat dan amat menggambarkan keadaan serta kebiasaan kerja karyawan. Dengan mengetahui hasil feedback ini, Anda pun bisa mengetahui langkah apa yang perlu Anda lakukan selanjutnya untuk mendukung karyawan agar lebih produktif.

2. Metode Evaluasi Lewat Kebiasaan Karyawan Memanfaatkan Waktunya

Selain cara konvensional seperti di atas, Anda juga bisa memanfaatkan metode berikut ini untuk menilai kinerja karyawan. Mengamati apa yang dikerjakan karyawan dari waktu ke waktu bisa jadi cara jitu mengevaluasi kinerja atau produktivitas karyawan.

Lewat cara ini bisa melihat sejauh apa produktivitas karyawan dalam memanfaatkan waktunya, terlebih ketika waktu bekerja dan kosong. Anda bisa mengamati apa saja yang dilakukannya dari waktu ke waktu, apakah lebih banyak digunakan untuk bekerja atau menyelesaikan deadline. Atau hanya digunakan untuk mengobrol dan berselancar di sosial media saja.

Namun harus ingat, metode ini tak bisa dilakukan secara mandiri. Anda bisa mengkombinasikan penerapan metode pengamatan ini dengan feedback 360 derajat yang datanya lebih kuantitatif dan akurat.

3. Metode Evaluasi Berdasarkan Target yang Telah dicapai

Terakhir, Anda bisa memanfaatkan metode klasik satu ini untuk menilai produktivitas karyawan. Mengevaluasi karyawan melalui cara ini pada dasarnya menitikberatkan penilaian pada target yang mampu dicapai oleh karyawan. Penilaian berdasarkan target kerja ini bisa dibagi menjadi beragam waktu, mulai per kuartal atau tiga bulan sekali hingga per enam bulan sekali atau malah setahun sekali.

Kendati lebih akurat dalam mengukur produktivitas, perlu diingat bahwa metode satu ini wajib dikombinasi pelaksanaannya dengan metode evaluasi kinerja lainnya. Pasalnya, bisa saja target

yang dibebankan pada karyawan tidak mencapai nilai maksimal. Namun, karyawan tersebut cukup berkontribusi aktif dalam berbagai kegiatan atau aktivitas guna kebaikan perusahaan.

D. Metode Penilaian Kinerja Karyawan yang Efektif dan Efisien

Dalam menerapkan penilaian kinerja karyawan mempunyai beberapa proses yang harus dilakukan. Hal itu disebabkan penilaian kinerja ialah suatu proses secara terus-menerus dan tidak bersifat temporer, proses tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Analisis Pekerjaan

Proses analisis ini dapat diawali dari analisis jabatan/posisi, dengan mengetahui posisi seseorang karyawan maka akan lebih mudah menjelaskan jenis pekerjaannya, tanggung jawab yang dipukul, kondisi kerja dan berbagai program dan aktivitas yang dilakukan.

Analisis pekerjaan ini sangat penting dalam penilaian kinerja karena merupakan dasar untuk penetapan standar dan evaluasi dan juga dalam menganalisis pekerjaan sangat diperlukan sistem informasi manajemen yang baik.

2. Standar Kinerja

Penetapan standar kinerja dipakai untuk melakukan komparasi antara hasil kerja standar dengan standar yang telah ditentukan. Dengan adanya perbandingan ini maka bisa dilakukan identifikasi apakah kinerja karyawan telah sesuai dengan target yang diinginkan atau tidak. Dalam hal ini standar kinerja harus ditulis secara spesifik dan mudah dipahami, realistis dan terukur.

Pada umumnya terdapat empat sistem atau metode penilaian kinerja karyawan:

Pertama yaitu Behavior Appraisal System atau penilaian kinerja yang berdasarkan terhadap penilaian tingkah laku.

Kedua Personel/Performer Appraisal System atau penilaian kinerja yang berdasarkan terhadap dari ciri dan sifat individu karyawan.

Ketiga ialah Result Oriented Appraisal System atau penilaian kinerja dengan dasar hasil kerja.

Keempat Contingency Appraisal System atau penilaian kinerja terhadap dasar kombinasi beberapa unsur, ciri, sifat, tingkah laku dan hasil kerja. Contoh penilaian kinerja karyawan sebenarnya mudah ditemukan pada perusahaan yang telah settle secara manajemen dan masing-masing perusahaan mempunyai metode penilaian kinerja tersendiri.

Pada dasarnya, kinerja merupakan sebuah fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, dimana seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Namun, kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Artinya, kinerja ditunjukkan dalam bentuk perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Kinerja karyawan sangatlah berpengaruh terhadap upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Oleh karena itulah, perusahaan akan berusaha mempekerjakan hanya mereka yang memiliki kinerja yang baik. Muncul pertanyaan soal bagaimana mengukur kinerja tersebut. Muncul jawaban berupa salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat penilaian kinerja, yakni penilaian kinerja karyawan.

Sasaran yang dituju dalam penilaian ini adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolok ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala. Kini pertanyaannya

adalah bagaimana cara mengukur penilaian kinerja tersebut? Bagaimana metodenya?

Adapun para ahli mengemukakan metode-metode penilaian yang berbeda, namun secara garis besar memiliki banyak kesamaan. Beberapa contohnya adalah sebagai berikut:

1. Edwin B. Filippo

- a. Penilaian secara kebetulan
 - ✓ Tidak sistematis
 - ✓ Sistematis
- b. Metode tradisional yang sistematis
 - ✓ *Ranking*
 - ✓ *Person to person comparison*
 - ✓ *Grading*
 - ✓ *Graphic scale*
 - ✓ *Checklist*
 - ✓ *Forced choicedescription*
 - ✓ *Behaviorally Anchored rating scales*
 - ✓ *Expectation scale(BES)*
 - *Observation Scale*
 - Uraian
- c. Manajemen berdasarkan sasaran (MBO)

2. Werther dan Davis

- a. *Post Oriented Appraisal Method*
 - ✓ *Rating scale*
 - ✓ *Checklist*
 - ✓ *Forced choice method*
 - ✓ *Critical incident method*
 - ✓ *Behaviorally Anchored rating scales (BARS)*

- ✓ *Field review method*
- ✓ *Performance Tests and observations*
- b. *Comparative Evaluation Approaches*
 - ✓ *Ranking method*
 - ✓ *Forced distribution*
 - ✓ *Point allocation method*
 - ✓ *Paired Comparison*
- c. *Future Oriented Appraisals*
 - ✓ *Self approach*
 - ✓ *MBO approach*
 - ✓ *Psychological Appraisals*
 - ✓ *Assessment center*

Sudah sangat banyak ahli yang memberikan pendapatnya mengenai metode penilaian kinerja karyawan, salah satunya adalah Edwin B. Flippo. Ada unsur kesamaan dalam metode yang dikemukakan oleh Edwin B. Flippo, Werther dan Davis, serta Gary Dessler, sehingga metode penilaian yang sama tidak akan dijelaskan kembali.

1. Penilaian Secara Kebetulan yang Tidak Sistematis

Metode penilaian ini memiliki beberapa karakteristik berikut:

- a. Dilakukan sewaktu-waktu,
- b. Tidak terprogram, dan
- c. Diadakan pada saat terjadi kekosongan jabatan, serta
- d. Tidak konsisten

Contohnya, saat ada jabatan kosong dalam organisasi kemudian dilakukan penilaian seketika terhadap para karyawan yang kelihatannya dapat mengisi jabatan tersebut. Metode ini umum dilakukan pada perusahaan yang masih kecil.

2. Penilaian Secara Kebetulan Sistematis

Penilaian ini berbeda dengan penilaian secara kebetulan yang tidak sistematis karena terprogram dan dilakukan secara berkala. Adapun manfaat terpenting dari cara penilaian ini adalah sebagai berikut:

- a. Memberi informasi tentang prestasi karyawan pada atasan, yang berguna untuk dasar pengambilan keputusan yang menyangkut masalah promosi, gaji, transfer, dan lain-lain.
- b. Dapat digunakan untuk mendorong atau menggerakkan pengembangan SDM.
- c. Menyediakan peluang bagi bawahan untuk meninjau perilakunya yang berkaitan dengan pekerjaan.

3. *Ranking* (Penetapan Ranking)

Sistem ranking merupakan metode yang tertua dan sederhana, dimana caranya hanya dengan membandingkan karyawan satu dengan karyawan lainnya untuk menentukan siapa yang lebih baik dari yang lainnya. Contoh:

Ada 5 karyawan yang hendak dibandingkan prestasinya, A, B, C, D, dan E. Dengan perbandingan terhadap lima karyawan akan menghasilkan jumlah perbandingan sebanyak $N(N-1) : 2 = 5(5-1) : 2 = 10$.

4. *Person to Person Comparison*

Metode ini juga membandingkan beberapa faktor tertentu, misalnya kepemimpinan, inisiatif, dan keandalan. Untuk skala standarnya, dapat dikembangkan sendiri dengan menilai mutu kepemimpinan mereka yang dikenal di masa sebelumnya. Orang yang menunjukkan tingkat kepemimpinan tertinggi kemudian akan ditempatkan pada skala tertinggi, dan orang-orang lain ditempatkan pada skala yang lebih rendah hingga sampai skala terendah. Pada akhirnya, akan ada sebuah skala dari setiap faktor yang dijadikan pembanding. Disini yang dibandingkan hanya pegawai dengan orang-orang penting saja dalam setiap faktornya.

5. *Grading* (Penggolongan Mutu)

Grading atau penggolongan mutu adalah definisi dalam tiap kategori yang dibuat secara seksama, misalnya: baik sekali, baik, cukup, kurang. Sistem penggolongan mutu ini bahkan terkadang dimodifikasi menjadi *forced distribution system*, dimana sudah ditentukan persentase tertentu untuk setiap golongan mutu. Dengan demikian, ada penilaian relatif. Akhirnya, *grading* bisa menimbulkan prestasi, jika saja karyawan terus menerus berada pada tingkat yang rendah.

6. *Graphic Scale* (Skala Grafik)

Merupakan metode yang paling umum dan banyak digunakan, sebab baik tidaknya seorang karyawan akan dinilai berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting dalam perusahaan. Contohnya adalah kuantitas pekerjaan, kualitasnya, sikap, kehandalan, dan sebagainya.

7. *Checklist* (Daftar Pertanyaan)

Untuk meminimalkan beban penilai, sistem daftar pertanyaan dapat digunakan, dimana penilai tidak mengevaluasi prestasi dan hanya melaporkan tingkah lakunya pada karyawan bagian personalia.

E. Penutup

1. Ringkasan

Penilaian kinerja memerlukan metode dalam pelaksanaannya. Metode-metode dari penilaian kinerja yaitu: 1) Rating Scales; 2) Critical Incidents; 3) Essay; 4) Work standard; 5) Ranking; 6) Forced distribution; dan Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS).

Pada saat dilakukan penilaian kinerja ada beberapa permasalahan yang sering ditemui yaitu penilaian kinerja yang dilakukan kadangkala bersifat subjektif, menimbulkan goncangan psikologis bagi penerima, biaya yang dikeluarkan tidaklah murah

serta menjadi bahan pembicaraan atau gossip yang lambat laun jika tidak diatasi akan menjadi efek bola salju.

Pimpinan tidak boleh menempatkan posisi dirinya sebagai orang yang serba tahu, namun pimpinan juga tidak boleh terlalu memperlihatkan dirinya sebagai orang yang serba tidak tahu. Seorang pimpinan tidak boleh segan untuk menanyakan apapun kepada pimpinan, dan tidak boleh segan juga untuk mengajarkan apapun kepada para karyawan.

Seorang karyawan sangat menyukai jika pimpinan mau mengajarkan langsung apa yang karyawan tidak ketahui. Secara konsep pimpinan adalah orang yang ditempatkan karena faktor memiliki kelebihan yang lebih dibandingkan dengan yang lainnya, namun yang harus diingat bahwa jabatan diperoleh oleh pimpinan adalah amanah yang harus dijaga dan dipertahankan. Dimana sewaktu-waktu bisa saja jabatan tersebut harus ia tinggalkan, karenanya tanpa dukungan dan kerja keras dari karyawan sebagai mitra bisnis bukan sebagai bawahan yang hanya bisa diperintah-perintah saja.

Pada umumnya terdapat empat sistem atau metode penilaian kinerja karyawan yang efektif dan efisien yaitu Behavior Appraisal System, Personnel/Performer Appraisal System, Result Oriented Appraisal System, Contingency Appraisal System

2. Latihan Soal

- 1) Bagaimana metode penilaian kinerja yang efektif dan efisien?
- 2) Sebutkan permasalahan yang paling sering terjadi dalam penilaian kinerja dan jelaskan solusinya!
- 3) Bagaimana peran pemimpin organisasi dalam mengatasi masalah yang terjadi pada penilaian kinerja?
- 4) Terdapat empat sistem atau metode penilaian kinerja karyawan yang efektif dan efisien yaitu Behavior Appraisal System, Personnel/Performer Appraisal System, Result Oriented Appraisal System, Contingency Appraisal System. Jelaskan masing-masing sistem tersebut!
- 5) Pimpinan tidak boleh menempatkan posisi dirinya sebagai orang yang serba tahu. Mengapa demikian? Jelaskan!

BAB VI

MONITORING DAN EVALUASI KINERJA

CAPAIAN PEMBELAJARAN

1. Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang pengertian monitoring dan evaluasi kinerja
 2. Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang urgensi monitoring kerja karyawan
 3. Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang pentingnya monitoring dan evaluasi bagi capaian kinerja
-



Pendahuluan

Capaian Kinerja seringkali diasosiasikan dengan tolak ukur keberhasilan suatu perusahaan/ organisasi. Setiap perusahaan/ organisasi tentunya berlomba-lomba meningkatkan kinerjanya untuk dapat mencapai target yang optimal. Dalam manajemen kinerja, terdapat empat siklus yang dapat dilakukan secara berkelanjutan, salah satunya adalah Monitoring dan Evaluasi. Umumnya, monitoring dan evaluasi dilaksanakan dalam sebuah rapat rutin yang diadakan secara periodik. Kegiatan monitoring dan evaluasi merupakan suatu rangkaian yang sangat penting dalam pengembangan organisasi. Kegiatan monitoring dan evaluasi bertujuan untuk melihat ketercapaian tujuan dan melihat proses dan progress visi misi organisasi tersebut.

Secara prinsip, monitoring dilakukan sementara kegiatan sedang berlangsung guna memastikan kesesuaian proses dan capaian sesuai rencana atau tidak. Bila ditemukan penyimpangan atau kelambanan maka segera dibenahi sehingga kegiatan dapat berjalan sesuai rencana dan targetnya. Jadi, hasil monitoring menjadi input bagi kepentingan proses selanjutnya. Sementara evaluasi dilakukan pada akhir kegiatan, untuk mengetahui hasil atau capaian akhir dari kegiatan atau program. Hasil evaluasi bermanfaat bagi rencana pelaksanaan program yang sama di waktu dan tempat lainnya.

Pada BAB VI ini terdiri dari tiga sub-bab yang menjelaskan tentang pengertian monitoring dan evaluasi kinerja, urgensi monitoring kerja karyawan, pentingnya monitoring dan evaluasi bagi capaian kinerja. Dengan mempelajari buku ajar ini, diharapkan mahasiswa akan dapat menjelaskan pengertian monitoring dan evaluasi kinerja, urgensi monitoring kerja karyawan, pentingnya monitoring dan evaluasi bagi capaian kinerja.

Untuk mencapai tujuan tersebut, buku ajar dibagi menjadi tiga bagian, yaitu uraian materi, ringkasan dan latihan soal. Langkah yang baik adalah mempelajari dengan teliti dari setiap uraian materi kemudian mencoba latihan soal yang ada. Apabila mahasiswa masih mempunyai keraguan, bacalah kembali uraian dan ringkasan yang ada sehingga benar-benar menguasai konsep yang diberikan. Penguasaan materi dengan benar pada suatu bab sangat diperlukan sebelum beralih pada bab berikutnya.



A. Pengertian Monitoring dan Evaluasi Kinerja

1. Monitoring

Monitoring adalah pemantauan yang dapat dijelaskan sebagai kesadaran (*awareness*) tentang apa yang ingin diketahui, pemantauan berkadar tingkat tinggi dilakukan agar dapat membuat pengukuran melalui waktu yang menunjukkan pergerakan ke arah

tujuan atau menjauh dari itu. Monitoring akan memberikan informasi tentang status dan kecenderungan bahwa pengukuran dan evaluasi yang diselesaikan berulang dari waktu ke waktu, pemantauan umumnya dilakukan untuk tujuan tertentu.

Kegiatan monitoring dimaksudkan untuk mengetahui kecocokan dan ketepatan kegiatan yang dilaksanakan dengan rencana yang telah disusun. Monitoring digunakan pula untuk memperbaiki kegiatan yang menyimpang dari rencana, mengoreksi penyalahgunaan aturan dan sumber-sumber, serta untuk mengupayakan agar tujuan dicapai seefektif dan seefisien mungkin. Berdasarkan kegunaannya, William Travers Jerome menggolongkan monitoring menjadi delapan macam, sebagai berikut:

- Monitoring yang digunakan untuk memelihara dan membakukan pelaksanaan suatu rencana dalam rangka meningkatkan daya guna dan menekan biaya pelaksanaan program.
- Monitoring yang digunakan untuk mengamankan harta kekayaan organisasi atau lembaga dari kemungkinan gangguan, pencurian, pemborosan, dan penyalahgunaan.
- Monitoring yang digunakan langsung untuk mengetahui kecocokan antara kualitas suatu hasil dengan kepentingan para pemakai hasil dengan kemampuan tenaga pelaksana.
- Monitoring yang digunakan untuk mengetahui ketepatan pendelegasian tugas dan wewenang yang harus dilakukan oleh staf atau bawahan.
- Monitoring yang digunakan untuk mengukur penampilan tugas pelaksana.
- Monitoring yang digunakan untuk mengetahui ketepatan antara pelaksanaan dengan perencanaan program.
- Monitoring yang digunakan untuk mengetahui berbagai ragam rencana dan kesesuaiannya dengan sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi atau lembaga.

- Monitoring yang digunakan untuk memotivasi keterlibatan para pelaksana.

Monitoring pada umumnya dilakukan baik pada waktu sebelum kegiatan dan bersamaan waktunya dengan pelaksanaan kegiatan (pengawasan atau supervisi). Monitoring, pengawasan, dan supervisi memiliki perbedaan antara satu dengan yang lainnya. Pengawasan dilakukan terhadap orang-orang yang mengelola program. Supervisi dilakukan terhadap pelaksanaan program, sedangkan monitoring dilakukan terhadap komponen-komponen program. Monitoring selain berkaitan dengan pengawasan dan supervisi, mempunyai hubungan erat dengan penilaian program.

Monitoring sendiri dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mengikuti suatu program dan pelaksanaannya secara mantap, teratur dan terus-menerus dengan cara mendengar, pengumpulan data atau informasi dalam monitoring dimaksudkan untuk mengetahui kenyataan yang sebenarnya dalam pelaksanaan program yang dipantau. Sasaran monitoring adalah kelangsungan program dan komponen-komponen program yang mencakup input, proses, output dan outcome. Pihak yang melakukan monitoring adalah pengelola program dan/atau tenaga profesional yang diberi tugas khusus untuk memantau pelaksanaan program. Hasil monitoring digunakan untuk meluruskan atau memperbaiki program. Perbaikan program itu sendiri dilakukan dalam kegiatan supervisi, bukan dalam kegiatan monitoring.

Tujuan utama monitoring adalah untuk menyajikan informasi tentang pelaksanaan program sebagai umpan balik bagi para pengelola dan pelaksana program. Informasi ini hendaknya dapat menjadi masukan bagi pihak yang berwenang untuk:

- memeriksa kembali strategi pelaksanaan program sebagaimana sudah direncanakan setelah membandingkan dengan kenyataan di lapangan,

- menemukan permasalahan yang berkaitan dengan penyelenggaraan program,
- mengetahui faktor-faktor pendukung dan penghambat penyelenggaraan program. melihat dan mengamati, serta mencatat keadaan serta perkembangan program tersebut.

Sebagaimana halnya dengan supervisi, monitoring dapat menggunakan pendekatan langsung dan tidak langsung. Pendekatan langsung dilakukan apabila pihak yang memantau melakukan kegiatannya pada lokasi program yang sedang dilaksanakan. Teknik-teknik yang sering digunakan dalam pendekatan ini adalah wawancara dan observasi. Kedua teknik ini digunakan untuk memantau kegiatan, peristiwa, komponen, proses, hasil dan pengaruh program yang dilaksanakan. Pendekatan tidak langsung digunakan apabila pihak yang memantau tidak terjun langsung ke lapangan, namun dengan menelaah laporan berkala yang disampaikan oleh pada penyelenggara program, atau dengan mengirimkan kuesioner secara berkala kepada para penyelenggaranya atau pelaksana program.

Langkah-langkah pokok untuk melakukan monitoring adalah sebagai berikut:

Pertama, menyusun rancangan monitoring, seperti:

1. untuk menghimpun data atau informasi tentang pelaksanaan program yang hasilnya akan dibagikan dan diserahkan kepada pengelola untuk memperbaiki pelaksanaan program,
2. sasaran atau aspek-aspek yang akan dimonitor,
3. faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan program,
4. pendekatan metode, teknik dan instrumen monitoring,
5. waktu dan jadwal kegiatan monitoring, dan biaya monitoring.

Rancangan ini didiskusikan dengan pengelola dan penyelenggara program untuk memperoleh masukan bagi penyempurnaannya. Hasil penyempurnaan ini dapat disebut program monitoring.

Kedua, melaksanakan kegiatan monitoring dengan menggunakan metode, teknik dan instrumen yang telah ditetapkan dalam langkah pertama.

Ketiga, menyusun dan menyerahkan laporan monitoring kepada pihak pengelola atau penyelenggara program untuk digunakan bagi perbaikan atau pengembangan program.

Monitoring adalah proses rutin pengumpulan data dan pengukuran kemajuan atas objektif program. Memantau perubahan, yang fokus pada proses dan keluaran. Monitoring melibatkan perhitungan atas apa yang kita lakukan. Monitoring melibatkan pengamatan atas kualitas dari layanan yang kita berikan.

Kegiatan monitoring lebih berpusat (terfokus) pada kegiatan yang sedang dilaksanakan. Monitoring dilakukan dengan cara menggali untuk mendapatkan informasi secara regular berdasarkan indikator tertentu, dengan maksud mengetahui apakah kegiatan yang sedang berlangsung sesuai dengan perencanaan dan prosedur yang telah disepakati.

Indikator monitoring mencakup esensi aktivitas dan target yang ditetapkan pada perencanaan program. Apabila monitoring dilakukan dengan baik akan bermanfaat dalam memastikan pelaksanaan kegiatan tetap pada jalurnya (sesuai pedoman dan perencanaan program). Juga memberikan informasi kepada pengelola program apabila terjadi hambatan dan penyimpangan, serta sebagai masukan dalam melakukan evaluasi.

Secara prinsip, monitoring dilakukan sementara kegiatan sedang berlangsung guna memastikan kesesuaian proses dan capaian sesuai rencana atau tidak. Bila ditemukan penyimpangan atau kelambanan maka segera dibenahi sehingga kegiatan dapat berjalan sesuai

rencana dan targetnya. Jadi, hasil monitoring menjadi input bagi kepentingan proses selanjutnya.

Evaluasi dilakukan pada akhir kegiatan, untuk mengetahui hasil atau capaian akhir dari kegiatan atau program. Hasil Evaluasi bermanfaat bagi rencana pelaksanaan program yang sama di waktu dan tempat lainnya.

2. Evaluasi Kinerja

Menurut Fisher, Schoenfeldt dan Shaw evaluasi kinerja merupakan suatu proses dimana kontribusi karyawan terhadap organisasi dinilai dalam suatu periode tertentu. GT.Milkovich dan Bourdreau mengungkapkan bahwa evaluasi/penilaian kinerja adalah suatu proses yang dilakukan dalam rangka menilai kinerja pegawai, sedangkan kinerja pegawai diartikan sebagai suatu tingkatan dimana karyawan memenuhi/mencapai persyaratan kerja yang ditentukan.

Meggison (Mangkunegara, 2005:9) mendefinisikan evaluasi/penilaian kinerja adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Selanjutnya, Andrew E. Sikula yang dikutip Mangkunegara (2000:69) mengemukakan bahwa penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa objek orang atau pun sesuatu (barang).

Definisi yang tidak jauh berbeda dikemukakan oleh Payaman Simanjuntak (2005:105) yang menyatakan evaluasi kinerja adalah penilaian pelaksanaan tugas (performance) seseorang atau sekelompok orang atau unit kerja organisasi atau perusahaan. Dengan Demikian, evaluasi kinerja dapat dikatakan sebagai suatu sistem dan cara penilaian pencapaian hasil kerja individu pegawai, unit kerja maupun organisasi secara keseluruhan.

Aspek-aspek yang dinilai dalam evaluasi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan teknis yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman serta pelatihan yang diperoleh.
2. Kemampuan konseptual yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
3. Kemampuan hubungan interpersonal yaitu antara lain untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan /rekan, melakukan negosiasi dan lain lain

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu :

1. manajer memerlukan evaluasi yang obyektif terhadap kinerja karyawan padamasa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yangakan datang.
2. manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawanmemperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karir dan memperkuat hubungan antara manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

Tujuan dari evaluasi kinerja menurut James E. Neal Jr (2003:4-5) adalah:

- Mengidentifikasi kemampuan dan kekuatan karyawan
- Mengidentifikasi potensi perkembangan karyawan.
- Untuk memberikan informasi bagi perkembangan karyawan

- Untuk membuat organisasi lebih produktif
- Untuk memberikan data bagi kompensasi karyawan yang sesuai
- Untuk memproteksi organisasi dari tuntutan hukum perburuhan.

Dalam cakupan yang lebih umum, Payaman Simanjuntak (2005:106) menyatakan bahwa tujuan dari evaluasi kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan, terutama bila terjadi kelambatan atau penyimpangan. Tujuan dari evaluasi kinerja menurut Mangkunegara (2005:10) adalah untuk :

1. Meningkatkan saling pengertian di antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga merekatermotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasisama dengan prestasi yang terdahulu
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai potensinya
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan
6. Kebutuhan pelatihan, khususnya rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang ingin diubah.

Perbedaan dan persamaan monitoring dan evaluasi yaitu:

1. Kaitan antara Monitoring dan Evaluasi adalah evaluasi memerlukan hasil dari monitoring dan digunakan untuk kontribusi program.

2. Monitoring bersifat spesifik program. Sedangkan Evaluasi tidak hanya dipengaruhi oleh program itu sendiri, melainkan variabel-variabel dari luar. Tujuan dari evaluasi adalah evaluasi efektivitas dan cost effectiveness.

3. Cara Meningkatkan Kualitas Monitoring dan Evaluasi Kinerja.

Monitoring dan evaluasi terbukti mampu meningkatkan dan mengembalikan produktivitas dan kualitas karyawan dalam bekerja dengan cara:

- a. Ketahui Kompetensi Tiap Karyawan
- b. Sebelum memantau dan mengevaluasi kinerja karyawan, kita harus mengetahui kompetensi tiap karyawan. Dengan mengetahui kompetensi tersebut, Kita bisa mengetahui job description tiap karyawan.
- c. Pantau Setiap Aktivitas Karyawan
- d. Setelah mengetahui kompetensi tiap karyawan, pantaulah seluruh aktivitas yang sudah dilakukan karyawan.
- e. Pantau Sudah Sejauh Mana Karyawan Menyelesaikan Target Pekerjaan
- f. Setiap karyawan dalam satu periode memiliki target kerja yang harus dikerjakan dan diselesaikan.
- g. Berikan Penilaian Kinerja
- h. Dengan memberikan penilaian kinerja, karyawan akan mengetahui nilai atau skor yang didapatkan karyawan.

Setelah anda melakukan monitoring dan mereview kinerja karyawan hingga mendapatkan hasil penilaian, maka hal terakhir yang dilakukan adalah evaluasi kinerja. Pada tahap evaluasi ini, Anda bisa berbicara kepada karyawan tentang hasil pencapaian yang sudah dilakukannya. Jika ternyata dari hasil tersebut buruk, maka Anda bisa menanyakan langsung hambatan apa yang sedang karyawan rasakan. Sehingga, hal ini akan menghasilkan solusi terbaik untuk

meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, jika evaluasi karyawan memberikan hasil yang baik maka dapat menjadi penentu apakah karyawan bisa mendapatkan promosi, reward, atau kenaikan gaji.

Monitoring dan evaluasi adalah dua hal yang saling berkaitan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pengawasan terhadap proses kerja karyawan dapat mengetahui pola kerja karyawan apakah sudah sesuai dengan prosedur atau belum. Jika terdapat kesalahan dalam pola kerja, HRD akan dengan mudah untuk menentukan langkah yang tepat melalui proses evaluasi.

Setiap perusahaan memerlukan proses monitoring dan evaluasi kinerja untuk mengumpulkan dan menganalisis data serta menentukan apakah setiap tujuan dari program kerja telah terpenuhi. Maka dari itu, terdapat beberapa poin pentingnya monitoring dan evaluasi kinerja.

- a. Membantu Perusahaan untuk Menemukan Sumber Masalah
Perancangan monitoring dan evaluasi dengan baik tentu akan membantu perusahaan dalam menemukan sumber masalah walau masih sangat kecil. Sehingga proses kerja akan tetap berjalan sesuai prosedurnya dan bisa berjalan dengan baik.
- b. Memudahkan dalam Pengambilan Keputusan
Dengan perencanaan M&E yang baik, manajemen perusahaan bisa dengan menentukan keputusan dengan cepat jika terdapat beberapa hal yang harus dibenarkan atau kelanjutan proses kerja yang akan datang.
- c. Mendorong Inovasi
Pengumpulan solusi tidak hanya dilakukan oleh manajer ataupun HRD, karyawan pun bisa menyumbangkan idenya untuk memberikan solusi. Sehingga hal ini akan mendorong inovasi perusahaan terbaru dari ide-ide yang diberikan.

d. Mendorong Keragaman Pemikiran dan Opini

Setiap orang pastinya memiliki pendapat dan opini yang berbeda dalam menghadapi pekerjaan atau masalah. Seluruh pihak secara tidak langsung akan berpikir secara kritis untuk menemukan solusi atau menuangkan ide-ide terbaiknya untuk perkembangan perusahaan.

e. Untuk Mendapatkan Umpan Balik

Umpan balik ini tentu saja akan berguna untuk memperbaiki kesalahan yang dilakukan selama proses kerja agar kerja sama tim di waktu yang akan datang bisa berjalan lebih baik.

4. Cara Melakukan Monitoring Kinerja Tim agar Hasil Kerja Maksimal

Setiap dunia kerja pasti memiliki setiap bidang pekerjaan yang berbeda. Walaupun satu atap namun bidang pekerjaan ini dibedakan dan dibuat ke dalam tim-tim kecil yang berkelompok dengan tujuan agar dalam bekerja para karyawan bisa maksimal.

Bukankah semakin banyak kepala maka pekerjaan akan semakin mudah untuk diselesaikan? Namun, ada juga kendala yang seringkali dihadapi dalam bekerja bersama di sebuah tim terutama masalah ego yang terkadang berbenturan dan menjadikan selisih paham dalam pengambilan kebijakan atau keputusan. Untuk itulah dibutuhkan monitoring dari atasan agar pekerjaan setiap tim tetap berjalan di koridor yang benar dan memberikan hasil yang maksimal sesuai dengan yang diharapkan.

Memonitor banyak orang bukanlah suatu kendala yang mudah mengingat setiap orang berhak berekspresi dan mengemukakan pendapat. Seringkali atasan terlalu percaya dengan anak buahnya apalagi jika dia cukup lihai dalam mengambil hati atasannya.

Namun jangan terlena ketika hal itu terjadi sehingga tidak akan ada kesalahan-kesalahan di kemudian hari yang membuat menyesal percaya begitu saja kepada orang yang salah. Tetap harus tegas dan

berwibawa sedekat apapun dengan karyawan sehingga mereka tetap menjalankan kewajibannya dengan maksimal dan tertib.

Kemudian, lakukan review atau evaluasi paling tidak satu kali dalam setiap minggunya untuk melihat sejauh mana kinerja mereka dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang diberikan.

Jika dalam waktu 1 minggu mereka tidak menghasilkan apa-apa maka wajib bertanya akan kendala atau permasalahan apa yang sebenarnya mengganjal dan menjadi halangan sehingga waktu tidak semakin banyak terbuang percuma.

Jangan lupa untuk memberi target atau tenggat waktu batas penyelesaian suatu pekerjaan tersebut sehingga mereka juga terbiasa bekerja dengan deadline dan tidak bersantai-santai seakan tidak ada beban.

Saat evaluasi, berikan kesempatan kepada setiap anggota tim untuk menyampaikan hasil atau progress dari bidang pekerjaan yang dikuasainya sehingga dirinya juga merasa diawasi dan diperhatikan oleh atasan.

Mintalah bentuk soft file atau copy hard file sehingga mereka terbiasa menuangkan semua dalam bentuk laporan resmi yang setelah proses evaluasi bisa kembali Baca untuk kemudian jika ada koreksi dan masukkan yang akan diberikan pada evaluasi tahap selanjutnya. Tidak ada salahnya satu atau dua kali memanggil masing-masing tim atau anggota nya untuk bicara empat mata mengenai pekerjaannya, mungkin saja mereka merasa sungkan saat sedang evaluasi bersama atau mungkin ada ide yang secara khusus ingin mereka sampaikan langsung kepada HRD.

Dalam proses evaluasi usahakan untuk menciptakan momen yang santai namun tetap serius seperti misalnya mengadakannya di café luar kantor sehingga suasana bisa sedikit mencair. Juga bisa meminta mereka untuk kapan saja menghubungi jika memang ada permasalahan yang harus dibahas saat itu juga tanpa harus menunggu moment evaluasi minggu selanjutnya. Jangan pelit untuk

sekedar memberikan motivasi ketika pekerjaan yang mereka jalankan setiap tim berjalan dengan baik. Pujian atau ucapan positif akan semakin membuat mereka bersemangat untuk terus bekerja dengan baik.

Setiap tim pasti memiliki kendala sendiri-sendiri dan usahakan jangan membandingkan antara tim satu dan yang lainnya agar tidak menimbulkan rasa benci atau iri hati. Tugas HRD adalah memonitor dan memastikan sejauh mana hasil yang mereka dapatkan dengan target yang ditetapkan walaupun pada akhirnya tetap akan ada penilaian untuk setiap tim yang terbaik.

B. Monitoring Kerja Karyawan Itu Penting

a. Bentuk Monitoring Karyawan

Bentuk pemantauan dapat berupa pengamatan langsung, mempelajari laporan harian, dan kombinasi keduanya. Bisa tertulis dan tidak tertulis. Pengamatan langsung sangat bermanfaat karena ketika itu pula dapat dilakukan pengendalian agar tak terjadi penyimpangan yang semakin melebar. Sementara kalau hanya dengan mempelajari laporan harian kurang efektif karena tidak melihat langsung apa yang terjadi. Yang ideal adalah kombinasi keduanya. Selain langsung mengetahui apa yang terjadi juga diperkuat dengan catatan lengkap. Untuk itu maka aspek-aspek yang dipantau antara lain meliputi jam masuk kerja, proses pekerjaan, kerusakan hasil, lamanya proses pekerjaan, hubungan sosial, kondisi kesehatan karyawan, dan jam akhir kerja.

b. Sistem Monitoring Karyawan

Pemantauan yang dilakukan secara terencana dan regular dapat dilakukan setiap hari atau mingguan. Hal ini sangat bergantung pada proses pekerjaan. Kalau ada permintaan konsumen dan pelanggan agar hasilnya bisa cepat dipenuhi maka pemantauan dilakukan secara intensif. Kalau perlu dilakukan satu hingga dua jam sekali. Kalau proses pekerjaan yang sifatnya rutin bisa dilakukan satu-dua hari

sekali. Apalagi kalau para karyawannya relatif sudah berpengalaman dan sangat terampil kerja. Sementara itu pemantauan tidak reguler dilakukan secara mendadak misalnya kalau ditemukan adanya masalah yang dihadapi di unit kerja tertentu.

c. Fungsi Penting Monitoring Karyawan

Hasil pemantauan dapat digunakan perusahaan untuk keperluan jangka pendek atau segera dan jangka relatif menengah dan panjang. Akumulasi dari hasil proses pemantauan diolah untuk dijadikan bahan evaluasi kinerja perusahaan. Umpan balik dari hasil pemantauan dan evaluasi kemudian dijadikan dasar dalam penyusunan rencana strategi bisnis yang baru sekaligus penyusunan dukungan sumber daya manusia dan infrastrukturnya. Termasuk didalamnya adalah perbaikan manajemen sumber daya manusia seperti perekrutan dan seleksi karyawan baru, pelatihan dan pengembangan, strategi pengembangan karir, manajemen kompensasi, manajemen kinerja, dan pemutusan hubungan kerja.

d. Cara Mengawasi dan Mengontrol Psikologi Kepribadian Karyawan

1) Mengetahui Kepribadian Karyawan

Sebagai seorang manajer, perlu memastikan setiap alur kerja dari anggota tim berjalan sesuai dengan strategi dan arahan yang diberikan. Perlu melakukan pemantauan sebagai salah satu strategi lanjutan sebelum melakukan evaluasi atas setiap hasil kerja sesuai dengan tenggang waktu yang diberikan. Melalui proses tersebut, sebagai manajer tentu akan dapat menarik kesimpulan, apakah strategi yang dilakukan cukup berhasil dan diperlukan peningkatan atau perlu mengganti strategi karena kurang relevan untuk diimplementasikan.

Intinya, manajer harus mengendalikan elemen-elemen yang dapat dikontrol untuk membuat semua orang atau anggota tim bergerak menuju sasaran yang sudah disepakati. Jika

semuanya sudah berjalan dengan baik sesuai dengan sasaran yang diinginkan, Anda tidak perlu melakukan apapun kecuali melakukan pemantauan atau monitoring.

2) Indikator Pemantau Kinerja (Monitoring) Anggota Tim Atau Karyawan

Kenali beberapa indikator yang diperlukan dalam melakukan monitoring.

3) Kuantitas Kerja Karyawan

Kuantitas merupakan jumlah capaian kerja yang diselesaikan oleh karyawan. Kuantitas yang dihasilkan diharapkan sesuai dengan target minimal sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan terhadap karyawan.

4) Kualitas Kerja Karyawan

Kualitas merupakan tingkatan hasil dari tanggung jawab yang dilakukan. Indikator kualitas ini dapat menunjukkan tingkat kemampuan karyawan terhadap tanggung jawab kerja.

5) Efisiensi Karyawan

Efisiensi dalam banyak hal, misalnya penggunaan waktu, target capaian dan juga timeline yang diberikan kepada karyawan terhadap tanggung jawab kerja yang diberikan.

6) Penguasaan Jobdesc

Merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh karyawan dalam menjalankan pekerjaan dan tanggung jawabannya sesuai dengan jabatan yang dijalani.

e. Tips Praktis dalam Melakukan Pengawasan atau Monitoring

Bekerja dalam sebuah tim memanglah tidak semudah ketika bekerja hanya seorang diri. Perbedaan karakter yang mempengaruhi perbedaan pola kinerja tiap pekerja juga akan mempengaruhi tingkat kemajuan dan keberhasilan perusahaan. Dalam sebuah kerja tim, tentu juga akan ada perbedaan pendapat dan juga kepentingan. Oleh

sebab itu, monitoring perlu dilakukan oleh atasan atau manajer sebuah kelompok atau divisi kerja

Berikut ini tips dalam melakukan monitoring kerja tim agar hasil kerja semakin maksimal:

1) Setiap Anggota Tim Harus Dievaluasi

Melakukan monitoring kepada lebih dari 1 orang memang tidak mudah. Apalagi jika Ada kalanya manajer terlalu percaya kepada satu atau dua orang karyawan yang biasanya dapat “menggambil hati” atasan. Namun dalam hal ini, sebagai manajer yang profesional, Tentu tidak boleh terlena dengan hal ini. Anda tetap harus tegas dan berwibawa kepada setiap anggota tim Anda tidak terkecuali. Hal ini ditujukan agar mereka dapat menjalankan kewajiban mereka secara maksimal dan tertib. Namun bukan berarti untuk melakukannya dengan membuat situasi yang menegangkan dan malahan membuat bawahan Seorang manajer menjadi tidak nyaman dengan sikap seorang pemimpin yang dirasa arogan atau tangan besi.

2) Lakukan Evaluasi Secara Reguler dan Terjadwal

Lakukan review atau evaluasi atas hasil kinerja para anggota tim secara berkala. Sebaiknya menggunakan time schedule berdasarkan tenggat waktu yang disepakati. Misalnya, ada sebuah proyek dan bersama anggota tim menyepakati untuk adanya evaluasi setiap satu minggu sekali. Hal ini akan sangat baik karena anggota tim akan merasa bahwa sebagai manajer sedang melakukan pendampingan yang baik dan memberikan arahan yang diperlukan. Ada baiknya mencatat jadwal evaluasi dari setiap anggota agar tidak melewatkannya. Dengan demikian, para anggota akan merasa bahwa memperhatikan hasil kinerja mereka. Proses ini akan menjadi bagian dalam meningkatkan rasa respect

para anggota tim terhadap sebagai manajer atau atasan mereka yang mengayomi para bawahan.

3) Tanyakan Kendala Secara Personal

Dalam sebuah evaluasi, tentu akan ada laporan dari hasil kinerja yang dilakukan, entah itu keberhasilan atau kegagalan. Tanyakan kepada anggota tim mengenai kesulitan yang mereka alami dalam bekerja secara personal. Berikan ruang bagi mereka untuk memberikan berbagai masukan juga kepada pimpinan atau kepada anggota tim lain melalui HRD. Pimpinan juga dapat memintanya untuk memberikan saran kepada karyawan mengenai bagaimana pimpinan harus memberikan pengarahan kepada setiap anggota tim.

4) Berikan Target atau Tenggat Waktu

Ketika dalam evaluasi mendapati perlunya sebuah perbaikan atau peningkatan, tentu pimpinan juga perlu memberikan tenggat waktu dalam proses penyelesaian tugas tersebut. Dengan adanya deadline yang tercatat, maka setiap pekerjaan dapat rampung sesuai dengan yang telah dijadwalkan sebelumnya. Hal ini juga membuat anggota tim tidak menunda-nunda waktu penyelesaian pekerjaan.

5) Lakukan Evaluasi dalam Sebuah Meeting

Meeting dengan pembahasan evaluasi kerja juga perlu dilakukan agar para anggota tim saling melakukan brainstorming untuk setiap ide mereka yang dapat dibahas dalam sebuah forum. Mereka bisa saling memberikan input kepada setiap anggota lainnya. Berikan kesempatan bagi mereka juga untuk menyampaikan hasil kinerja mereka dan hasil pencapaian yang telah mereka lakukan. Apresiasi setiap pencapaian mereka dan buat suatu pernyataan bahwa setiap pencapaian yang diperoleh adalah pencapaian tim atau bersama. Minta juga para anggota tim untuk

menyampaikan kesulitan mereka agar mereka dapat saling membantu sebagian sebuah tim dengan kerja sama yang sehat.

6) Tuangkan Hasil Evaluasi Dalam Bentuk File *Hard Copy*

Setiap evaluasi dari semua anggota harus tercatat berikut dengan perkembangan dan juga deadline yang telah disepakati. Dengan adanya hasil evaluasi yang tercatat dalam bentuk hard copy, setiap anggota dapat mendapatkan hasil laporan dan juga diingatkan untuk evaluasi tahap selanjutnya. Catatan evaluasi tersebut juga bisa menjadi hasil progress dari kepemimpinan Anda dalam tim tersebut sebagai seorang manajer.

7) Ciptakan Momen Evaluasi yang Santai Namun Tetap Serius

Tidak semua pemimpin memiliki soft skill seperti ini. Sebagai manajer yang ingin membawa anggota tim kepada kepada sebuah keberhasilan kerja sama dalam tim, menciptakan atmosfer kerja yang nyaman dan kondusif memang tidak mudah. Dalam melakukan evaluasi, ini bukanlah ajang untuk saling menghakimi atau berdebat, terlebih lagi sebagai manajer. Rapat evaluasi bukan suatu momen, dimana sedang mencari kesalahan para anggota tim dan meminta mereka untuk bekerja semakin keras.

Usahakan untuk menciptakan suasana yang santai namun tetap serius. Pimpinan bisa mengadakan rapat evaluasi di luar gedung kantor, seperti di café. Hal ini akan membuat suasana lebih santai, tidak menegangkan bagi para anggota tim, selain itu, komunikasi juga dapat terjalin lebih baik. Berikan pujian dan kata-kata positif yang membangun kepada setiap anggota tim agar mereka terus termotivasi dalam meningkat kinerja mereka

Setiap anggota tim pasti memiliki kendala yang berbeda. Usahakan untuk tidak membandingkan hasil kerja antar anggota tim

karena hal ini akan memecah kerja sama tim. Selain itu juga, akan menimbulkan rasa benci dan juga iri hati dalam diri anggota tim yang bersangkutan. Ingat, tugas sebagai manajer adalah memberikan arahan dan memonitor sejauh mana hasil kinerja mereka, apakah sesuai dengan target yang telah ditetapkan pada evaluasi sebelumnya atau tidak. Jika manajer membawahi beberapa tim, ada kalanya juga bisa membuat sedikit perlombaan dengan melakukan penilaian agar mereka semakin termotivasi namun tetap berkompetisi secara sehat.

C. Pentingnya Monitoring dan Evaluasi bagi Capaian Kinerja

Capaian Kinerja seringkali diasosiasikan dengan tolok ukur keberhasilan suatu perusahaan/ organisasi. Setiap perusahaan/ organisasi tentunya berlomba-lomba meningkatkan kinerjanya untuk dapat mencapai target yang optimal. Dalam manajemen kinerja, terdapat empat siklus yang dapat dilakukan secara berkelanjutan, salah satunya adalah Monitoring dan Evaluasi. Umumnya, Monitoring dan Evaluasi dilaksanakan dalam sebuah rapat rutin yang diadakan secara periodik.

Rapat adalah suatu forum resmi yang diadakan untuk membahas sesuatu yang berhubungan dengan pelaksanaan program kerja sebuah institusi atau organisasi. Karena bersifat formal, maka rapat menjadi salah satu-satunya forum untuk menyelesaikan masalah, pembahasan program kerja, dan evaluasi program kerja yang melibatkan banyak pihak dimana semua pihak memiliki hak untuk menyampaikan saran, kritik dan pendapat secara terbuka, fokus dan lugas. Untuk mengadakan suatu rapat diperlukan beberapa hal seperti menentukan waktu rapat, menentukan agenda rapat, dan mengundang anggota rapat.

Terdapat sejumlah manfaat yang diperoleh dari kegiatan rapat, yang pertama adalah sebagai sarana menyampaikan informasi. Dengan adanya ruang komunikasi pada rapat, pegawai bisa menyampaikan capaian kinerja terbaru dan informasi penting

lainnya yang berkaitan dengan tugas dan fungsi. Kedua, sarana pengumpulan ide. Seringkali ketika berkumpul bersama tertuang ide-ide baru yang bisa menjadi gebrakan dalam pencapaian kinerja yang efektif dan optimal. Ketiga, sebagai forum demokrasi. Seluruh pegawai memiliki hak yang sama untuk menyampaikan ide, gagasan, maupun suara dalam penyampaian informasi. Keempat, media koordinasi. Setiap Indikator Kinerja Utama (IKU) seringkali bersinggungan, misalnya pada target Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) Aset, dibutuhkan koordinasi yang baik antara Seksi Pengelolaan Kekayaan Negara, Penilai Pemerintah, dan Pejabat Lelang. Pelaksanaan rapat sebagai wadah koordinasi bagi seluruh pihak.

Terakhir adalah sebagai solusi pemecahan masalah. Dalam pencapaian target kinerja tentu tidak selalu berjalan mulus. Pada rapat Monitoring dan Evaluasi, pegawai menyampaikan hambatan yang ditemui dalam pencapaian target. Di sini dibahas alternatif-alternatif yang bisa dilakukan dalam pencapaian target. Monitoring dan Evaluasi yang baik dapat meminimalisasi hambatan dan diperoleh solusi pemecahan yang masalah yang tepat dan akurat.

Memang Mencari Sumber Daya Manusia yang Tepat untuk Posisi yang Tepat Bukan Perkara yang Mudah.

Tidak Semua Tim *Human Resources Development, Leaders, Managers* Atau Bahkan *Business Owner* Di Perusahaan Adalah Seorang *People-Person*, Mampu Melakukan *Assessment Center* Atau Bahkan Psikotes Kerja. Yang Artinya, Mudah Memahami Orang Lain, Bahkan Mampu Memetakan Potensi & Kompetensi Kinerja Mereka. Maka Seringkali, Banyak Masalah Di Perusahaan Terjadi Karena Orang Yang Salah, Misalnya;

1. Masalah Produktivitas, Sumber Daya Manusia Yang Salah Posisi, Cenderung Akan Menyelesaikan Pekerjaannya Lebih Lama Dari

Target Yang Telah Ditentukan. Yang Mana, Perusahaan Tidak Bisa Menunggu Mereka Untuk Menjadi Lebih Produktif.

2. Masalah Kesejahteraan, Sdm Yang Salah Posisi Memiliki Kecenderungan Rentan Akan Stress Kerja, Merasa Tidak Berdaya, Dan Perasaan Negatif Lainnya, Sehingga Dapat Mempengaruhi Performa Kerjanya.
3. Masalah Performa Kerja, Sdm Yang Salah Posisi Akan Sangat Sulit Mencapai Performa Kerja Yang Diinginkan Perusahaan, Bahkan Yang Ia Ingin Sendiri. Ujung-Ujungnya Resign Dari Pekerjaan Menjadi Pilihan Mereka
4. Masalah Biaya Yang Terbuang, Sdm Yang Salah Posisi Justru Akan Membuang Biaya Dan Waktu Yang Diinvestasikan Perusahaan. Mulai Dari Biaya Rekrutmen, Gaji Mereka Tiap Bulannya Dan Fasilitas Lain Yang Diberikan Perusahaan Pada Ybs.

3 Aspek Penting Pengukuran Sumber Daya Manusia yang Penting dilakukan Untuk Menemukan Orang yang Tepat Untuk Posisi yang Tepat

1. Kemampuan Kognisi

Secara umum, kemampuan ini dapat digunakan untuk mengetahui apakah seseorang cukup mampu memahami dan melaksanakan instruksi sesuai dengan ekspektasi perusahaan. Beberapa hal yang diukur antara lain adalah;

- ✓ Wawasan secara umum
- ✓ Logika berpikir dan analisa
- ✓ Pemahaman dan kemampuan adaptasi pada instruksi

2. Sikap Kerja

Bagaimana individu dalam menghadapi tantangan dan tekanan dalam pekerjaan, mencerminkan pula bagaimana ia dapat

menyelesaikan tugas-tugasnya di pekerjaannya. Beberapa hal yang dapat diukur pada area ini adalah;

- ✓ Ketelitian dan kecepatan kerja
- ✓ Kemampuan Manajerial
- ✓ Daya tahan dalam pekerjaan, dll

3. Dinamika Kepribadian

Saat mempunyai kandidat yang secara kognisi dan sikap kerja yang baik, CEK juga bagaimana karakteristik atau kecenderungan kepribadiannya, untuk memudahkan perusahaan berkomunikasi dengan yang bersangkutan. Di aspek ini akan diukur;

- ✓ Stabilitas Emosi
- ✓ Penyesuaian Sosial
- ✓ Kepercayaan Diri, dll

Tujuan pengukuran sumber daya manusia adalah memastikan bahwa orang yang tepat berada pada tempat dan waktu yang tepat, untuk mencapai tujuan tersebut maka pengukuran SDM harus disesuaikan dengan rencana organisasi secara menyeluruh. Oleh karena itu untuk mencapai pengukuran SDM yang efektif haruslah ada integrasi antara pengukuran SDM dengan perencanaan strategik dimana pengintegrasian pengukuran SDM dengan perencanaan strategi memungkinkan perusahaan mengatasi masalah-masalah seperti: *merger*, *international operations*, dan *corporate entrepreneurship*.

D. Penutup

1. Ringkasan

Monitoring adalah pemantauan yang dapat dijelaskan sebagai kesadaran (awareness) tentang apa yang ingin diketahui, pemantauan berkadar tingkat tinggi dilakukan agar dapat membuat pengukuran melalui waktu yang menunjukkan pergerakan ke arah tujuan atau menjauh dari itu. Monitoring digunakan untuk

memelihara dan membakukan pelaksanaan suatu rencana dalam rangka meningkatkan daya guna dan menekan biaya pelaksanaan program.

Sasaran monitoring adalah kelangsungan program dan komponen-komponen program yang mencakup input, proses, output dan outcome. Pihak yang melakukan monitoring adalah pengelola program dan/atau tenaga profesional yang diberi tugas khusus untuk memantau pelaksanaan program. Hasil monitoring digunakan untuk meluruskan atau memperbaiki program. Perbaikan program itu sendiri dilakukan dalam kegiatan supervisi, bukan dalam kegiatan monitoring. Tujuan utama monitoring adalah untuk menyajikan informasi tentang pelaksanaan program sebagai umpan balik bagi para pengelola dan pelaksana program.

Evaluasi/ penilaian kinerja adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Aspek-aspek yang dinilai dalam evaluasi kinerja adalah kemampuan teknis, kemampuan konseptual dan kemampuan hubungan interpersonal.

Setelah melakukan monitoring dan mereview kinerja karyawan hingga mendapatkan hasil penilaian, maka hal terakhir yang dilakukan adalah evaluasi kinerja. Pada tahap evaluasi ini, karyawan diajak berbicara tentang hasil pencapaian yang sudah dilakukannya. Pada rapat monitoring dan evaluasi, pegawai menyampaikan hambatan yang ditemui dalam pencapaian target. Di sini dibahas alternatif-alternatif yang bisa dilakukan dalam pencapaian target. Monitoring dan Evaluasi yang baik dapat meminimalisasi hambatan dan diperoleh solusi pemecahan yang masalah yang tepat dan akurat

2. Latihan Soal

- 1) Bagaimana monitoring dapat menjaga tercapainya visi misi organisasi?
- 2) Sebutkan perbedaan mendasar antara monitoring dan evaluasi kerja!
- 3) Bagaimana cara organisasi melakukan monitoring dan evaluasi terhadap pegawai?
- 4) Jelaskan urgensi monitoring dan evaluasi khususnya pada organisasi skala kecil!
- 5) Bagaimana hasil monitoring dan evaluasi dapat dijadikan bahan pengembangan organisasi?

BAB VII

PROSEDUR EVALUASI KINERJA

CAPAIAN PEMBELAJARAN

1. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang prosedur penilaian kinerja*
 2. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang lima tahap penilaian kinerja karyawan*
 3. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang jenis tes asesmen penilaian potensi karyawan*
-



Pendahuluan

Penilaian kinerja yang dilakukan dengan baik dan profesional dapat meningkatkan retensi dan motivasi karyawan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai seperti yang diharapkan. Performance appraisal ini dapat diartikan sebagai upaya dalam menilai prestasi yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas karyawan maupun perusahaan. Namun, tujuan tersebut seringkali tidak tercapai karena tidak sedikit perusahaan yang kurang efektif dalam melakukan penilaian kinerja. Sehingga dampaknya yaitu demotivasi kerja dan turunnya pencapaian sasaran perusahaan dari tahun ke tahun. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk mengetahui dan memahami seluk beluk tentang *performance appraisal* yang efektif agar dapat terhindar dari dampak-dampak

yang negatif. Untuk itu, dalam melakukan *performance appraisal* perlu merencanakan dan mengikuti prosedur yang tepat.

Pada BAB VII ini terdiri dari tiga sub-bab yang menjelaskan tentang prosedur penilaian kinerja, lima tahap penilaian kinerja karyawan dan jenis tes asesmen penilaian potensi karyawan. Dengan mempelajari buku ajar ini, diharapkan mahasiswa akan dapat menjelaskan prosedur penilaian kinerja, lima tahap penilaian kinerja karyawan dan jenis tes asesmen penilaian potensi karyawan.

Untuk mencapai tujuan tersebut, buku ajar dibagi menjadi tiga bagian, yaitu uraian materi, ringkasan dan latihan soal. Langkah yang baik adalah mempelajari dengan teliti dari setiap uraian materi kemudian mencoba latihan soal yang ada. Apabila mahasiswa masih mempunyai keraguan, bacalah kembali uraian dan ringkasan yang ada sehingga benar-benar menguasai konsep yang diberikan. Penguasaan materi dengan benar pada suatu bab sangat diperlukan sebelum beralih pada bab berikutnya.



A. Prosedur Penilaian Kinerja

1. Tahap Perencanaan

Sebagaimana umumnya suatu kegiatan, penilaian kinerja juga harus diawali dengan suatu perencanaan. Perencanaan, biasanya disusun pada awal tahun untuk rencana satu tahun kedepannya. Tahap ini diambil dalam upaya penyusunan sasaran kinerja yang diharapkan kepada karyawan dan kompetensi apa yang diharapkan oleh perusahaan untuk setiap karyawan. Selain itu harus dipertimbangkan hal-hal apa saja yang harus menjadi standar dalam penilaian kinerja agar penilaian menjadi ideal. Untuk mencapai penilaian yang ideal tersebut maka penilaian haruslah objektif. Penilaian yang objektif ini adalah berdasarkan standar-standar acuan yang sudah disetujui dan nilainya sesuai dengan tingkat pencapaian.

Pada tahap ini juga sudah harus ditentukan sistem atau metode penilaian kerja apa yang akan dipakai. Secara umum, ada empat metode yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan yaitu Behavior Appraisal System (tingkah laku), Personal/Performer Appraisal System (ciri dan sifat individu), Result Oriented Appraisal System (hasil kerja), dan Contingency Appraisal System (kombinasi ketiganya).

2. Penyusunan Data dan Bahan

Setelah perencanaan sudah matang, langkah berikutnya adalah melakukan penyusunan data dan bahan. Data-data yang terkait seperti laporan kerja, catatan perusahaan, hingga data-data penunjang lain harus disiapkan. Selanjutnya, data-data itu dijadikan rujukan dari pihak penilai baik itu manajer, pimpinan, kepala divisi, dan lainnya untuk berdiskusi dalam melakukan penyusunan bahan yang diperlukan dalam penilaian kinerja.

Bahan penilaian yang dibuat sudah memasukkan standar kinerja yang terstruktur, terukur, realistis, tidak rumit, dan memiliki kekuatan nilai. Standar kinerja juga dispesifikkan berdasarkan posisi dan jabatan karyawan agar lebih mudah dalam menjabarkan penilaiannya berdasarkan tanggung jawab yang dimiliki.

3. Pelaksanaan atau *Performing*

Pelaksanaan menjadi tahap pamungkas dengan melakukan pemantauan (*Ongoing Tracking*) dan umpan balik (*Feedback*) yang dilaksanakan sepanjang tahun berjalan. Biasanya, dalam pelaksanaannya akan ada proses review baik tiap bulan atau pada tengah tahun. Proses umpan balik dilakukan bisa berupa pemberian coaching dari atasan kepada karyawannya.

Oleh karena itu, pada tahap ini perlu komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan agar tidak terjadi kesalah pahaman. Pemberian arahan atau teguran sangat penting pada langkah pelaksanaan ini agar tujuan yang telah dibuat dalam perencanaan bisa tercapai. Namun, jika memang diperlukan bisa juga dilakukan

review kembali akan sasaran kinerja yang dibuat saat tahap perencanaan.

4. Penilaian dan Review

Hasil yang didapat dari pelaksanaan tentunya harus dilakukan penilaian di tiap akhir tahun pelaksanaan. Tahap ini membutuhkan komunikasi yang intens mengenai review dari seluruh proses pelaksanaan penilaian kinerja sepanjang tahun. Para penilai atau pimpinan harus kembali berdiskusi dengan melihat berbagai sudut pandang dan kondisi.

Tahap penilaian dilakukan dengan mengkomparasikan antara hasil kerja karyawan dengan standar yang telah ditetapkan. Perbandingan inilah yang akan digunakan dalam pengidentifikasian kinerja karyawan apakah sudah sesuai dengan target yang diinginkan.

Mengulas kembali hasil penilaian juga harus dilakukan dengan melibatkan respon dari karyawan. Hal ini karena mungkin saja mereka memiliki pandangan yang tidak sama yang bisa menjadi bahan rujukan.

5. Pembuatan Laporan Hasil

Setelah semua langkah dilakukan termasuk mereview hasil penilaian, langkah terakhir adalah dengan membuat laporan. Laporan hasil dari proses penilaian kinerja ini selayaknya diberikan kepada setiap karyawan sebagai bahan rujukan mereka. Sampaikan juga rencana pengembangan yang direncanakan perusahaan untuk selanjutnya agar karyawan juga bisa melakukan persiapan atau bahkan memberikan saran dan masukannya.

Mengetahui proses penilaian kinerja karyawan secara bertahap merupakan hal yang penting untuk dilakukan. Terlebih lagi jika didukung oleh sistem yang baik. LinovHR adalah salah satu Aplikasi Penilaian Kinerja Karyawan yang dapat membantu manajemen dalam melakukan proses penilaian kinerja karyawan secara otomatis dan tepat.

Dalam menetapkan kriteria kinerja, Mondy & Noe (2005) membagi menjadi beberapa kriteria yaitu:

1. Ciri-ciri

Ciri-ciri karyawan tertentu seperti sikap, penampilan, dan inisiatif merupakan dasar untuk evaluasi.

2. Perilaku

Ketika hasil dari tugas individu sulit untuk ditentukan, organisasi dapat mengevaluasi perilaku seseorang yang terkait dengan tugas atau kompetensi.

3. Kompetensi

Kompetensi terdiri dari pengetahuan, keterampilan, sifat dan perilaku, dan berhubungan dengan keterampilan interpersonal atau berorientasi bisnis.

4. Pencapaian tujuan

Jika organisasi mempertimbangkan hasil akhir pencapaian tujuan sebagai suatu hal yang berarti, hasil pencapaian tujuan akan menjadi faktor yang tepat untuk dievaluasi untuk dibandingkan dengan standar.

5. Peningkatan potensi

Ketika organisasi mengevaluasi kinerja karyawan, criteria difokuskan pada masa lalu, masa sekarang, dibandingkan dengan standar.

Evaluasi kinerja biasanya dilakukan secara berkala dalam interval waktu tertentu. Pada sebagian besar organisasi, penilaian dilakukan satu atau dua kali dalam setahun. Pada umumnya, pekerja pertama kali di evaluasi menjelang berakhirnya masa percobaan. Mengevaluasi para karyawan baru beberapa kali selama tahun pertama mereka bekerja, juga merupakan praktek yang lazim dilakukan. Terdapat sembilan kriteria penilaian kinerja karyawan yang paling efektif, yaitu:

1. Kepemimpinan

Ini termasuk salah satu parameter penting dalam sistem penilaian kinerja karyawan. Leadership atau kepemimpinan ini sangat berguna di dalam sebuah pekerjaan. Faktor ini dinilai pada kinerja utama karyawan untuk melihat potensi mereka dalam memimpin. Bakat tersebut berguna tak hanya dalam tanggung jawabnya menyelesaikan pekerjaannya sendiri tetapi juga seorang yang punya jiwa kepemimpinan dapat memberikan pengaruh positif terhadap lingkungan kerjanya.

Contoh, karyawan tersebut dapat memotivasi rekan kerja lainnya sehingga mereka pun selalu semangat dalam bekerja dan memberikan yang terbaik untuk perusahaan.

2. Disiplin

Cara mengevaluasi kinerja karyawan bisa dilihat dari kedisiplinan mereka baik dalam urusan menyelesaikan pekerjaan sampai mengikuti berbagai peraturan yang telah dibuat manajemen perusahaan. Karyawan dengan attitude tersebut dapat termasuk parameter yang baik dalam penilaian kinerja mereka. Disiplin ketika membuat perencanaan pekerjaannya tentu akan sangat berpengaruh terhadap ketepatan waktu dalam menyelesaikan tanggung jawab mereka. Apakah seorang karyawan telah mengikuti semua sistem yang ada juga penting untuk dinilai. Tentu perusahaan tidak menginginkan karyawan yang asal-asalan, bertindak semaunya, bahkan membangkang.

3. Kualitas Pekerjaan

Dalam menyelesaikan tanggung jawab yang telah diberikan, tak hanya kecepatan tetapi tentunya kualitas pekerjaan dari karyawan pun butuh dipertimbangkan. Penilaian atas hasil pekerjaan ini diperlukan agar standar mutu perusahaan tetap terjaga. Ini juga untuk mengetahui apakah karyawan paham soal standar yang disyaratkan tersebut atau tidak. Segi kualitas pekerjaan mereka harus tetap stabil dan kalau bisa semakin baik setiap harinya. Dari sini pula

dapat dinilai niat dan kemauan para karyawan dalam berkontribusi untuk kemajuan perusahaan.

4. Kecepatan Menyelesaikan Pekerjaan

Setelah tadi ada kualitas pekerjaan, kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan pun termasuk parameter yang diperhitungkan dalam penilaian kinerja karyawan. Namun demikian, kecepatan dalam bekerja bukan berarti hasil pekerjaannya ngasal. Tetap harus mengikuti standar dan punya kualitas terbaik dengan tingkat produktivitas yang tinggi. Dengan begitu, walaupun ditempa deadline padat sekalipun mereka akan bisa menyelesaikannya sebaik mungkin. Selain pekerjaan regular, load pekerjaan dadakan pasti akan menyulitkan mereka yang tidak terbiasa bekerja dengan cepat. Untuk mengantisipasi hal tersebut, parameter ini perlu untuk juga menjadi evaluasi dalam penilaian kinerja karyawan. Kalau tidak terbiasa tanggap, semua pekerjaan yang ada bisa menumpuk dan malah keteteran.

5. Pengetahuan Seputar Pekerjaan

Pengetahuan teknis seputar pekerjaan ini berkaitan juga dengan mutu pekerjaan dan kecepatan karyawan dalam mengemban tanggung jawab yang diberikan kepada mereka. Dengan pengetahuan yang mereka miliki soal jobdesk-nya, tentu diharapkan hasil pekerjaannya pun haruslah yang terbaik. Akan menjadi nilai plus apabila ada faktor kesesuaian disiplin ilmu karyawan tersebut dengan penempatan bidang kerja. Parameter penilaian kinerja karyawan yang satu ini indikatornya akan berbeda-beda antara unit satu dengan lainnya. Memang indikatornya tidak bisa disamaratakan, namun ada beberapa parameter yang bisa digunakan untuk semuanya. Maka dari itu, pengetahuan seputar pekerjaan yang mereka emban sangatlah krusial agar semua pekerjaan dapat diselesaikan secara berkala dengan kualitas terbaik.

6. Kepercayaan Diri

Kepercayaan diri karyawan dapat juga menjadi salah satu cara mengevaluasi kinerja mereka. Hal tersebut berguna dalam melihat sejauh mana mereka kontribusi mereka ketika menyelesaikan pekerjaannya. Bisa diambil contoh ketika karyawan percaya diri dengan hasil kerjanya, mereka tidak akan terlalu bergantung terhadap karyawan lain. Dengan begitu, flow pekerjaan masing-masing karyawan pun tidak terganggu. Cara membuat karyawan lebih percaya diri dengan hasil kerja mereka bisa dengan memberikan pujian apabila memang kualitas yang diberikan sangatlah bagus. Selain itu, ketika melakukan kesalahan, berikanlah arahan agar bisa bekerja lebih baik lagi ketimbang memarahi.

7. Kemampuan Menyesuaikan Diri

Cara mengevaluasi kinerja karyawan selanjutnya datang dari cara mereka beradaptasi di lingkungan kantor. Kemampuan menyesuaikan diri ini penting karena berkaitan erat dengan hasil kerja mereka. Dapat dilihat contoh hal ini ketika karyawan mampu menyesuaikan diri dengan baik, mereka pun akan mudah menunjang visi dan misi perusahaan. Selain itu, menjalin komunikasi dan hubungan dengan rekan kerja lain pun juga tidak sulit apabila bisa beradaptasi dengan cepat. Pekerjaan yang membutuhkan komunikasi yang intensif antar karyawan akan sangat bergantung pada kemampuan mereka menyesuaikan diri. Dengan begitu, pekerjaan pun bisa diselesaikan dengan baik.

8. Kerja Sama dalam Tim

Parameter mengevaluasi kinerja karyawan perlu dilihat juga dari cara mereka bekerja sama dengan rekan kerja lainnya. Kemampuan mereka dalam bekerja sama dengan karyawan lain ini sangat berperan dalam menentukan kinerja mereka. Kalau tidak bisa bekerja sama dengan rekan satu timnya, tentu pekerjaan bisa jadi berantakan dan tidak terselesaikan. Kemampuan individu menyelesaikan tanggung jawab mereka masing — masing memang penting, namun

demikian kerja sama juga dibutuhkan di beberapa pekerjaan. Dengan kerja sama tim yang efektif, terbuka peluang untuk pengalaman berharga ataupun mengatasi segala persoalan yang berkaitan di dalam berbagai pekerjaan. Selain itu pula, tiap departemen dalam suatu perusahaan memerlukan sinergi di dalam tim mereka untuk mencapai target secara keseluruhan. Tentunya hal itu bisa terjadi apabila terjalin kerja sama yang baik.

9. Kemampuan Menyampaikan Ide

Cara mengevaluasi kinerja karyawan dapat dilakukan salah satunya dengan melihat bagaimana kemampuan mereka menyampaikan ide. Apabila karyawan memiliki ide yang cemerlang namun mereka menyimpannya sendiri tentu akan percuma. Contoh, ketika brainstorm ide-ide kreatif sangatlah dibutuhkan. Dari sini bisa dilihat karyawan mana yang aktif menyampaikan idenya untuk dinilai sebagai bagian dari parameter penilaian kinerja. Kemampuan menyampaikan gagasan kepada orang lain cukup penting karena akan mempunyai nilai sendiri bagi seorang karyawan. Bisa saja berangkat dari ide yang dimiliki karyawan tersebut dapat diciptakan inovasi atau produk baru demi membawa kemajuan perusahaan.

B. Lakukan 5 Tahapan Ini dalam Melakukan Penilaian Kinerja Karyawan

Di dalam sebuah perusahaan, kinerja karyawan menjadi elemen penting karena akan menentukan produktivitas dan kualitas. Namun setiap orang memiliki asumsinya sendiri dalam menilai kinerja seseorang. Perbedaan inilah yang harusnya dibuat standar terukur berdasarkan kriteria-kriteria yang disepakati bersama atau biasa disebut sebagai penilaian kinerja.

Sebagaimana menurut Mathis dan Jackson, memiliki pengertian bahwa penilaian kinerja sebagai proses evaluasi terhadap karyawan dalam melakukan pekerjaan yang dikomparasikan mesti dengan standar yang dilanjutkan dengan memberikan informasi tersebut

kepada karyawan. Penilaian kinerja ini sering juga dengan memberi peringkat pada karyawan melalui peninjauan, evaluasi, dan penilaian hasil kerja.

Dalam melakukan penilaian kinerja, tentu tidak dilakukan secara asal-asalan. Semua hal harus dipikirkan agar penilaian kinerja yang dilakukan menghasilkan sesuatu yang bermanfaat dan optimal. Berikut 5 tahapan yang bisa dilakukan dalam melakukan penilaian kinerja.

1. Tahap Perencanaan

Sebagaimana umumnya suatu kegiatan, penilaian kinerja juga harus diawali dengan suatu perencanaan. Perencanaan, biasanya disusun pada awal tahun untuk rencana satu tahun kedepannya. Tahap ini diambil dalam upaya penyusunan sasaran kinerja yang diharapkan kepada karyawan dan kompetensi apa yang diharapkan oleh perusahaan untuk setiap karyawan. Selain itu harus dipertimbangkan hal-hal apa saja yang harus menjadi standar dalam penilaian kinerja agar penilaian menjadi ideal. Untuk mencapai penilaian yang ideal tersebut maka penilaian haruslah objektif. Penilaian yang objektif ini adalah berdasarkan standar-standar acuan yang sudah disetujui dan nilainya sesuai dengan tingkat pencapaian.

Pada tahap ini juga sudah harus ditentukan sistem atau metode penilaian kerja apa yang akan dipakai. Secara umum, ada empat metode yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan yaitu *Behavior Appraisal System* (tingkah laku), *Personal/Performer Appraisal System* (ciri dan sifat individu), *Result Oriented Appraisal System* (hasil kerja), dan *Contingency Appraisal System* (kombinasi ketiganya).

2. Penyusunan Data dan Bahan

Setelah perencanaan sudah matang, langkah berikutnya adalah melakukan penyusunan data dan bahan. Data-data yang terkait seperti laporan kerja, catatan perusahaan, hingga data-data penunjang lain harus disiapkan. Selanjutnya, data-data itu dijadikan

rujukan dari pihak penilai baik itu manajer, pimpinan, kepala divisi, dan lainnya untuk berdiskusi dalam melakukan penyusunan bahan yang diperlukan dalam penilaian kinerja.

Bahan penilaian yang dibuat sudah memasukkan standar kinerja yang terstruktur, terukur, realistis, tidak rumit, dan memiliki kekuatan nilai. Standar kinerja juga dispesifikkan berdasarkan posisi dan jabatan karyawan agar lebih mudah dalam menjabarkan penilaiannya berdasarkan tanggung jawab yang dimiliki.

3. Pelaksanaan atau Performing

Pelaksanaan menjadi tahap pamungkas dengan melakukan pemantauan (*Ongoing Tracking*) dan umpan balik (*Feedback*) yang dilaksanakan sepanjang tahun berjalan. Biasanya, dalam pelaksanaannya akan ada proses review baik tiap bulan atau pada tengah tahun. Proses umpan balik dilakukan bisa berupa pemberian coaching dari atasan kepada karyawannya.

Oleh karena itu, pada tahap ini perlu komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan agar tidak terjadi kesalah pahaman. Pemberian arahan atau teguran sangat penting pada langkah pelaksanaan ini agar tujuan yang telah dibuat dalam perencanaan bisa tercapai. Namun, jika memang diperlukan bisa juga dilakukan review kembali akan sasaran kinerja yang dibuat saat tahap perencanaan.

4. Penilaian dan Review

Hasil yang didapat dari pelaksanaan tentunya harus dilakukan penilaian di tiap akhir tahun pelaksanaan. Tahap ini membutuhkan komunikasi yang intens mengenai review dari seluruh proses pelaksanaan penilaian kinerja sepanjang tahun. Para penilai atau pimpinan harus kembali berdiskusi dengan melihat berbagai sudut pandang dan kondisi.

Tahap penilaian dilakukan dengan mengkomparasikan antara hasil kerja karyawan dengan standar yang telah ditetapkan. Perbandingan inilah yang akan digunakan dalam pengidentifikasian

kinerja karyawan apakah sudah sesuai dengan target yang diinginkan.

Mengulas kembali hasil penilaian juga harus dilakukan dengan melibatkan respon dari karyawan. Hal ini karena mungkin saja mereka memiliki pandangan yang tidak sama yang bisa menjadi bahan rujukan.

5. Pembuatan Laporan Hasil

Setelah semua langkah dilakukan termasuk mereview hasil penilaian, langkah terakhir adalah dengan membuat laporan. Laporan hasil dari proses penilaian kinerja ini selayaknya diberikan kepada setiap karyawan sebagai bahan rujukan mereka. Sampaikan juga rencana pengembangan yang direncanakan perusahaan untuk selanjutnya agar karyawan juga bisa melakukan persiapan atau bahkan memberikan saran dan masukannya.

Mengetahui proses penilaian kinerja karyawan secara bertahap merupakan hal yang penting untuk dilakukan. Terlebih lagi jika didukung oleh sistem yang baik. LinovHR adalah salah satu Aplikasi Penilaian Kinerja Karyawan yang dapat membantu manajemen dalam melakukan proses penilaian kinerja karyawan secara otomatis dan tepat.

C. Jenis Tes Asesmen untuk Penilaian Potensi Karyawan

Sekarang sudah banyak beredar asesmen yang berguna untuk menilai potensi karyawan. Berdasarkan dari ilmu psikologi, tes-tes ini membantu perusahaan untuk merekrut maupun menempatkan karyawan pada posisi yang tepat. Kata psikologi berasal dari kata psyche artinya mental dan logia artinya pelajaran mengenai atau riset. Asesmen berbasis psikologi ini ditunjang dengan beberapa alat yang berguna untuk menunjukkan sisi intelegensia, karakter, kepribadian, dan sikap seseorang. Melalui tes-tes ini perusahaan bisa mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan.

Ada beberapa jenis tes yang bisa dipakai:

1. Tes Psikometri

Digunakan untuk mengukur potensi kognitif karyawan. Secara garis besar tes ini menilai tiga area kognitif: penalaran abstrak, verbal dan angka.

2. Simulasi atau *exercise*

Seperti pelatihan di penerbangan, beragam perilaku karyawan dapat diobservasi dan dicatat, kemudian dimasukkan ke dalam kategori model kompetensi standar.

3. *Inventory* atau *self preference*

Asesmen ini menunjukkan pilihan-pilihan karyawan saat berhadapan dengan kondisi kerja, motivasi kerja, situasi sosial, cara kerja dan juga sikap individu. Karyawan menjawab sejumlah pertanyaan yang hasilnya akan mendukung hasil tes lainnya.

4. Wawancara

Wawancara pertanyaan-pertanyaan yang didesain khusus dengan struktur dan indikator perilaku kompetensi yang telah ditetapkan. Gambaran lebih detail mengenai tindakan dan sikap karyawan dalam menghadapi rasa jenuh akan kelihatan.

5. Role playing

Mirip dengan simulasi, cara ini lebih khusus untuk merefleksikan suatu peran dan kondisi tertentu, misalnya negosiasi dalam melakukan penjualan langsung dengan calon pelanggan atau supplier.

6. Analisa kasus

Karyawan diberikan kasus tertentu yang akan dinilai hasilnya dari cara orang tersebut menyelesaikan masalah atau mencari sudut pandang yang mengarah kepada solusi.

7. Presentasi

Kemampuan ini sangat dibutuhkan pada setiap karyawan, bukan hanya pada penjualan. Staf akunting pun harus bisa memberikan

presentasi yang menarik dan meyakinkan pendengarnya (rekan kerja atau eksternal perusahaan). Keahlian dasar presentasi adalah salah satu fitur kompetensi kerja saat ini.

Selain tes asesmen tersebut, ada asesmen populer lain yang sering dipakai di dunia kerja secara internasional. Berikut beberapa di antaranya:

1. Grafologi

Mempelajari seseorang melalui tanda tangannya. Biasanya tes ini banyak sekali digunakan karena mudah, hanya diperlukan sebuah kertas dan pensil. Dari tes grafis ini akan dapat menggambarkan intelegensia, gambar atau citra diri orang yang dites.

2. Tes Army Alpha Intelligent

Tes ini terdiri dari 12 soal dengan sederet kombinasi angka atau sederet bentuk. Terkadang antara soal satu dan lainnya berkaitan. Dalam tes ini diperlukan fokus untuk memperhatikan kata-kata pengujinya. Ini merupakan ujian untuk calon karyawan yang akan diuji ketanggapannya untuk menerima perintah.

3. Tes SSCT (Sack's Sentence Completion Test)

Peserta tes atau calon karyawan harus mengisi jawaban dari soal tes sesuai dengan kondisi pikiran dan perasaan mereka saat mereka sedang mengikuti tes. Tes ini dapat menguak isi pemikiran seseorang dengan keadaan yang sedang terjadi di sekitarnya, seperti dengan keluarga, teman kerja, atasan dan hubungan sosial lain.

4. DISC

DISC adalah tes psikologi yang mudah diaplikasikan di dunia kerja, sangat berguna untuk merekrut karyawan baru. Selain karakter calon karyawan, tes DISC juga mengupas cara orang berkomunikasi dengan orang lain, kepribadian yang ada dalam dirinya, dan tingkat stres saat menghadapi tekanan.

5. Tes Papikostik

Calon karyawan hanya mengisi jawaban dari pertanyaan yang diajukan pada selembar kertas, jawabannya harus sesuai apa yang dirasakan atau dipikirkan. Kemudian dengan ini tim HR dapat melihat sifat atau kepribadian calon karyawan.

6. Kraepelin Test

Tes ini berisikan permainan angka. Biasanya peserta tes atau calon karyawan diminta untuk menambah atau menghitung angka-angka tertentu sesuai kolom-kolom yang ada. Hasil dari tes ini akan menunjukkan tingkat ketahanan seseorang, ketelitiannya, kecepatannya bekerja dan sikap saat menghadapi tekanan.

7. EEPS (Edwards Personal Preference Scale)

Tes ini mampu menjawab mengenai kebutuhan seseorang dalam berprestasi, berorganisasi, dan memimpin. Tes ini mampu membuat penilaian apakah peserta tes atau calon karyawan mampu bersosialisasi dan memiliki kemampuan menyelesaikan masalah. Di dalam tes ini bisa menguji jiwa kepemimpinan seseorang.

Tidak ada tes atau asesmen yang benar-benar sempurna. Tapi tes berguna untuk membantu menilai kompetensi dan karakter karyawan. Usahakan agar peserta dites dalam keadaan normal (tidak tertekan atau stres) untuk mendapatkan hasil yang optimal.

D. Penutup

1. Ringkasan

Prosedur dalam penilaian kinerja berfungsi sebagai pemandu setiap tahapan yang tersistematis dalam penilaian kinerja. Dalam melakukan penilaian kinerja, tentu tidak dilakukan secara asal-asalan. Semua hal harus dipikirkan agar penilaian kinerja yang dilakukan menghasilkan sesuatu yang bermanfaat dan optimal.

Prosedur evaluasi kinerja terdiri dari tahap perencanaan (menentukan sistem atau metode penilaian kerja apa yang akan dipakai); penyusunan data dan bahan (menyiapkan data-data yang terkait seperti laporan kerja, catatan perusahaan, hingga data-data penunjang); pelaksanaan (proses review baik tiap bulan atau pada tengah tahun); penilaian dan review (mengkomparasikan antara hasil kerja karyawan dengan standar yang telah ditetapkan) serta yang terakhir pembuatan laporan hasil.

Evaluasi kinerja biasanya dilakukan secara berkala dalam interval waktu tertentu. Pada sebagian besar organisasi, penilaian dilakukan satu atau dua kali dalam setahun. Dalam penilaian potensi karyawan, terdapat asesmen yang berguna untuk menilai potensi karyawan. Asesmen berbasis psikologi ini ditunjang dengan beberapa alat yang berguna untuk menunjukkan sisi intelegensia, karakter, kepribadian, dan sikap seseorang. Melalui tes-tes ini perusahaan bisa mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan. Beberapa jenis tes yang bisa dipakai diantaranya tes psikometri, simulasi, inventory, wawancara, role playing, analisa kasus, presentasi.

2. Latihan Soal

- 1) Bagaimana organisasi menetapkan prosedur penilaian kinerja?
- 2) Sebutkan dan jelaskan prosedur penilaian kinerja!
- 3) Apa saja lima tahap penilaian kinerja karyawan? Sebutkan!
- 4) Mengapa diperlukan penilaian potensi karyawan? Jelaskan urgensinya bagi organisasi!
- 5) Sebutkan jenis tes asesmen penilaian potensi karyawan!

BAB VIII

PROSES

EVALUASI KINERJA

CAPAIAN PEMBELAJARAN

1. Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang pengertian proses evaluasi kinerja
 2. Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang waktu evaluasi kinerja dilakukan
 3. Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang komponen kompetensi
 4. Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang beberapa metode penilaian kinerja karyawan di perusahaan
-



Pendahuluan

Evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Disamping itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

Evaluasi kinerja penting dilakukan untuk mengukur kinerja masing-masing tenaga kerja dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas kerja, sehingga dapat diambil tindakan yang

efektif semisal pembinaan berkelanjutan maupun tindakan koreksi atau perbaikan atas pekerjaan yang dirasa kurang sesuai dengan deskripsi pekerjaan. Penilaian kinerja terhadap tenaga kerja biasanya dilakukan oleh pihak manajemen atau pegawai yang berwenang untuk memberikan penilaian terhadap tenaga kerja yang bersangkutan dan biasanya merupakan atasan langsung secara hierarkis atau juga bisa dari pihak lain yang diberikan wewenang atau ditunjuk langsung untuk memberikan penilaian. Hasil penilaian kinerja tersebut disampaikan kepada pihak manajemen tenaga kerja untuk mendapatkan kajian dalam rangka keperluan selanjutnya, baik yang berhubungan dengan pribadi tenaga kerja yang bersangkutan maupun yang berhubungan dengan perusahaan.

Pada BAB VIII ini terdiri dari empat sub-bab yang menjelaskan tentang pengertian proses evaluasi kinerja, waktu evaluasi kinerja dilakukan, komponen kompetensi, beberapa metode penilaian kinerja karyawan di perusahaan.

Dengan mempelajari buku ajar ini, diharapkan mahasiswa akan dapat menjelaskan pengertian proses evaluasi kinerja, waktu evaluasi kinerja dilakukan, komponen kompetensi, beberapa metode penilaian kinerja karyawan di perusahaan.

Untuk mencapai tujuan tersebut, buku ajar dibagi menjadi tiga bagian, yaitu uraian materi, ringkasan dan latihan soal. Langkah yang baik adalah mempelajari dengan teliti dari setiap uraian materi kemudian mencoba latihan soal yang ada. Apabila mahasiswa masih mempunyai keraguan, bacalah kembali uraian dan ringkasan yang ada sehingga benar-benar menguasai konsep yang diberikan. Penguasaan materi dengan benar pada suatu bab sangat diperlukan sebelum beralih pada bab berikutnya.



A. Pengertian Proses Evaluasi Kinerja

Penilaian kinerja karyawan merupakan kesempatan periodik untuk melakukan komunikasi antara orang yang menugaskan pekerjaan dengan orang yang mengerjakannya untuk mendiskusikan apa yang saling mereka harapkan dan seberapa jauh harapan ini dipenuhi. Aspek-aspek yang dibahas dalam penilaian kinerja yaitu kinerja karyawan dan umpan balik untuk pengembangan karyawan.

Siklus penilaian kinerja karyawan diawali dengan penetapan sasaran kinerja berikut target yang ingin dicapai; kemudian diikuti dengan monitoring, lalu dilakukan proses evaluasi serta diakhiri dengan pemanfaatan hasil evaluasi bagi kebijakan promosi, kenaikan gaji ataupun program pengembangan. Unsur-unsur dari penilaian kinerja karyawan yang dianggap berhasil, adalah sbb:

1. Pengukuran terhadap hasil kinerja karyawan dan dibandingkan dengan sasaran dan standar
2. Penghargaan terhadap kontribusi karyawan
3. Identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk saat ini dan di masa mendatang
4. Penetapan sasaran dan/atau standar untuk periode *appraisal* berikutnya

Manfaat penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Menyampaikan hasil-hasil yang diharapkan dari pekerjaan.
2. Mencegah kesalahpahaman tentang kualitas kerja yang diinginkan.
3. Meningkatkan produktivitas karena karyawan mendapat umpan balik
4. Menghargai kontribusi positif
5. Mendorong komunikasi dua arah dengan karyawan

Tantangan yang harus dikelola dengan baik ketika kita dalam melakukan proses penilaian kinerja. Tantangan tersebut antara lain adalah:

1. Tidak memiliki skills yang diperlukan untuk melakukan Penilaian Kinerja secara efektif.
2. Karyawan tidak menunjukkan minat untuk berpartisipasi dalam Penilaian Kinerja.
3. Berpotensi untuk menimbulkan konflik. Dilakukan secara tergesa-gesa karena keterbatasan waktu.
4. Tidak mendapatkan prioritas yang tinggi, sehingga sering ditunda dan kehilangan momentum.

Lalu, elemen apa saja yang sebaiknya dinilai dalam performance appraisal atau penilaian kinerja karyawan? Berdasar sejumlah literatur dan pengalaman praktis, terdapat dua elemen kunci yang mesti dievaluasi. Elemen atau komponen itu adalah 1) aspek kompetensi atau perilaku kerja karyawan dan 2) aspek hasil kerja (*job results*). Melalui evaluasi kinerja, perusahaan dan karyawan sama-sama mendapatkan keuntungan sebagai berikut:

1. Memberikan penghargaan bagi karyawan dengan kinerja yang baik

Evaluasi kinerja karyawan adalah momen bagi para manajer untuk mengukur kinerja individu maupun kelompok selama jangka waktu tertentu. Dari sinilah ditentukan siapa saja karyawan terbaik dan kompensasi apa yang akan diberikan. Bagi karyawan, penghargaan dari perusahaan dapat meningkatkan kepuasan dan semangat kerja. Karyawan yang bahagia dan bersemangat memiliki produktivitas lebih tinggi sehingga memberikan keuntungan bagi perusahaan.

2. Mengetahui aspek yang harus diperbaiki

Selain menunjukkan keunggulan, evaluasi kinerja juga menunjukkan berbagai aspek yang harus diperbaiki oleh karyawan agar bisa bekerja dengan efektif. Akan tetapi, hal ini tidak menjadikan evaluasi kinerja sebagai suatu hal yang negatif. Contohnya, karyawan bisa membahas berbagai kesulitan terkait pekerjaan selama evaluasi kinerja. Jika seorang karyawan memiliki skill yang kurang, maka ini

adalah kesempatan yang tepat untuk mencanangkan sebuah program pelatihan.

3. Melindungi perusahaan secara hukum

Perusahaan berhak memutus hubungan kerja bila karyawan melakukan kesalahan yang amat fatal, tidak mampu memenuhi kewajiban, atau memiliki masalah lain yang berpengaruh terhadap perusahaan. Hasil evaluasi kinerja selalu disimpan dalam sebuah dokumen. Dokumen ini merupakan bentuk antisipasi terhadap mantan karyawan yang datang untuk menggugat perusahaan. Mereka mungkin adalah orang-orang yang diputus hubungan kerjanya karena alasan tertentu.

4. Untuk menentukan pelatihan karyawan yang tepat

Setelah perusahaan tahu kelemahan dan kelebihan karyawan melalui proses evaluasi ini, maka dengan begitu perusahaan dapat menentukan jenis training apa yang tepat untuk mendorong kemajuan karyawan. Melalui program pelatihan ini akan mampu menambah pengetahuan karyawan, meningkatkan skill dan baik untuk pengembangan karier. Diharapkan setelah pelatihan ini, karyawan akan dapat berkontribusi maksimal bagi perusahaan

B. Waktu Evaluasi Kinerja Dilakukan

Selanjutnya setelah mengetahui cara melakukan evaluasi kinerja, perusahaan perlu tahu kapan waktu yang tepat untuk melakukan hal tersebut. Perlu kamu tahu bahwa, setiap perusahaan berbeda-beda dalam menentukan waktu yang tepat melakukan evaluasi kinerja ini. Hal itu tergantung pada kebutuhan masing-masing perusahaan. Adapun umumnya evaluasi kinerja dilakukan dalam:

1. Tahunan

Evaluasi kinerja setiap satu tahun sekali merupakan evaluasi yang umum dilakukan oleh perusahaan, terutama oleh perusahaan yang masih menerapkan sistem tradisional. Banyak perusahaan yang telah melakukan evaluasi ini salah satu

alasanya karena perusahaan memiliki jumlah karyawan yang banyak sehingga merasa kesulitan bila harus memberikan ulasan secara rutin kepada setiap karyawan tentang kinerja mereka.

2. Semiannual

Laporan semiannual, biasanya dilakukan dalam waktu setahun dua kali. Idealnya evaluasi kinerja ini dilaksanakan pada awal bulan Januari dan awal bulan Juli. Salah satu pembahasan tentang evaluasi ini nantinya akan menjurus pada persentase kenaikan kompensasi. Dengan evaluasi kinerja yang adil, karyawan dapat menikmati kenaikan kompensasi yang objektif setiap 6 bulan sekali.

Nantinya evaluasi ini juga bisa difokuskan pada pengembangan karyawan, karena tinjauan ini bermanfaat bagi karyawan dalam jangka panjang. Menunjukkan pada mereka bagaimana bisa meningkatkan kinerja melalui umpan balik yang diterima.

3. Kuartal

Tipe evaluasi kinerja yang terakhir biasanya dilakukan dalam waktu per kuartal atau triwulan. Jadi dalam setahun, perusahaan melakukan evaluasi kinerja sebanyak 4 kali. Tinjauan ini biasanya efektif bagi perusahaan startup atau rintisan yang ingin melakukan perbaikan dalam waktu yang singkat. Biasanya evaluasi kinerja yang dilakukan mencakup tujuan jangka pendek. Di mana evaluasi ini akan fokus pada umpan balik yang dijadwalkan secara teratur daripada sekedar evaluasi kinerja yang komprehensif.

Terdapat lima cara melakukan evaluasi kinerja karyawan, yaitu:

1. Lakukan evaluasi kerja sesuai kebutuhan

Evaluasi kinerja karyawan biasanya dilakukan sebanyak 1-2 kali setiap tahun. Meski demikian, hal ini tak harus menjadi patokan. HR dan manajer dapat mengadakan evaluasi berkala setiap beberapa bulan agar karyawan dapat mempersiapkan diri.

Rentang waktu adalah hal yang penting dalam evaluasi kinerja. Perkembangan karyawan tidak dapat terlihat bila evaluasi terlalu sering dilakukan. Namun, evaluasi yang terlalu jarang juga tidak baik karena masalah yang ada jadi sulit tersampaikan.

2. Evaluasi kinerja dengan tatap muka

Tim evaluator bisa memberikan daftar evaluasi kepada karyawan dalam bentuk tulisan sebagai gambaran awal. Akan tetapi, tulisan tidak dapat menggantikan evaluasi kinerja yang dilakukan secara tatap muka. Melalui tatap muka, interaksi antara karyawan dan tim evaluator menjadi lebih efektif. Kedua pihak dapat saling menyampaikan, mendengarkan, dan menanggapi masukan terhadap satu sama lain.

3. Bersikap jujur

Setiap orang yang mengevaluasi karyawan harus mampu bersikap jujur dan berkata apa adanya. Jelaskan pesanmu dengan singkat dan jelas tanpa menutupi kesalahan yang memang perlu diperbaiki. Pada akhirnya, diskusi mengenai kinerja karyawan adalah sesuatu yang tidak terhindarkan. Jadi, sampaikanlah semua poin evaluasi tersebut kepada karyawan agar mereka memahami keunggulan dan kelemahannya.

4. Memilih kata-kata yang sesuai

Perhatikan kata-kata yang kamu gunakan saat memberikan evaluasi. Gunakan istilah seperti 'pencapaian', 'kemampuan berkomunikasi', 'perkembangan', 'kemampuan manajemen', dan sejenisnya. Pilihlah kata-kata yang spesifik mungkin saat menggunakan kata-kata itu. Ini akan membantu karyawan untuk menanggapi evaluasi kinerja tersebut dengan serius.

5. Ajak berdiskusi

Beberapa karyawan yang memiliki evaluasi kinerja yang buruk mungkin akan merasa frustrasi. Maka dari itu, sudah menjadi tanggung jawab manajer untuk memberikan umpan balik dengan cara mengajak berdiskusi. Mendorong karyawan

untuk memberikan tanggapan atau alasan terhadap hasil evaluasi kinerja yang buruk. Jangan lupa juga untuk memberikan saran dan solusi terhadap permasalahan tersebut.

Setelah itu, akhiri tahapan evaluasi kinerja dengan kesan positif yang membangun. Cara ini bermanfaat agar karyawan merasa terdorong untuk meningkatkan prestasinya atau memperbaiki kesalahan yang ia lakukan di lingkungan kerja.

Perusahaan juga dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan tujuh cara berikut:

1. Buat prioritas kerja

Cara bekerja efektif yang pertama adalah dengan menentukan prioritas dalam setiap pekerjaan kamu. Tentukan mana tugas yang paling prioritas dan mana yang tidak terlalu harus diselesaikan segera.

2. Atur waktu dengan baik agar tetap produktif

Cara bekerja efektif lainnya yang harus diketahui adalah memiliki *time management* yang baik. Pikirkan berapa waktu yang harus dihabiskan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

3. Komunikasi adalah hal yang penting

Berada di dalam dunia kerja, itu artinya tidak akan bekerja sendiri. Entah bekerja dengan tim, dengan klien, atau dengan atasan, pasti akan berhubungan dengan orang lain.

4. Ciptakan dan ikuti rutinitas

Manusia memiliki jam tubuh yang terbentuk karena kebiasaan. Entah itu jam makan, jam tidur, atau jam kerja. supaya pekerjaan berjalan efisien, harus membuat rutinitas kerja sendiri.

5. Ubah cara berpikir

Cara bekerja efektif selanjutnya adalah dengan mengubah mindset atau pola pikir. Daripada menganggap pekerjaan atau tekanan kerja sebagai hal yang negatif bisa menjadikan tekanan kerja sebagai hal yang positif bagi kemajuan karier.

Dengan berpikir positif dan mengubah cara berpikir, bisa lebih baik dalam mengerjakan pekerjaan. Tak hanya bisa lebih cepat selesai, pekerjaan pun bisa lebih baik hasilnya.

6. Singkirkan gangguan

Agar dapat lebih fokus, harus menyingkirkan gangguan yang bisa menghambat pekerjaan. Benda yang biasanya mengganggu kinerja kebanyakan karyawan adalah telepon genggam.

7. Mengelola stres

Stres dapat menyebabkan masalah pada fisik dan mental yang pada akhirnya dapat menghalangi kinerja kamu. Itu sebabnya selalu kelola dan redakan stres dengan melakukan aktivitas seperti berolahraga, membaca, mendengarkan musik, yoga atau melakukan hobi di luar jam kerja.

C. Komponen Kompetensi

Secara spesifik komponen yang pertama, yakni komponen kompetensi dirancang untuk mengevaluasi aspek kecakapan seorang karyawan. Contoh daftar kompetensi yang lazim digunakan adalah leadership, communication skills, initiative, teamwork, problem solving, dan planning & organizing skills.

Untuk penggunaannya bisa dibedakan antara level manajer dengan staf. Misal untuk level manajer, semua contoh daftar kompetensi diatas dapat digunakan. Namun untuk staff, hanya beberapa jenis kompetensi saja yang dievaluasi. Bobot aspek kompetensi biasanya adalah 30 – 40%.

Selanjutnya, daftar kompetensi ini diberi skala 1 – 5 (dimana 1 = buruk dan 5 = istimewa). Secara periodik (misal setiap semester), atasan diminta untuk memberikan skor berdasar skala yang sudah disusun.

1. Komponen Hasil Kinerja (*Performance*)

Selain komponen kompetensi, sebaiknya sistem evaluasi karyawan dilengkapi dengan komponen berikutnya yakni: komponen hasil kinerja (*performance*). Komponen ini intinya bertujuan untuk memetakan hasil kerja karyawan dalam serangkaian *key performance indicators* (KPI) yang jelas dan bisa diukur. Bobot aspek KPI biasanya adalah antara 60 – 70%.

2. Tahapan Penilaian Kinerja

Pada umumnya, ada 6 tahapan untuk melakukan *performance appraisal*. Diantaranya adalah sebagai berikut ini:

- a. Proses penilaian dimulai dari penetapan standar kinerja karyawan. Seorang manajer harus menentukan prestasi, keterampilan atau output apa yang akan dievaluasi. Standar-standar kinerja ini harus dimasukkan ke dalam analisis jabatan dan deskripsi jabatan.
- b. Setelah standar kinerja ditetapkan, hal yang selanjutnya harus dilakukan adalah mengkomunikasikan kepada masing-masing karyawan, sehingga karyawan-karyawan tersebut mengetahui apa yang diharapkan oleh perusahaan dari mereka. Tidak adanya komunikasi dapat mempersulit proses, sehingga komunikasi harus bersifat dua arah. Artinya, manajemen harus mendapatkan feedback dari karyawan mengenai standar kinerja yang telah ditetapkan untuk karyawan yang bersangkutan.
- c. Tahap penilaian kinerja yang ketiga adalah mengukur kinerja nyata atau aktual kinerja berdasarkan informasi yang tersedia dari berbagai sumber. Seperti pengamatan, laporan statistik, laporan lisan atau laporan tertulis. Pengukuran pada kinerja harus dilakukan secara objektif berdasarkan fakta dan temuan, tidak boleh memasukan perasaan ke dalam pengukuran kinerja ini.

- d. Membandingkan kinerja nyata dengan standar yang ada, atau yang telah ditentukan sebelumnya. Perbandingan ini akan mengungkapkan ada atau tidaknya penyimpangan antara kinerja aktual dengan standar kinerja.
- e. Langkah kelima adalah melakukan komunikasi dan diskusi terhadap hasil penilaian kepada karyawan yang bersangkutan. Langkah ini merupakan salah satu tugas yang paling menantang, karena seorang manajer harus menyajikan penilaian yang akurat sehingga karyawan yang bersangkutan dapat menerima hasil dari penilaian tersebut. Diskusi tentang penilaian ini memungkinkan setiap karyawan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahannya serta dampaknya terhadap kinerjanya di masa yang akan datang.
- f. Langkah terakhir pada proses penilaian adalah mengambil tindakan korektif atau perbaikan apabila diperlukan. Jika terjadi penyimpangan antara standar kinerja dengan kinerja aktual karyawan dan telah dikomunikasikan dengan baik antara kedua pihak, maka baik perusahaan maupun karyawan harus mengambil tindakan untuk memperbaiki kinerjanya.

3. Kriteria Penilaian Kinerja yang Efektif

Melakukan penilaian kinerja hanya akan efektif jika dilakukan secara adil dan objektif. Adil yang dimaksud adalah berdasarkan standar yang telah disepakati, sedangkan objektif merupakan nilai-nilai yang diberikan sesuai dengan tingkat pencapaian. Agar penilaian dapat dilakukan secara adil, ada 5 elemen yang harus diperhatikan seperti sasaran kinerja yang jelas, sasaran disepakati bersama, sasaran berkaitan dengan uraian jabatan, pertemuan tatap muka, dan diskusi. Sementara itu, untuk melakukan penilaian secara objektif, ada 6 elemen penting yang harus dipertimbangkan, yaitu data aktual, perilaku karyawan yang positif dan negatif, keberanian atau

ketegasan, sistem penilaian yang terstruktur, formulir yang tidak rumit, dan kemampuan menilai.

Dalam melakukan penilaian kinerja karyawan, seorang manajer harus mempertimbangkan beberapa aspek dari karyawannya dan memberikan motivasi yang positif untuk meningkatkan kinerja karyawan di masa mendatang. Selain itu, hal penting yang harus diperhatikan adalah agar penilaian kinerja karyawan dapat berjalan secara lancar dan efektif, sebaiknya menghindari konflik antara atasan dengan karyawan. Menciptakan hubungan yang baik antara atasan dan karyawan bertujuan agar karyawan dapat mencurahkan permasalahan, aspirasi dan cita-cita mereka terkait tugas-tugas pekerjaannya.

D. Metode Penilaian Kinerja Karyawan di Perusahaan

Berikut ini, ada 5 macam metode untuk menilai kinerja karyawan yang dapat Anda terapkan, yaitu:

1. *Management by Objectives* (MBO)

Metode penilaian kinerja karyawan pertama dan yang paling sering digunakan oleh perusahaan-perusahaan adalah metode *Management by Objectives* atau yang biasa disingkat dengan MBO. Seperti apa bentuk dari metode penilaian kinerja karyawan ini?

Management by Objectives memiliki tiga tahapan yang harus dilalui mulai dari tahapan *planning*, *monitoring*, dan kemudian *reviewing*. Untuk lebih jelasnya, simak penjabaran dari tahapan dalam metode MBO, yaitu:

Planning: Dalam tahapan pertama ini, atasan dan karyawan akan membuat sebuah rencana yang ingin dicapai bersama seperti goal apa yang ingin diraih oleh perusahaan pada tahun ini. Rencana tersebut yang nantinya akan dipecah menjadi apa saja yang harus dilakukan oleh karyawan untuk mencapai goal

Monitoring: Setelah adanya sebuah rencana, maka tahapan selanjutnya adalah monitoring. Tahapan ini akan dilakukan secara berkala seperti 3 bulan hingga 6 bulan sekali untuk melihat apakah performa karyawan berjalan dengan baik dalam mencapai goal yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Reviewing: Di tahapan terakhir, atasan dan karyawan akan melakukan tinjauan kembali untuk melihat sejauh mana kinerja karyawan selama menjalankan tugasnya sesuai dengan rencana yang sudah dibuat bersama. Dari sana, bisa memberikan masukan mengenai hal apa saja yang harus dikembangkan oleh karyawan agar mereka dapat menjadi lebih baik lagi dalam menjalankan tugas-tugasnya selama bekerja di perusahaan tersebut.

2. *Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)*

Metode penilaian kinerja selanjutnya adalah Behaviorally Anchored Rating Scale yang merupakan bentuk metode penelitian kinerja untuk melihat standar perilaku karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya atau melayani customer. Bentuk metode penilaian kinerja ini menggunakan sistem rating angka yang bisa diisi oleh konsumen atau klien.

3. *Human Resource (Cost) Accounting Method*

Beberapa perusahaan juga ada yang menggunakan metode Human Resource (Cost) Accounting Method dalam menilai kinerja karyawan. Metode penilaian ini digunakan untuk melihat perbandingan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk memberikan gaji kepada karyawan tersebut dengan seberapa besar kontribusi yang telah diberikan oleh karyawan.

4. 360-Degree Feedback

Dalam melakukan penilaian kinerja karyawan, juga bisa meminta penilaian berdasarkan sudut pandang orang lain seperti rekan kerja, ketua tim, hingga manajer yang terlibat di dalam perusahaan dan pernah bekerja sama dengan karyawan

tersebut. Metode penilaian kinerja ini dinamakan dengan 360-Degree Feedback.

5. *Psychological Appraisals*

Metode penilaian kinerja karyawan yang terakhir adalah *Psychological Appraisals*. Sesuai dengan namanya, metode penilaian kinerja ini melihat dari sisi psikologi karyawan untuk melihat potensi apa yang ada dalam dirinya untuk dapat dikembangkan.

Untuk dapat melakukan metode ini, perlu melakukan analisis yang mendalam mengenai beberapa hal mulai dari keterampilan interpersonal karyawan tersebut, karakter kepribadiannya, hingga kemampuan kognitif maupun intelektual yang dimiliki oleh mereka. Bisa mendapatkan hasil analisis tersebut melalui beberapa tes, wawancara, atau bahkan diskusi tatap muka dengan karyawan yang bersangkutan untuk menggali informasi lebih dalam.

E. Penutup

1. Ringkasan

Evaluasi kinerja penting dilakukan untuk mengukur kinerja masing-masing tenaga kerja dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas kerja, sehingga dapat diambil tindakan yang efektif semisal pembinaan berkelanjutan maupun tindakan koreksi atau perbaikan atas pekerjaan yang dirasa kurang sesuai dengan deskripsi pekerjaan. Penilaian kinerja terhadap tenaga kerja biasanya dilakukan oleh pihak manajemen atau pegawai yang berwenang untuk memberikan penilaian terhadap tenaga kerja yang bersangkutan dan biasanya merupakan atasan langsung secara hierarkis atau juga bisa dari pihak lain yang diberikan wewenang atau ditunjuk langsung untuk memberikan penilaian.

Penilaian kinerja karyawan merupakan kesempatan periodik untuk melakukan komunikasi antara orang yang menugaskan

pekerjaan dengan orang yang mengerjakannya untuk mendiskusikan apa yang saling mereka harapkan dan seberapa jauh harapan ini dipenuhi. Aspek-aspek yang dibahas dalam penilaian kinerja yaitu kinerja karyawan dan umpan balik untuk pengembangan karyawan.

Unsur-unsur dari penilaian kinerja karyawan yang dianggap berhasil, adalah:

- a. Pengukuran terhadap hasil kinerja karyawan dan dibandingkan dengan sasaran dan standar
- b. Penghargaan terhadap kontribusi karyawan
- c. Identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk saat ini dan di masa mendatang
- d. Penetapan sasaran dan/atau standar untuk periode appraisal berikutnya

Terdapat dua elemen kunci yang mesti dievaluasi dalam penilaian kinerja, yaitu: 1) aspek kompetensi atau perilaku kerja karyawan dan 2) aspek hasil kerja (job results). Evaluasi kinerja setiap satu tahun sekali merupakan evaluasi yang umum dilakukan oleh perusahaan, terutama oleh perusahaan yang masih menerapkan sistem tradisional. Adapun laporan semiannual, biasanya dilakukan dalam waktu setahun dua kali. Idealnya evaluasi kinerja ini dilaksanakan pada awal bulan Januari dan awal bulan Juli.

Lima cara melakukan evaluasi kinerja karyawan, yaitu: 1) Melaksanakan evaluasi kerja sesuai kebutuhan; 2) Evaluasi kinerja dengan tatap muka; 3) Bersikap jujur; 4) Memilih kata-kata yang sesuai; 5) Mengajak karyawan berdiskusi. Metode penilaian kinerja karyawan di perusahaan yaitu: 1) *Management by Objectives (MBO)*; 2) *Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)*; 3) *Human Resource (Cost) Accounting Method*; 4) *360-Degree Feedback*; dan 5) *Psychological Appraisals*

Dalam melakukan penilaian kinerja karyawan, seorang manajer harus mempertimbangkan beberapa aspek dari karyawannya dan memberikan motivasi yang positif untuk meningkatkan kinerja

karyawan di masa mendatang. Selain itu, hal penting yang harus diperhatikan adalah agar penilaian kinerja karyawan dapat berjalan secara lancar dan efektif, sebaiknya menghindari konflik antara atasan dengan karyawan. Menciptakan hubungan yang baik antara atasan dan karyawan bertujuan agar karyawan dapat mencurahkan permasalahan, aspirasi dan cita-cita mereka terkait tugas-tugas pekerjaannya.

2. Latihan Soal

- 1) Bagaimana proses evaluasi kinerja? Apakah terdapat perbedaan antara perusahaan besar dan berkembang dalam mengevaluasi kinerja karyawan?
- 2) Kapan evaluasi kinerja karyawan dilakukan? Jelaskan!
- 3) Sebutkan dan jelaskan komponen kompetensi!
- 4) Dari berbagai metode penilaian kinerja karyawan di perusahaan, manakah yang menurut Anda efektif untuk perusahaan berkembang?
- 5) Jika Anda menjadi manajer di perusahaan, bagaimana anda mengevaluasi kinerja karyawan?

BAB IX

PENGUKURAN PRODUKTIVITAS KERJA

CAPAIAN PEMBELAJARAN

1. Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang cara mengukur produktivitas di tempat kerja secara efektif
 2. Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang cara mendorong produktivitas di tempat kerja
 3. Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja
 4. Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang indikator produktivitas kerja di perusahaan
-



Pendahuluan

Produktivitas merupakan sebuah indikator yang penting dalam dunia kerja. Tujuan dari produktivitas adalah menyelesaikan apa yang menjadi goals saat itu. Produktivitas setiap orang berbeda-beda tergantung apa yang mereka kerjakan sehingga tidak bisa dibandingkan satu sama lain. Produktivitas adalah perbandingan antara output dengan input jika produktivitas naik ini hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu, bahan, tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerja.

Pengukuran produktivitas berhubungan dengan perubahan produktivitas sehingga usaha-usaha untuk meningkatkan

produktivitas dapat dievaluasi. Pengukuran dapat juga bersifat prospektif dan sebagai masukan untuk pembuatan keputusan strategik. Pengukuran produktivitas adalah penilaian kuantitatif atas perubahan produktivitas. Tujuan pengukuran ini adalah untuk menilai apakah efisiensi produktif meningkat atau menurun. Hal ini berguna sebagai informasi untuk menyusun strategi bersaing dengan perusahaan lain.

Pada BAB IX ini terdiri dari empat sub-bab yang menjelaskan tentang cara mengukur produktivitas di tempat kerja secara efektif, cara mendorong produktivitas di tempat kerja, faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja dan indikator produktivitas kerja di perusahaan.

Dengan mempelajari buku ajar ini, diharapkan mahasiswa akan dapat menjelaskan cara mengukur produktivitas di tempat kerja secara efektif, cara mendorong produktivitas di tempat kerja dan faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja.

Untuk mencapai tujuan tersebut, buku ajar dibagi menjadi tiga bagian, yaitu uraian materi, ringkasan dan latihan soal. Langkah yang baik adalah mempelajari dengan teliti dari setiap uraian materi kemudian mencoba latihan soal yang ada. Apabila mahasiswa masih mempunyai keraguan, bacalah kembali uraian dan ringkasan yang ada sehingga benar-benar menguasai konsep yang diberikan. Penguasaan materi dengan benar pada suatu bab sangat diperlukan sebelum beralih pada bab berikutnya.



A. Cara Mengukur Produktivitas di Tempat Kerja Secara Efektif

Produktivitas secara umum diartikan sebagai hubungan antara keluaran (barang-barang atau jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan, uang). Produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif. Suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan. Masukan sering

dibatasi dengan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam ke satuan fisik, bentuk dan nilai.

Pengertian produktivitas menurut Melayu S.P Hasibuan (2010), produktivitas kerja merupakan rasio antara hasil kegiatan (*output*) dan segala pengorbanan atau biaya untuk mewujudkan hasil tersebut (*input*). Menurut George J. Washin (2009), produktivitas mengandung dua konsep utama, yaitu efisiensi dan efektivitas. Efisiensi mengukur tingkat sumber daya baik manusia, keuangan, maupun alam yang dibutuhkan untuk memenuhi tingkat pelayanan yang dikehendaki, efektivitas mengukur hasil mutu pelayanan yang dicapai.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, jelas bahwa produktivitas merupakan perbandingan antara hasil kerja dengan bahan, waktu, dan tenaga yang digunakan dalam memproduksi barang atau jasa dengan menggunakan sumber-sumber yang ada secara efektif dan efisien, tetapi tetap menjaga mutu barang atau jasa yang dihasilkan.

Dalam kaitannya dengan tenaga kerja, maka produktivitas tenaga kerja merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu. Faktor manusia telah menjadi fokus penghargaan dunia sejak abad ke 18 yang populer dengan penerapan ilmu perilaku manusia, oleh karena itu produktivitas tidak dilihat sebagai konsep produksi dan ekonomi saja, yang melupakan kepentingan tenaga kerja dan lingkungan.

Tenaga kerja dapat mengolah sumber daya alam yang terbatas dengan diiringi produktivitas tenaga kerja yang tinggi sehingga dapat tercapai pemenuhan ketentuan pembangunan dengan berbagai keahlian yang dimiliki. Setiap perusahaan tentu berharap memiliki produktivitas kerja yang tinggi, efisien, dan efektif. Manfaat praktis dalam pengukuran produktivitas adalah dalam menentukan pembayaran atau upah bagi para pekerja yang benar-benar berprestasi dengan yang kurang berprestasi dalam melaksanakan tugasnya. Peningkatan produktivitas pada dasarnya adalah usaha

yang dilakukan terhadap faktor-faktor masukan dengan cara penambahan atau peningkatan sumber daya yang ada.

Menurut Sudriamunawar (dalam Novianti. 2012: 18) pada dasarnya pengukuran produktivitas mempunyai berbagai dimensi sesuai dengan tujuan dan pengukuran yang bersangkutan. Sehubungan dengan itu, maka keadaan produktivitas yang baik atau meningkat akan terlihat dari ada atau tidaknya faktor-faktor seperti kecakapan, kematangan bawahan, situasional dan lingkungan.

Produktivitas kerja memerlukan perubahan sikap mental yang dilandasi kerja hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan cara kerja hari esok lebih baik dari hari ini. Peningkatan produktivitas dilakukan oleh pribadi dinamis dan kreatif.

Produktivitas kerja merupakan sikap mental. Sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada. Suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan lebih baik dari hari ini dari pada hari kemarin dan hari esok lebih baik hari ini. Sikap yang demikian akan mendorong seseorang untuk tidak cepat merasa puas, akan tetapi harus mengembangkan diri dan meningkatkan kemampuan kerja dengan cara selalu mencari perbaikan-perbaikan dan peningkatan.

Produktivitas dihasilkan dari kapasitas SDM dalam menggunakan alat kerja, metode kerja, modal kerja, bahan baku, dan informasi dengan rasio produktivitas dapat digunakan untuk:

- a) Mengetahui kemampuan manajemen mencapai tujuan (*goal*) dan sasaran (*objective*) organisasi
- b) Membandingkan prestasi dengan prestasi organisasi sejenis
- c) Mengetahui arah kecenderungan (*trends*) kinerja organisasi

Dimensi waktu dapat dijadikan sebagai tolak ukur mengetahui tingkat produktivitas, hal ini disebabkan dimensi waktu merupakan faktor berada diluar pengendalian manusia, sehingga objektivitasnya sangat baik. Di dalam suatu proses produksi barang atau jasa, makin

sedikit waktu yang digunakan untuk memproses produk yang sama, berarti produktivitasnya makin tinggi.

Pada tingkat sektoral dan nasional, produktivitas menunjukkan kegunaannya dalam membantu evaluasi penampilan, perencanaan, kebijakan pendapatan, upah dan harga melalui identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi distribusi pendapatan, membandingkan sektor-sektor ekonomi yang berbeda untuk menentukan prioritas kebijakan bantuan, menentukan tingkat pertumbuhan suatu sektor atau ekonomi, mengetahui pengaruh perdagangan internasional terhadap perkembangan ekonomi dan seterusnya. Pada tingkat perusahaan, pengukuran produktivitas terutama digunakan sebagai sarana manajemen untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi.

Pertama, dengan pemberitahuan awal, instalasi dan pelaksanaan suatu sistem pengukuran, akan meningkatkan kesadaran pegawai dan minatnya pada tingkat dan rangkaian produktivitas.

Kedua, diskusi tentang gambaran-gambaran yang berasal dari metode-metode yang relatif kasar ataupun dari data yang kurang memenuhi syarat sekalipun, ternyata memberi dasar bagi penganalisaan proses yang konstruktif atas produktif.

Manfaat lain yang diperoleh dari pengukuran produktivitas mungkin terlihat pada penempatan perusahaan yang tetap seperti dalam menentukan target/sasaran tujuan yang nyata dan pertukaran informasi antara tenaga kerja dan manajemen secara periodik terhadap masalah-masalah yang saling berkaitan. Pengamatan atas perubahan-perubahan dari gambaran data yang diperoleh sering nilai diagnostik yang menunjuk pada kemacetan dan rintangan dalam meningkatkan penampilan organisasi.

Produktivitas kerja dapat diukur dengan cara berikut:

1. Berdasarkan produktivitas penjualan (*sales productivity*)

Penjualan mungkin merupakan metode yang terlihat paling logis untuk mengukur tingkat produktivitas perusahaan, mengingat pada

akhirnya penjualan memang merupakan roda penggerak utama perusahaan. Tapi berhati-hatilah; walau metode ini mungkin dapat digunakan di 'pasukan lini depan' seperti sales executives, yang bertugas menghasilkan pendapatan, menerapkannya pada staf pendukung seperti IT executives kemungkinan akan menghambat produktivitas. Staf pendukung tidak memiliki kendali atas penjualan. Target penjualan adalah tolak ukur yang paling umum digunakan, tetapi juga bisa memakai angka penjualan yang tercapai dalam jangka waktu tertentu, jumlah pelanggan baru yang diperoleh, maupun biaya per pelanggan baru.

2. Berdasarkan profitabilitas

Bahkan ketika penjualan melambung, profitabilitas dapat menurun; ini dikarenakan biaya terus meningkat. Oleh karena itu, perusahaan yang mengukur produktivitas penjualan juga harus mempertimbangkan pengukuran produktivitas dalam hal profitabilitas. Produktivitas penjualan dapat diterapkan pada individu, sementara profitabilitas dapat diterapkan pada tim / divisi. Metode ini mengukur seberapa banyak yang dapat dicapai dengan sumber daya / biaya terendah. Beberapa tolak ukur diantaranya adalah margin laba, biaya per karyawan dan rasio pendapatan terhadap biaya (*income-to-cost ratio*).

3. Kuantitatif

Metode pengukuran yang sebagian besar berlaku untuk tugas-tugas yang membutuhkan keterampilan yang relatif rendah, seperti pengemasan dan pembungkusan produk (packaging and wrapping), distribusi voucher / kupon kepada pelanggan, serta jumlah pengiriman produk yang telah selesai ke gudang dan pelanggan. Namun terdapat beberapa pengecualian; hal ini juga dapat diterapkan untuk akademisi, dengan menghitung jumlah publikasi riset per tahun. Publikasi atau jurnal riset telah melewati seleksi dan penilaian yang ketat dari rekan-rekan dan profesor terkait; sehingga pengukuran kualitas telah terjadi dengan sendirinya.

4. Kualitatif

Metode ini sebaiknya diterapkan pada staf yang memegang peranan penting bagi produk, layanan, dan operasional perusahaan. Departemen jaminan kualitas (quality assurance) tentu saja termasuk dalam metode pengukuran ini, demikian pula staf di bagian produksi serta para insinyur yang menangani permesinan. Tolak ukur seperti jumlah cacat per jumlah output atau jumlah pelanggan yang puas setiap minggu atau bulannya dapat diterapkan. Dalam tugas-tugas relevan yang membutuhkan analisis dan perkiraan, tingkat akurasi juga dapat digunakan.

5. Tujuan manajemen

Mengukur produktivitas berdasarkan tujuan bersifat lebih kompleks karena memerlukan lebih banyak strategi dan perencanaan untuk kedepannya. Salah satu contohnya adalah menurunkan biaya sebesar 10% sebelum periode waktu tertentu, memperluas bisnis ke wilayah geografis tertentu, dan meningkatkan kontribusi pendapatan dari bisnis tertentu dari 5% menjadi 15%. Sekilas, hal ini tampak seperti area hasil kerja utama untuk penilaian kinerja. Namun seiring dengan tingginya hirarki perusahaan, tugas-tugas dan penilaian akan semakin bersifat makro.

B. Cara Mendorong Produktivitas di Tempat Kerja

Kesempatan utama dalam meningkatkan produktivitas manusia terletak pada kemampuan individu sikap individu dalam bekerja serta manajemen maupun organisasi kerja dengan kata lain, dalam mengkaji produktivitas pekerja individual paling sedikit kita harus menjawab dari pertanyaan pokoknya: mampukah buruh bekerja lebih baik dan tertarikkah pekerja untuk bekerja lebih giat? Untuk menjawab kita harus mengecek dua kelompok syarat bagi produktivitas perorangan yang tinggi.

Yang pertama sedikitnya meliputi:

- ❖ Tingkat pendidikan dan keahlian.

- ❖ Jenis teknologi dan hasil produksi.
- ❖ Kondisi kerja.
- ❖ Kesehatan, kemampuan fisik dan mental.

Kelompok kedua mencakup:

- ❖ Sikap (terhadap tugas), teman sejawat dan pengawas).
- ❖ Keanekaragaman tugas.
- ❖ Sistem insentif (sistem upah dan bonus).
- ❖ Kepuasan kerja keamanan kerja.
- ❖ Kepastian pekerjaan.
- ❖ Perspektif dari ambisi dan promosi.

Jadi setiap tindakan perencanaan peningkatan produktivitas individual paling sedikit mencakup tiga tahap berikut ini:

1. Mengenai faktor makro utama bagi peningkatan produktivitas.
2. Mengukur pentingnya setiap faktor dan menentukan prioritasnya.
3. Merencanakan sistem tahap-tahap untuk meningkatkan kemampuan pekerja dan memperbaiki sikap mereka sebagai sumber utama produktivitas.

Berikut beberapa langkah dalam mendorong peningkatan produktivitas pegawai di perusahaan:

1. Mendorong produktivitas di tempat kerja merupakan pekerjaan yang kompleks dan dapat dengan mudah tertukar dengan 'meningkatkan produktivitas'. Meningkatkan produktivitas lebih terkait dengan menaikkan tingkat produktivitas melalui upaya eksternal, seperti pencegahan (deterrence), bala bantuan negatif (negative reinforcement), dan penerapan teknologi untuk menggantikan tenaga manusia. Sedangkan mendorong produktivitas lebih condong ke arah upaya yang berasal dari dalam diri masing-masing pegawai.

2. Mengelompokkan para pegawai unggulan

Perusahaan-perusahaan papan atas cenderung mengelompokkan para pegawai unggulan menjadi satu untuk mengerjakan proyek-proyek penting perusahaan. Pertama, produktivitas meningkat di area yang paling berdampak pada perusahaan. Kedua, pegawai-pegawai unggulan cenderung lebih kompetitif; sehingga dengan sendirinya akan menciptakan lingkungan kompetitif yang berdampak positif terhadap produktivitas.

3. Memberikan hadiah dan imbalan yang kreatif (bukan berbentuk moneter)

Sudah menjadi rahasia umum bahwa tenaga kerja yang bahagia dan puas lebih produktif daripada mereka yang dibayar tinggi. Oleh karena itu, dengan memberikan tunjangan dan imbalan yang kreatif, pegawai Anda akan lebih cenderung membalas budi pada perusahaan.

4. Menanamkan budaya perusahaan yang produktif

Cara lain adalah dengan memelihara budaya perusahaan yang produktif. Dengan berhati-hati dalam memilih dan merekrut para kandidat unggulan yang termotivasi tinggi dan berpikiran objektif, akan meningkatkan jumlah tenaga kerja produktif di tempat kerja dan menciptakan lingkungan yang menghargai produktivitas.

Mengukur tingkat produktivitas memegang peranan yang sama atau bahkan lebih penting daripada upaya meningkatkan produktivitas. Pengukuran produktivitas yang akurat merupakan bentuk dorongan bagi para pegawai; dengan memberikan target yang objektif dan terukur bagi mereka, para pegawai tahu bahwa mereka sedang dinilai secara adil, dan bahwa jumlah output mereka diperhitungkan.

C. Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Sebelum mengukur produktivitas kerja dengan menggunakan indikator yang ada, perlu diketahui beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja secara individu maupun organisasi:

1. Faktor Individu

Faktor produktivitas individu adalah faktor yang menyangkut kondisi karyawan. Pinterest mungkin bisa menilai bahwa faktor-faktor inilah sebenarnya yang membuat seseorang bisa memiliki produktivitas kerja yang bagus dan berkualitas. Pandji Anoraga dalam bukunya berjudul 'Psikologi Kerja' menyebutkan beberapa faktor berikut:

- ✓ Bentuk pekerjaan yang menarik.
- ✓ Upah yang menjanjikan.
- ✓ Perlindungan dan keamanan dalam bekerja.
- ✓ Semangat kerja.
- ✓ Lingkungan dan fasilitas kerja yang mendukung.
- ✓ Promosi dan upaya pengembangan diri karyawan sebanding dengan pengembangan perusahaan.
- ✓ Dilibatkan dalam kegiatan perusahaan.
- ✓ Sikap pengertian dan simpati terhadap persoalan pribadi.

2. Produktivitas Organisasi Perusahaan

Produktivitas kerja yang dimiliki individu karyawan saja tidak cukup jika tidak dilandasi dengan produktivitas yang dimiliki oleh perusahaan, apa saja produktivitas yang perlu ada pada perusahaan?

- ✓ Tenaga kerja berkompeten sebagai modal utama kerja-kerja yang produktif.
- ✓ Ilmu manajemen yang mumpuni sebagai seni untuk mengatur pelaksanaan kegiatan perusahaan yang lebih produktif.

- ✓ Sumber modal sebagai nafas panjang pergerakan perusahaan.

3. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja karyawan bisa mempengaruhi suasana hati dan kinerja mereka secara keseluruhan. Sederhananya, berikan karyawan lingkungan kerja yang mendukung, maka mereka bisa menjadi produktif. Meskipun lingkungan kerja sudah berhasil mencakup elemen struktural seperti pencahayaan, ventilasi, furnitur, dan peralatan kantor, hal ini masih belum cukup. Bangun juga suasana kerja yang nyaman.

Jika suasana kerja dibangun di atas prinsip kerja sama, persaingan yang sehat, dan empati, karyawan akan sangat termotivasi dan bersemangat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Tempat kerja mereka adalah zona aman untuk mengekspresikan diri dan melakukan yang terbaik dari kemampuan yang dimiliki oleh tiap karyawan. Kunci untuk menciptakan lingkungan yang sehat adalah dengan mempromosikan nilai-nilai seperti transparansi, kerja sama, kerja tim, dan pencapaian.

4. Proses

Proses bisa berdampak besar pada produktivitas organisasi. Menerapkan proses adalah salah satu cara paling efektif untuk meningkatkan produktivitas tim. Proses bisa membantu untuk menentukan urutan atau langkah-langkah tertentu dalam melaksanakan sebuah tugas. Proses yang baik ditentukan setelah banyak melewati trial and error. Oleh karena itu, metode ini adalah metode tercepat dan paling handal untuk menyelesaikan tugas. Manfaatkan juga berbagai tools manajemen untuk bisa membantu karyawan menjadi lebih produktif.

5. Tujuan

Tujuan atau goals yang ditetapkan dengan jelas sangat bagus untuk meningkatkan tingkat produktivitas. Memberitahu karyawan Anda tentang tujuan mereka adalah cara yang bagus untuk

menciptakan target dalam pikiran mereka. Ini adalah cara sempurna untuk menyalurkan dan mengarahkan energi yang dimiliki para karyawan untuk bisa menyelesaikan tugas-tugas produktif.

6. Kesehatan Karyawan

Kesehatan karyawan menjadi poin selanjutnya yang bisa mempengaruhi bagaimana kinerja dan produktivitas mereka. Kesehatan mental dan fisik karyawan menjadi hal yang terpenting. Karyawan yang sehat dan bahagia akan memiliki lebih banyak sumber daya fisik dan mental untuk diinvestasikan dalam pekerjaan mereka. Membantu mereka menjadi sangat fokus dan menghindari rasa untuk menunda. Meskipun karyawan yang sedang sakit atau mengalami stres mungkin dapat menyelesaikan pekerjaan mereka, tapi mereka harus bekerja lebih keras dan lebih lama dari biasanya. Ini akan mempengaruhi kinerja dan berisiko membuat karyawan kelelahan.

7. Pelatihan

Pelatihan karyawan akan memainkan peran besar dalam seberapa siap mereka untuk melakukan pekerjaan mereka. Semakin siap mereka, kemungkinan besar mereka akan semakin produktif. Karyawan yang tidak terlatih, tidak akan tahu apa yang harus mereka lakukan atau bagaimana melakukan pekerjaannya. Mereka dapat mengerahkan semua upaya yang mereka inginkan, tetapi jika mereka tidak tahu ke mana harus mengarahkan upaya tersebut, pekerjaan akan menjadi tidak produktif.

Produktivitas yang baik tentunya akan membawa pemasukan yang lebih lagi untuk bisnis dan perusahaan. Cara lainnya untuk bisa meningkatkan produktivitas mereka adalah dengan memberikan sebuah reward kepada karyawan agar mereka dapat bekerja dengan lebih maksimal.

D. Indikator Produktivitas Kerja sebuah Perusahaan

Dalam ilmu ekonomi, indikator produktivitas kerja perusahaan dinilai dengan beberapa parameter berikut:

1. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja atau jumlah kerja yang dihasilkan oleh karyawan perusahaan menjadi indikator penilaian pertama bagi perusahaan.

| Bagaimana cara menilai kuantitas kerja yang berhasil atau tidak?

Caranya adalah dengan membandingkan dengan target kuantitas kerja yang menjadi standar perusahaan apakah sudah tercapai atau belum.

Jika karyawan bekerja dengan kuantitas yang melebihi dari target perusahaan maka bisa dinilai indikator ini sudah berhasil. Namun, jika didapatkan nilai perbandingan yang rendah, perusahaan harus melakukan pembenahan mengapa karyawan menghasilkan kerja yang rendah dibandingkan dengan target perusahaan.

Bisa jadi faktor-faktor produktivitas individu belum terpenuhi dengan baik sehingga karyawan tidak nyaman bekerja dan hasilnya menjadi tidak maksimal.

2. Kualitas Kerja

Bila kuantitas adalah jumlah, maka indikator selanjutnya adalah kualitas yang menyangkut mutu produk yang dihasilkan oleh karyawan. Kemampuan terbaik seorang karyawan dalam menyelesaikan tugasnya secara teknis itulah yang dikatakan kualitas. Semakin bagus kualitas kerja seorang karyawan maka produktivitas akan semakin bagus.

Kualitas mungkin saja tidak diperoleh atau capaiannya rendah jika dari sisi pengembangan SDM karyawan, pihak perusahaan sedikit andil dalam proses mengembangkannya. Promosi dan pengembangan SDM perusahaan harus sebanding dengan

perkembangan dari perusahaan terkait sehingga karyawan merasa senang dan bisa bekerja secara lebih produktif. Kualitas kerja yang rendah walaupun kuantitasnya tinggi capaian hasilnya tetap akan kecil. Jadi, kuantitas yang sudah baik harus didukung dengan kualitas kerja yang terbaik sehingga produktivitas akan unggul.

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu terkait hasil kerja merupakan persepsi seorang karyawan yang diharapkan ada sejak dari awal waktu menyelesaikan pekerjaan. Memaksimalkan waktu pengerjaan untuk mendapatkan output kerja yang lebih baik dibutuhkan dari seorang karyawan.

Memaksimalkan waktu pengerjaan ini akan dikaitkan dengan aktivitas lainnya yang dilakukan oleh karyawan. Jika capaian ketepatan waktu yang dihasilkan dari kinerja seorang karyawan sudah cukup bagus, maka pengaruh produktivitas kerja perusahaan juga akan lebih baik.

Langkah-langkah dalam Penilaian Kinerja



Mengukur produktivitas kerja perusahaan membutuhkan formulasi matematis yang nyata sehingga bisa didapatkan hasil yang konkrit. Secara umum bisa diformulasikan rumus menghitung produktivitas kerja karyawan sebagai hasil dari pembagian nilai output perusahaan dengan nilai input yang dihasilkan, atau dalam persamaannya dituliskan:

$$\text{Total produktivitas} = \text{hasil total} / \text{masukan total}$$

$$\text{Produktivitas parsial} = \text{hasil parsial} / \text{masukan total}$$

Hasil perhitungan produktivitas kerja tersebut dapat menggambarkan capaian produktivitas kerja yang dilakukan oleh karyawan, apakah hasilnya sesuai dengan standar perusahaan atau belum. Angka ini sekaligus menjadi bahan evaluasi bagi para manajer untuk mengambil kebijakan pembenahan perusahaan.

E. Penutup

1. Ringkasan

Produktivitas merupakan perbandingan antara hasil kerja dengan bahan, waktu, dan tenaga yang digunakan dalam memproduksi barang atau jasa dengan menggunakan sumber-sumber yang ada secara efektif dan efisien, tetapi tetap menjaga mutu barang atau jasa yang dihasilkan. Dalam kaitannya dengan tenaga kerja, maka produktivitas tenaga kerja merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu. Faktor manusia telah menjadi fokus penghargaan dunia sejak abad ke 18 yang populer dengan penerapan ilmu perilaku manusia, oleh karena itu produktivitas tidak dilihat sebagai konsep produksi dan ekonomi saja, yang melupakan kepentingan tenaga kerja dan lingkungan.

Produktivitas kerja memerlukan perubahan sikap mental yang dilandasi kerja hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan cara kerja hari esok lebih baik dari hari ini. Peningkatan produktivitas dilakukan oleh pribadi dinamis dan kreatif.

Produktivitas kerja merupakan sikap mental. Sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada. Suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan lebih baik dari hari ini dari pada hari kemarin dan hari esok lebih baik hari ini. Sikap yang demikian akan mendorong seseorang untuk tidak cepat merasa puas, akan tetapi harus mengembangkan diri dan

meningkatkan kemampuan kerja dengan cara selalu mencari perbaikan-perbaikan dan peningkatan.

Faktor-faktor yang digunakan dalam pengukuran produktivitas kerja meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja dan ketepatan waktu. Dalam penelitian ini peneliti mengukur produktivitas kerja dengan menggunakan indikator-indikator di bawah ini:

- 1) Kualitas kerja adalah merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam jumlah tertentu dengan perbandingan standar yang ada atau ditetapkan oleh perusahaan.
- 2) Kualitas kerja merupakan suatu standar hasil yang berkaitan dengan mutu dari suatu produk yang dihasilkan oleh karyawan dalam hal ini merupakan suatu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara teknis dengan perbandingan standar yang ditetapkan oleh perusahaan.
- 3) Ketepatan waktu merupakan tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada setiap awal waktu yang telah ditentukan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang disediakan awal waktu sampai menjadi output

Mengukur tingkat produktivitas memegang peranan yang sama atau bahkan lebih penting daripada upaya meningkatkan produktivitas. Pengukuran produktivitas yang akurat merupakan bentuk dorongan bagi para pegawai; dengan memberikan target yang objektif dan terukur bagi mereka, para pegawai tahu bahwa mereka sedang dinilai secara adil, dan bahwa jumlah output mereka diperhitungkan.

2. Latihan Soal

- 1) Bagaimana cara mengukur produktivitas kerja di perusahaan?
- 2) Bagaimana cara mendorong dan meningkatkan produktivitas pegawai?
- 3) Sebutkan dan jelaskan faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja?
- 4) Bagaimana indikator produktivitas kerja dapat dinilai baik?
- 5) Ketika pengukuran produktivitas kerja mendapatkan hasil kurang baik, bagaimana tindakan yang harus dilakukan perusahaan?

BAB X

ALASAN EVALUASI KINERJA KARYAWAN ITU PENTING

CAPAIAN PEMBELAJARAN

1. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang apa itu evaluasi kinerja*
 2. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang ragam contoh reward untuk karyawan di perusahaan*
 3. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang pentingnya evaluasi usaha secara berkala untuk kelancaran bisnis*
-



Pendahuluan

Evaluasi kinerja adalah sebuah penilaian yang dilakukan oleh perusahaan atau pelaku kerja untuk mengetahui hasil kerja dari pegawai dan juga dari organisasi atau perusahaan. Evaluasi kinerja juga digunakan untuk mengetahui apakah hasil kerja dari karyawan telah sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya serta standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Sebagai contoh evaluasi kinerja, perusahaan yang menjalankan aktivitas bisnisnya sehari-hari pasti akan diisi oleh banyak karyawan yang setiap harinya akan bekerja dan saling membantu menjalankan serta menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan. Karyawan yang baik diharapkan memiliki kinerja kerja

yang optimal setiap harinya dan mampu mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Pada BAB X ini terdiri dari tiga sub-bab yang menjelaskan tentang apa itu evaluasi kinerja, ragam contoh reward untuk karyawan di perusahaan dan pentingnya evaluasi usaha secara berkala untuk kelancaran bisnis.

Dengan mempelajari buku ajar ini, diharapkan mahasiswa akan dapat menjelaskan apa itu evaluasi kinerja, ragam contoh reward untuk karyawan di perusahaan dan pentingnya evaluasi usaha secara berkala untuk kelancaran bisnis.

Untuk mencapai tujuan tersebut, buku ajar dibagi menjadi tiga bagian, yaitu uraian materi, ringkasan dan latihan soal. Langkah yang baik adalah mempelajari dengan teliti dari setiap uraian materi kemudian mencoba latihan soal yang ada. Apabila mahasiswa masih mempunyai keraguan, bacalah kembali uraian dan ringkasan yang ada sehingga benar-benar menguasai konsep yang diberikan. Penguasaan materi dengan benar pada suatu bab sangat diperlukan sebelum beralih pada bab berikutnya.



A. Memahami Apa Itu Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja merujuk pada penilaian sistematis dan berdasar terhadap hasil kerja karyawan serta organisasi/perusahaan. Nantinya, hasil penilaian ini akan menjadi dasar perusahaan dalam memberikan umpan balik terkait prestasi karyawan, pelaksanaan kegiatan, hingga membantu penyusunan kebijakan perusahaan pada masa mendatang.

Pihak manajemen atau karyawan berwenang (atasan langsung) berperan memberi penilaian terhadap kinerja karyawan yang bersangkutan. Hasil evaluasi dari seluruh karyawan kemudian akan dielaborasi untuk membangun sistem penilaian dan penghargaan bagi karyawan.

Langkah ini memang sebaiknya dilakukan secara transparan dengan melibatkan karyawan secara aktif. Apa saja yang menjadi indikator penilaian perlu diuraikan sehingga karyawan pun dapat mengevaluasi kinerjanya selama ini.

Setelah proses evaluasi selesai, perusahaan juga perlu menyampaikan hasilnya kepada karyawan. Jadi, karyawan dapat mengetahui mana aspek yang masih perlu ditingkatkan, dipertahankan, maupun diperbaiki.

Lebih lanjut, berikut alasan perusahaan melakukan evaluasi kinerja secara berkala:

1. Wujud penghargaan terhadap kinerja karyawan

Melalui evaluasi, manajemen dan atasan langsung menaruh perhatian khusus pada pengukuran kinerja individu atau tim dalam periode waktu tertentu. Hasil pengukuran tersebut menjadi dasar pemberian apresiasi sesuai dengan kinerja masing-masing. Misalnya, apresiasi diberikan dalam bentuk bonus atau promosi jabatan. Dengan memperoleh apresiasi dari perusahaan, motivasi dan kepuasan kerja karyawan pun meningkat. Situasi ini dapat berdampak positif pada peningkatan produktivitas kerja perusahaan. Tentu perusahaan juga akan diuntungkan oleh situasi tersebut.

2. Mengetahui aspek mana yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan

Evaluasi kinerja bukan menjadi alat untuk mencari-cari kesalahan karyawan. Melalui sistem penilaian terukur dan sistematis seperti ini, karyawan dapat memperoleh masukan maupun kritik yang membangun dari atasan langsung.

Maka dari itu, hasil evaluasi pun seharusnya disampaikan kembali kepada karyawan. Undang karyawan duduk bersama untuk membahas kesulitan kerja yang dirasakan atau meminta masukan berdasarkan pengalamannya. Karyawan pun dapat membenahi dan memperbaiki diri sehingga ia tergerak untuk bekerja secara efektif.

3. Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan dan pelatihan karyawan

Setelah evaluasi kinerja dilakukan, perusahaan dapat mengetahui lebih dalam apa saja kelebihan dan kelemahan karyawan, juga aspek yang perlu dipertahankan, diperbaiki, maupun dikembangkan lebih lanjut. Dari data tersebut perusahaan dapat mengidentifikasi apa saja kebutuhan pengembangan dan pelatihan karyawan.

Penyelenggaraan program pengembangan dan pelatihan sangat penting untuk mendorong kinerja karyawan. Tidak hanya memperluas wawasan, tetapi juga mengasah berbagai keterampilan yang berdampak positif bagi pengembangan karier karyawan. Setelah mengikuti program tersebut, perusahaan tentu berharap karyawan bersedia memberikan kontribusi maksimal sehingga kinerja perusahaan pun meningkat.

4. Instrumen penting dalam upaya perlindungan hukum untuk perusahaan

Hasil evaluasi kinerja juga bisa menjadi dasar keputusan hubungan kerja. Situasi tersebut dapat terjadi jika karyawan melakukan kesalahan fatal, melanggar peraturan, tidak memenuhi kewajiban, atau mempunyai masalah lain yang berdampak negatif pada perusahaan.

Memastikan hasil evaluasi kinerja tersimpan rapi dalam dokumen penting untuk dilakukan. Dokumen tersebut akan menjadi instrumen penting yang bisa memberikan perlindungan hukum pada perusahaan. Ketika ada mantan karyawan datang menggugat perusahaan, Anda bisa memakai dokumen bersangkutan sebagai bukti sah untuk kebijakan yang telah diambil sebelumnya.

Keempat alasan evaluasi kinerja karyawan di atas dapat menjadi tinjauan Anda untuk melakukan hal serupa di perusahaan. Selain menilai dan mengapresiasi kinerja karyawan, evaluasi demikian juga mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kondusif. Karyawan

pun termotivasi untuk aktif berkontribusi demi kemajuan perusahaan.

B. Ragam Contoh Reward untuk Karyawan di Perusahaan

Memberikan reward atau penghargaan kepada karyawan merupakan sebuah keharusan. Bagaimana pun juga, mereka adalah orang-orang yang membantu untuk menjalankan perusahaan. Reward untuk karyawan juga bisa berarti sebuah apresiasi dari pimpinan atas kerja keras mereka. Berikut contoh reward untuk karyawan yang bisa pertimbangan:

1. Memberikan pujian

Hal ini mungkin terdengar sepele. Namun, pada kenyataannya, memberikan pujian atau mengungkapkan rasa terima kasih pimpinan secara langsung bisa membuat karyawan lebih termotivasi. Selalu ucapkan “terima kasih” kepada setiap bantuan yang diberikan karyawan. Jangan lupa berikan pujian kepada karyawan dengan kinerja memuaskan.

Jadikan hal ini sebagai sebuah budaya kerja di perusahaan, maka jangan kaget jika kinerja karyawan menjadi lebih maksimal. Suasana kerja di perusahaan pun akan menjadi lebih positif jika hal ini diterapkan dengan tepat.

2. Menawarkan kesempatan untuk berkembang

Setiap karyawan tentu memiliki goal atau tujuan masing-masing. Namun, satu hal yang sudah pasti adalah mereka ingin terus berkembang, baik itu sebagai seorang karyawan maupun sebagai individu. Oleh karenanya, memberikan kesempatan bagi mereka untuk bisa berkembang bisa menjadi contoh reward untuk karyawan.

Pimpinan bisa mengirimnya untuk mengikuti pelatihan. Saat ini sudah banyak webinar atau pelatihan yang bisa diikuti oleh karyawan tanpa terlalu mengikat waktu mereka. Reward semacam ini bukan hanya menguntungkan bagi karyawan, tetapi

juga untuk kelangsungan perusahaan. Setelah mengikuti pelatihan, mereka tentu memiliki potensi yang lebih besar untuk memajukan perusahaan.

3. Merenovasi ruang kerja

Apabila merasa sebuah reward tidak hanya pantas untuk diberikan kepada satu individu saja, maka opsi ini bisa menjadi solusi. Ruang kerja yang nyaman tentu akan membuat karyawan lebih leluasa saat bekerja. Bukan hanya itu, ruang kerja yang lebih tertata, bersih, dan nyaman tentu akan membuat produktivitas kerja meningkat.

Pimpinan tidak harus membongkar ruang kerja. Jika budget terbatas, Bisa mulai dari hal kecil seperti mengganti meja atau bahkan mouse yang sudah terlalu lama. Mengecat ruangan atau mengganti wallpaper juga bisa dilakukan untuk mengubah suasana di ruang kerja karyawan.

4. Memberikan reward berupa waktu

Contoh reward untuk karyawan lainnya adalah waktu. Bisa dibidang, waktu adalah hal yang paling berharga. Sebagai contoh, Pimpinan dapat memberikan cuti liburan kepada karyawan dengan raihan terbaik. Contoh lainnya adalah memberikan waktu kerja yang lebih fleksibel kepada karyawan terbaik di perusahaan.

Hadiah berupa “waktu” tersebut bisa dimanfaatkan karyawan Anda untuk berlibur atau sekadar menghabiskan waktu bersama orang-orang tercinta mereka. Apresiasi semacam ini jelas akan membuat karyawan Anda benar-benar merasa dihargai.

5. Memberikan bonus atau hadiah

Pimpinan juga bisa memberikan reward kepada karyawan berupa bonus atau hadiah. Berikan bonus di samping gaji pokok mereka. Hal ini akan membuat mereka terus berpacu dalam mencapai target yang pimpinan tetapkan.

Selain itu, juga bisa memberikan hadiah. Tidak perlu hadiah yang terlalu personal, Pimpinan bisa memberikan voucher. Voucher ini dapat dimanfaatkan karyawan untuk mendapatkan barang-barang yang mereka perlukan atau butuhkan.

Memberikan reward untuk karyawan adalah salah satu cara efektif untuk menghargai kerja keras karyawan. Mereka juga akan lebih termotivasi untuk mengejar target. Contoh reward untuk karyawan di atas bisa menjadi pertimbangan saat ingin memberikan penghargaan bagi mereka yang telah bekerja keras untuk perusahaan.

C. Pentingnya Evaluasi Usaha Secara Berkala untuk Kelancaran Bisnis

Evaluasi bisnis penting dilakukan oleh setiap pelaku usaha secara berkala. Hal itu dimaksudkan untuk mencari tahu kesalahan atau memperbaiki kesalahan dalam usaha yang dijalankan. Karena, perlu diingat tidak mungkin suatu usaha berjalan mulus-mulus saja. Evaluasi juga dilakukan pada saat usaha sudah berjalan beberapa waktu, bisa dalam sebulan atau beberapa minggu.

Harapannya, setelah dilakukan evaluasi pada usaha diharapkan tidak melupakan evaluasi pada usaha, karena sering terjadi justru banyak usaha yang sukses sewaktu didirikan namun perlahan-lahan meredup karena kurangnya evaluasi dan tindakan-tindakan perbaikan.

Evaluasi kinerja memegang peranan penting dalam mengembangkan perusahaan. Diantara peranan tersebut antara lain:

1. Mengetahui posisi usaha perusahaan

Posisi yang dimaksud bukan berarti lokasi namun ditujukan kepada kondisi keseluruhan usaha. Dengan adanya evaluasi, bisa mengetahui harta perusahaan, utang dan modal. Selain itu, juga bisa mengetahui berapa rata-rata pengeluaran bulanan, persediaan barang sampai jumlah karyawan perusahaan.

2. Mengetahui adanya kemajuan atau kemunduran

Cara mengetahuinya yaitu dengan membandingkan dengan posisi usaha pada saat evaluasi sebelumnya atau pada saat usaha baru berdiri. Bisa membandingkannya dengan hal-hal keuangan ini dengan cara membandingkan laporan keuangan pada saat awal pendirian usaha dengan laporan keuangan yang ada sekarang.

3. Mengambil langkah-langkah perbaikan atau pengembangan

Jika kondisi usaha mengalami peningkatan, tentunya sebagai pelaku usaha ingin mengembangkannya lagi. Namun, jika kondisi sebaliknya yang terjadi tentunya sebagai pelaku usaha harus memikirkan cara untuk memperbaiki usaha tersebut agar lebih baik.

Seiring perkembangan zaman, kondisi perekonomian suatu negara pun juga selalu mengalami perubahan yang terkadang tidak bisa diprediksi. Karenanya dibutuhkan persiapan dan ketelitian dari perusahaan dalam menghadapi kondisi-kondisi perekonomian yang tidak bisa diprediksi atau kondisi lain yang memaksa perusahaan untuk melakukan sebuah perubahan. Contohnya dalam hal perkembangan informasi dan teknologi yang selalu mengalami perubahan. Hal tersebut bisa menjadi sebuah keuntungan atau kerugian yang akan ditanggung oleh perusahaan.

Perusahaan yang baik idealnya mampu bertahan di setiap kondisi. Perusahaan pun dituntut untuk selalu mempersiapkan dan mengembangkan SDA serta SDM dengan baik dan sesuai dengan kebutuhan dari perusahaan. Tanpa 2 hal tersebut perusahaan akan kehilangan pondasinya dan tidak akan bisa berkembang dengan baik.

Sebagai perusahaan, sebaiknya pihak manajemen melakukan penilaian kerja untuk kinerja yang telah dilakukan oleh para pegawainya. Penilaian ini dilakukan untuk melihat kekurangan, kelebihan, kesalahan serta hal lain yang bisa mempengaruhi pekerjaan karyawan yang akan dikerjakan kedepannya. Selain itu

evaluasi kerja juga bisa digunakan untuk memperbaiki kebijakan – kebijakan yang kurang atau tidak sesuai dengan kondisi pekerjaan maupun kondisi perusahaan saat itu.

Dari evaluasi kerja akan didapat 2 hasil, yaitu hasil positif dan negatif. Hasil positif dari evaluasi kerja akan dipertahankan dan di-upgrade untuk mendapatkan hasil yang lebih baik lagi kedepannya, sedangkan hasil negatif dari evaluasi kerja akan dibahas untuk kemudian dibuang atau diperbaiki. Melihat dari hal itu, maka evaluasi kerja karyawan menjadi satu hal yang wajib dilakukan oleh perusahaan.

Berikut adalah langkah-langkah yang bisa dilakukan oleh perusahaan untuk melakukan evaluasi kerja :

1. Lakukan secara rutin dan konsisten

Sebuah perusahaan idealnya melakukan evaluasi kerja 1-2 kali dalam satu tahun. Namun, hal ini tidak bisa dijadikan patokan. Pihak manajemen perusahaan pun dapat mengadakan evaluasi kerja karyawan lebih sering ataupun lebih jarang tergantung kebijakan masing masing perusahaan.

Sebagai catatan, rentang waktu adalah hal yang cukup penting dalam melakukan evaluasi kinerja karyawan. Perkembangan karyawan tidak akan cukup terlihat apabila evaluasi kerja karyawan dilakukan terlalu sering. Di sisi lain, evaluasi kerja karyawan yang terlalu jarang juga tidak baik karena masalah yang ada dalam pekerjaan akan menjadi lebih rumit dan sulit tersampaikan.

2. Pentingnya evaluasi dilakukan secara tatap muka (face to face)

Cara yang paling sesuai dan ideal untuk melakukan evaluasi kerja karyawan adalah dengan cara bertemu langsung (tatap muka). Hal ini bisa dilakukan dengan cara memanggil satu persatu karyawan yang akan dievaluasi ataupun mengadakan rapat besar dengan para karyawan.

Pihak perusahaan bisa memberikan daftar evaluasi yang akan dilakukan kepada karyawan yang nantinya akan secara langsung dibahas. Dengan bertatap muka, interaksi antara karyawan yang sedang dievaluasi dengan pihak perusahaan akan lebih efektif. Kedua belah pihak dapat mengutarakan, menyampaikan masalah, mendengarkan bahkan memberi masukan untuk satu sama lain.

3. Perhatikan penggunaan kata dan bahasa dalam penyampaian

Penggunaan bahasa yang tepat harus digunakan agar masing-masing pihak dapat menangkap setiap pokok pembahasan yang disampaikan dalam kegiatan evaluasi kerja karyawan. Perusahaan atau pihak evaluator dapat memilih kata kata yang spesifik agar membantu karyawan atau pihak yang dievaluasi lebih memahami dan menyimak kegiatan tersebut dengan serius.

Evaluasi kinerja memiliki peran penting yang bertujuan sebagai berikut:

1. Mengetahui kesalahan atau masalah yang harus diperbaiki

Salah satu tujuan utama dari dilakukannya evaluasi kinerja adalah untuk mengetahui kesalahan atau kekurangan dari kebijakan atau langkah pekerjaan yang telah dilakukan oleh pihak perusahaan maupun dari pihak karyawan. Jadi diharapkan kedua belah pihak menemukan titik temu dan mendapatkan jalan keluar dari permasalahan yang ada.

2. Melakukan perbaikan pola kerja yang sesuai

Evaluasi kerja bisa digunakan untuk melakukan perbaikan pola kerja yang dirasa tidak sesuai dengan standar ketetapan dari perusahaan atau untuk mendapatkan pola kerja baru bagi karyawan yang lebih efektif dan efisien. Sebagai contoh, pekerjaan yang biasanya dilakukan dalam jangka waktu 1 bulan ternyata setelah dievaluasi bisa diselesaikan dalam waktu 2 minggu dengan aturan dan pola kerja yang baru.

3. Memberikan penghargaan pada karyawan yang berprestasi

Evaluasi kinerja tidak hanya digunakan untuk memperbaiki cara kerja karyawan. Disisi lain, evaluasi kerja juga bisa digunakan untuk memberikan penghargaan kepada karyawan perusahaan yang berprestasi dan memberikan kinerja kerja yang baik. Dengan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, karyawan akan merasa lebih dihargai kinerjanya oleh perusahaan. Hal tersebut juga bisa menjadi pacuan untuk karyawan lain untuk bekerja lebih giat agar bisa merasakan penghargaan yang diberikan oleh perusahaan di kemudian hari.

4. Membantu Anda dalam mengembangkan perusahaan

Evaluasi kerja bisa digunakan untuk mengembangkan perusahaan dengan cara memperbaiki kinerja dari karyawan dari perusahaan. Dengan cara mengetahui poin poin mana sajakah yang harus diperbaiki dalam kegiatan evaluasi kinerja, perusahaan dapat membuat kebijakan baru ataupun rencana kerja baru yang bisa mengembangkan dan membuat perusahaan menjadi lebih baik lagi.

Kegiatan evaluasi kerja karyawan memang sangat penting untuk dilakukan demi keberlangsungan perusahaan. Hal ini dilakukan agar perusahaan dapat mencapai target yang telah ditentukan dalam perusahaan serta mendapatkan SDM yang berkualitas. Selain itu dengan adanya evaluasi kerja maka pihak perusahaan dapat mengetahui kekurangan dan kelebihan perusahaan maupun karyawan dari perusahaannya yang kemudian bisa membantu perusahaan untuk memberikan reward ataupun punishment bagi karyawan.

D. Penutup

1. Ringkasan

Evaluasi kinerja merujuk pada penilaian sistematis dan berdasar terhadap hasil kerja karyawan serta organisasi/perusahaan. Nantinya, hasil penilaian ini akan menjadi dasar perusahaan dalam

memberikan umpan balik terkait prestasi karyawan, pelaksanaan kegiatan, hingga membantu penyusunan kebijakan perusahaan pada masa mendatang. Pihak manajemen atau karyawan berwenang (atasan langsung) berperan memberi penilaian terhadap kinerja karyawan yang bersangkutan. Hasil evaluasi dari seluruh karyawan kemudian akan dielaborasi untuk membangun sistem penilaian dan penghargaan bagi karyawan.

Evaluasi bisnis penting dilakukan oleh setiap pelaku usaha secara berkala. Hal itu dimaksudkan untuk mencari tahu kesalahan atau memperbaiki kesalahan dalam usaha yang dijalankan. Karena, perlu diingat tidak mungkin suatu usaha berjalan mulus-mulus saja. Evaluasi juga dilakukan pada saat usaha sudah berjalan beberapa waktu, bisa dalam sebulan atau beberapa minggu. Harapannya, setelah dilakukan evaluasi pada usaha diharapkan tidak melupakan evaluasi pada usaha, karena sering terjadi justru banyak usaha yang sukses sewaktu didirikan namun perlahan-lahan meredup karena kurangnya evaluasi dan tindakan-tindakan perbaikan.

Memberikan reward atau penghargaan kepada karyawan merupakan sebuah keharusan. Reward untuk karyawan juga bisa berarti sebuah apresiasi dari pimpinan atas kerja keras mereka. Contoh reward untuk karyawan antara lain memberikan pujian, menawarkan kesempatan untuk berkembang, merenovasi ruang kerja, reward berupa waktu, dan bonus/hadiah.

2. Latihan Soal

- 1) Bagaimana memahami yang benar konsep dari evaluasi kinerja?
- 2) Sebutkan ragam contoh reward untuk karyawan di perusahaan serta jelaskan alasan reward tersebut diberikan!
- 3) Bagaimana pentingnya evaluasi usaha secara berkala untuk kelancaran bisnis?
- 4) Bagaimana hubungan antara pemberian reward dengan peningkatan kinerja karyawan? Jelaskan disertai literatur ilmiah yang mendukung!
- 5) Bagaimana cara perusahaan melakukan evaluasi kepada karyawan?

BAB XI

MANAJEMEN KINERJA

PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

CAPAIAN PEMBELAJARAN

1. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang pengertian balance scorecard*
 2. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang fungsi balanced scorecard*
 3. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang membangun kinerja bisnis pendekatan balanced scorecard*
 4. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang bisnis yang dapat menggunakan balance scorecard*
 5. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang balanced scorecard dalam membangun manajemen kinerja kepemimpinan*
 6. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang bentuk, karakteristik dan mekanisme balanced scorecard*
 7. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang fungsi balanced scorecard*
 8. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang konsep strategi balanced scorecard*
 9. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang Manajemen kepemimpinan kewirausahaan dan bisnis dalam balanced scorecard*
-



Pada mulanya, sistem manajemen strategi bercirikan: mengandalkan anggaran tahunan, berjangka panjang dan berfokus pada kinerja keuangan. Penerapan sistem manajemen strategi yang demikian di banyak perusahaan mengalami kegagalan. Sebab-sebabnya antara lain: hanya 25% manajer yang memiliki insentif yang terhubung ke strategi, 60% perusahaan tidak menghubungkan anggarannya ke strategi, 85% dari tim eksekutif menghabiskan waktu kurang dari satu jam untuk membahas strategi tiap bulan, dan hanya 5% pegawai yang memahami strategi.

Namun sistem manajemen strategi tetap diperlukan karena perusahaan dituntut untuk berkembang secara terencana dan terukur, sehingga memerlukan peta perjalanan menghadapi masa depan yang tidak pasti, memerlukan langkah-langkah strategis, dan perlu mengarahkan kemampuan dan komitmen SDM untuk mewujudkan tujuan perusahaan. *Balanced scorecard* yang dikembangkan oleh Norton dan Kaplan memberikan solusi terhadap tuntutan ini. Hadirnya *balanced scorecard* sebagai pendekatan baru dalam sistem pengukuran kinerja diklaim mampu mengatasi kelemahan-kelemahan sistem manajemen strategi perusahaan. Peran *balanced scorecard* dalam sistem manajemen strategi adalah: memperluas perspektif dalam setiap tahap sistem manajemen strategis, membuat fokus manajemen menjadi seimbang, mengaitkan berbagai sasaran secara koheren, dan mengukur kinerja secara kuantitatif.

Pada BAB XI ini terdiri dari lima sub-bab yang menjelaskan tentang pengertian balance scorecard, fungsi balanced scorecard, bisnis pendekatan balanced scorecard, bisnis yang dapat menggunakan balance scorecard, balanced scorecard dalam membangun manajemen kinerja kepemimpinan, kerangka balanced scorecard, bentuk, karakteristik dan mekanisme balanced scorecard,

konsep strategi balanced scorecard serta manajemen kepemimpinan kewirausahaan dan bisnis dalam balanced scorecard.

Dengan mempelajari buku ajar ini, diharapkan mahasiswa akan dapat menjelaskan pengertian balance scorecard, fungsi balanced scorecard, bisnis pendekatan balanced scorecard, bisnis yang dapat menggunakan balance scorecard, balanced scorecard dalam membangun manajemen kinerja kepemimpinan, kerangka balanced scorecard, bentuk, karakteristik dan mekanisme balanced scorecard, konsep strategi balanced scorecard serta manajemen kepemimpinan kewirausahaan dan bisnis dalam balanced scorecard.

Untuk mencapai tujuan tersebut, buku ajar dibagi menjadi tiga bagian, yaitu uraian materi, ringkasan dan latihan soal. Langkah yang baik adalah mempelajari dengan teliti dari setiap uraian materi kemudian mencoba latihan soal yang ada. Apabila mahasiswa masih mempunyai keraguan, bacalah kembali uraian dan ringkasan yang ada sehingga benar-benar menguasai konsep yang diberikan. Penguasaan materi dengan benar pada suatu bab sangat diperlukan sebelum beralih pada bab berikutnya.



Balanced Scorecard (BSC) adalah metode pengukuran hasil kerja yang digunakan perusahaan atau biasa disebut dengan strategi manajemen. Balanced Scorecard dikembangkan oleh Drs. Robert Kaplan dari Harvard Business School dan David Norton pada awal tahun 1990.

A. Pengertian Balance Scorecard (BSC)

Balance Scorecard berasal dari dua suku kata, Balanced yang artinya berimbang dan scorecard yang artinya kartu skor. Pada awalnya Balanced Scorecard atau disingkat BSC digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Dengan BSC perusahaan jadi lebih tahu sejauh mana pergerakan dan

perkembangan yang telah dicapai. Dengan adanya BSC sangat membantu perusahaan untuk memberikan pandangan menyeluruh mengenai kinerja perusahaan. Agar kinerja lebih efektif dan efisien, dibutuhkan sebuah informasi akurat yang mewakili sistem kerja yang dilakukan. Balanced Scorecard memberi perusahaan elemen yang dibutuhkan untuk berpindah dari paradigma 'selalu tentang finansial' menuju model baru yang mana hasil balanced scorecard menjadi titik awal untuk review, mempertanyakan, dan belajar tentang strategi yang dimiliki.

Balanced scorecard akan menerjemahkan visi dan strategi ke dalam serangkaian ukuran koheren dalam empat perspektif yang berimbang. Sistem BSC bertujuan untuk memberikan pandangan yang lebih komprehensif kepada para manajer dengan melengkapi ukuran finansial melalui metrik tambahan yang mengukur kinerja di berbagai bidang. Bidang-bidang tersebut adalah kepuasan pelanggan, inovasi produk, dan lainnya.

B. Fungsi Balanced Scorecard

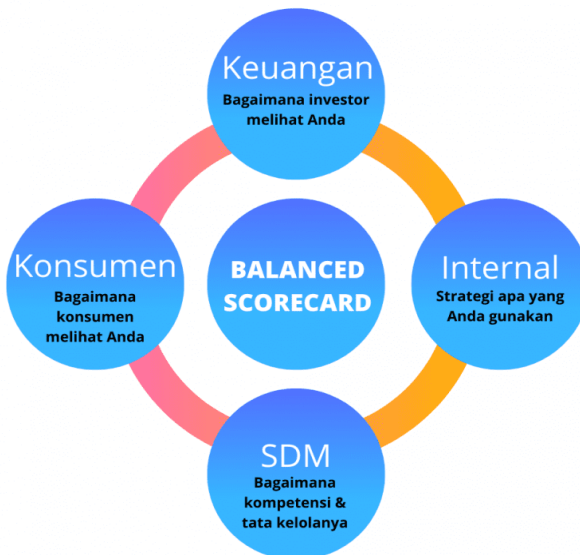
Pada awalnya BSC hanya digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran keuangan. Kemudian meluas dan digunakan untuk mengukur keempat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Lebih jauh balanced scorecard memiliki fungsi sebagai berikut:

1. Sebagai alat ukur perusahaan apakah visi dan misi yang dianut telah tercapai.
2. Sebagai alat ukur keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan.
3. Sebagai panduan strategis untuk menjalankan bisnis perusahaan.
4. Alat analisis efektivitas strategi yang telah digunakan.

5. Memberikan gambaran kepada perusahaan terkait SWOT yang dimiliki.
6. Sebagai alat key performance indicator perusahaan.
7. Sebagai feedback terhadap shareholder perusahaan.
8. Sebagai alat komunikasi, informasi, dan sistem analisis pembelajaran perusahaan

Balanced scorecard (BSC) bisa dikatakan adalah sebagai alat ukur yang paling sederhana dalam perusahaan sehingga banyak kelemahan-kelemahannya. Salah satu kelemahannya adalah informasi yang disajikan terbatas dan kurang akurasi, sehingga tidak bisa melihat faktor-faktor lain yang bisa mempengaruhi performa perusahaan. Misalnya saja saat terjadi krisis, kebijakan pemerintah, atau kejadian di momen-momen tertentu. Namun begitu, perusahaan tetap harus memiliki acuan pengukuran seperti balanced scorecard, karena di dalamnya terdapat empat perspektif utama yang memang menjadi poin penting dalam bisnis.



Menurut Kaplan dan Norton, terdapat dua keunggulan utama dari pendekatan empat perspektif Balanced Scorecard (BSC), yaitu adalah:

1. Balanced Scorecard menyatukan elemen-elemen yang berbeda dari agenda kompetitif perusahaan dalam satu laporan.
2. Dengan menggabungkan semua metrik operasional yang krusial, manajer per divisi atau departemen dipaksa untuk mempertimbangkan suatu pencapaian dengan risiko-risiko yang berpotensi terjadi.

Terkait poin kedua, Kaplan dan Norton menyatakan bahwa misi atau strategi terbaik perusahaan bisa saja direalisasikan dengan buruk. Sebagai contoh, perusahaan mencanangkan suatu goals yaitu memasarkan produk dengan cepat. Hal tersebut dicapai dengan peningkatan dari pengenalan produk baru. Perusahaan bisa saja merealisasikan misi tersebut. Namun terdapat risiko yaitu karena patokan waktu pemasaran, pengembangan produk menjadi kurang maksimal. Bisa jadi produk baru yang dihasilkan tidak jauh berbeda dengan produk yang sudah ada. Sehingga hal tersebut akan mengurangi keunggulan kompetitif perusahaan dalam jangka panjang.

C. Perspektif Balanced Scorecard

Adapun empat perspektif Balanced Scorecard (BSC) adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Dalam Balance Scorecard perspektif keuangan merupakan perspektif yang tidak bisa diabaikan. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan serta strategi memberikan perbaikan mendasar. Perbaikan tersebut dapat berupa gross operating income, return on investment atau economic value-added. BSC dapat menjelaskan lebih lanjut tentang

pencapaian visi yang berperan di dalam mewujudkan pertambahan kekayaan sebagai berikut:

- ✓ Peningkatan kepuasan customer melalui peningkatan revenue
- ✓ Peningkatan produktivitas dan komitmen karyawan melalui cost effectiveness sehingga terjadi peningkatan laba
- ✓ Peningkatan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan financial returns dengan mengurangi modal yang digunakan atau melakukan investasi dalam proyek yang menghasilkan return yang tinggi

Prinsip balanced scorecard harus ada keseimbangan antara perspektif keuangan dan perspektif non keuangan. Perspektif keuangan tidak bisa bekerja tanpa adanya perspektif non-keuangan misalnya saja laba yang diperoleh perusahaan karena produk tersebut memiliki nilai manfaat bagi konsumen atau bisa saja karena faktor SDM dan proses bisnis dari perusahaan tersebut. Pengukuran perspektif keuangan bisa dilakukan dengan analisis rasio keuangan. Misalnya dengan menganalisis tren keuangan, common size value antara perusahaan dan pesaing, dan rasio keuangan seperti; rasio liabilitas, rasio aktivitas, rasio hutang, rasio keuntungan, dan rasio solvabilitas. Perspektif keuangan juga berguna seberapa perusahaan atau bisnis Anda memiliki daya tarik kepada para investor. Bisa dikatakan perspektif yang satu ini sangat penting dan menjadi dasar ukur kesehatan bisnis perusahaan. Kunci perspektif keuangan: keuntungan, tren pertumbuhan, economic value-added, return of equity and investment, dan arus kas

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif Balanced Scorecard pelanggan, perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansial. Apabila suatu unit bisnis ingin

mencapai kinerja keuangan yang besar dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru atau jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan. Tolak ukur pelanggan dibedakan dalam dua kelompok yaitu core measurement group (kelompok inti) dan customer value proposition (kelompok penunjang). Kelompok inti atau core measurement terdiri dari:

- ✓ Pangsa pasar atau market share
- ✓ Tingkat perolehan pelanggan baru atau customer acquisition
- ✓ Kemampuan perusahaan mempertahankan para pelanggan lama atau customer retention
- ✓ Tingkat kepuasan pelanggan atau customer satisfaction
- ✓ Tingkat profitabilitas pelanggan atau customer profitability

Sedangkan kelompok penunjang ini dibagi menjadi tiga kelompok yaitu:

- ✓ Atribut-atribut produk (harga, mutu, fungsi)
- ✓ Hubungan dengan pelanggan
- ✓ Citra dan reputasi

Kunci perspektif konsumen: Kepuasan, retensi, akuisisi, nilai manfaat, dan market share konsumen.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi value proposition yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan para pemegang saham. Tiap perusahaan mempunyai proses dan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum, hal tersebut terbagi menjadi 3 prinsip dasar perspektif proses bisnis internal, yaitu:

a. Proses inovasi

Proses inovasi adalah bagian terpenting dalam keseluruhan proses produksi. Tapi ada juga perusahaan yang menempatkan inovasi di luar proses produksi. Dalam proses inovasi itu sendiri

terdiri atas dua komponen, yaitu: identifikasi keinginan pelanggan, dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Bila hasil inovasi dari perusahaan tidak sesuai dengan keinginan pelanggan, maka produk tidak akan mendapat tanggapan positif dari pelanggan. Hal tersebut tidak memberi tambahan pendapatan bagi perusahaan. Intinya proses inovasi harus bisa memberikan nilai yang diinginkan konsumen.

b. Proses operasi

Proses operasi adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan. Proses operasi dilihat dari perencanaan, pembentukan bahan mentah hingga menjadi produk jadi, proses marketing, hingga proses transaksi antara perusahaan dan pembeli. Proses operasi menekankan kepada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, dan tepat waktu. Proses ini, berdasarkan fakta menjadi fokus utama dari sistem pengukuran kinerja sebagian besar organisasi.

c. Pelayanan Purna Jual

Layanan purna jual merupakan layanan yang diberikan oleh perusahaan atau bisnis kepada konsumen sebagai jaminan mutu produk yang telah dibeli oleh konsumen. Banyak bentuk layanan purna jual misalnya layanan konsultasi, perbaikan, perawatan, hingga garansi.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif Balanced Scorecard ini menyediakan infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif sebelumnya serta untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang. Penting bagi suatu badan usaha saat melakukan investasi tidak hanya pada peralatan untuk menghasilkan produk atau jasa, tetapi juga melakukan investasi pada infrastruktur, yaitu: sumber daya manusia, sistem dan prosedur. Tolak ukur kinerja keuangan, pelanggan, dan

proses bisnis internal bisa menjadi pemicu kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada dari manusia, sistem, dan prosedur.

Untuk memperkecil kesenjangan itu, maka suatu perusahaan harus melakukan investasi dalam bentuk reskilling karyawan, yaitu: meningkatkan kemampuan sistem dan teknologi informasi, serta menata ulang prosedur yang ada. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup 3 prinsip kapabilitas yang terkait dengan kondisi internal perusahaan, yaitu:

a. Kapabilitas pekerja

Kapabilitas pekerja adalah merupakan bagian kontribusi pekerja pada perusahaan. Sehubungan dengan kapabilitas pekerja, ada 3 hal yang harus diperhatikan oleh manajemen:

- 1) Kepuasan kerja. Kepuasan pekerja merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggungjawab, kualitas, dan pelayanan kepada konsumen. Unsur yang dapat diukur dalam kepuasan pekerja adalah keterlibatan pekerja dalam mengambil keputusan, pengakuan, akses untuk mendapatkan informasi, dorongan untuk bekerja kreatif, dan menggunakan inisiatif, serta dukungan dari atasan.
- 2) Retensi pekerja. Retensi pekerja adalah kemampuan untuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan. Di mana kita mengetahui pekerja merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Jadi, keluarnya seorang pekerja yang bukan karena keinginan perusahaan merupakan loss pada intellectual capital dari perusahaan. Retensi pekerja diukur dengan persentase turnover di perusahaan.
- 3) Produktivitas pekerja. Produktivitas pekerja merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah

untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut.

Kapabilitas sistem informasi

Adapun yang menjadi tolak ukur untuk kapabilitas sistem informasi adalah tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan salah satu mendorong timbulnya motivasi, dan pemberdayaan adalah penting untuk menciptakan pekerja yang berinisiatif. Adapun yang menjadi tolak ukur hal tersebut di atas adalah jumlah saran yang diberikan pekerja. Intinya dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, balanced scorecard lebih menekankan pada aspek organisasi. Bagaimana perusahaan bisa memanfaatkan sumber daya manusia yang ada menjadi faktor keunggulan kompetitif

D. Siapa Saja yang Bisa Menggunakan Balance Scorecard?

Balance Scorecard menjadi alat manajemen yang bisa digunakan oleh berbagai jenis perusahaan. Biasanya, Balance Scorecard digunakan oleh tim manajemen baik di tingkat eksekutif dan di tingkat divisi atau departemen. Salah satu kunci dari penggunaan Balance Scorecard yang efektif adalah dengan memiliki integritas dan dukungan penuh atas kepemimpinan manajemen. Karena masih banyak dari suatu pimpinan manajemen menganggap remeh akan konsep dari Balance Scorecard.

Menjalankan atau mengimplementasikan Balance Scorecard (BSC) adalah tidak semudah yang dibayangkan. Anda sebagai pimpinan tim manajemen bisa saja bergerak maju tanpa dukungan dan integrasi yang baik dari anggota tim lainnya. Tentunya, perusahaan harus mengubah gaya kepemimpinan lama dan

sesuaikan dengan pemahaman akan konsep dari Balanced Scorecard dengan anggota tim. Pimpinan harus benar-benar bisa mengkomunikasikan dan mengintegrasikan taktik strategis dengan baik ke dalam Balanced Scorecard. Tentu saja, jika anggota tim tidak menyetujui konsep yang dibuat di dalam Balance Scorecard, mereka tidak akan merasa terikat dan wajib dalam memenuhi konsep yang dirancang di dalam Balance Scorecard.

Penting bagi manajemen untuk memahami dan mengimplementasikan konsep Balance Scorecard di dalam suatu proses bisnis. Karena dengan Balanced Scorecard, kinerja aktivitas perusahaan atau bisnis diharapkan akan berjalan secara efisien dan goals organisasi akan tercapai secara konsisten. Namun, manajemen tidak hanya menggunakan Balance Scorecard sebagai alat bantu manajerialnya.

Dalam pengukuran keunggulan kompetitif salah satu syaratnya adalah penggunaan teknologi. Penting bagi bisnis saat ini untuk mengandalkan teknologi seperti software akuntansi. Laporan Keuangan juga menjadi alat bantu manajemen yang krusial. Dan Laporan Keuangan juga terkait dengan perspektif pertama adalah dari pendekatan Balance Scorecard (BSC). Ditambah dengan penggunaan Software Akuntansi, akuntan bisa membuat Laporan Keuangan dengan mudah, cepat, dan efisien.

E. Tips Membangun Balanced Scorecard Yang Seimbang

Setiap organisasi memiliki caranya tersendiri dalam membangun Balanced Scorecard (BSC). Seorang manajer keuangan atau pengembangan bisnis di Apple, misalnya, membangun BSC di awal tanpa pertimbangan yang luas karena telah memahami pemikiran strategis kelompok manajemen puncak. Di sisi lain, seorang manajer di perusahaan lainnya pada umumnya perlu mendefinisikan strategi organisasi dan mengukur keberhasilan strategi tersebut.

Diperlukan suatu rencana pengembangan sistematis untuk membangun BSC yang seimbang dan mendorong komitmen pada penerapan BSC di antara manajer senior dan menengah. Berikut adalah tips yang sebaiknya diikuti untuk membangun BSC yang seimbang:

1. Lakukan persiapan

Suatu organisasi harus mendefinisikan BSC sesuai dengan unit bisnis perusahaan. Unit bisnis yang dimaksud harus memiliki masing-masing pelanggan, saluran distribusi, fasilitas produksi, dan ukuran kinerja keuangan.

2. Rekrut Konsultan BSC

Perusahaan sebaiknya merekrut seorang konsultan BSC yang akan mewawancarai manajer senior guna mendapatkan masukan mereka terhadap tujuan strategis perusahaan dan pembuatan proposal terkait langkah-langkah penerapan BSC. Konsultan tersebut juga dapat mewawancarai beberapa pemegang saham utama untuk mengetahui ekspektasi mereka terhadap kinerja keuangan masing-masing unit bisnis, dan beberapa pelanggan utama untuk mengetahui ekspektasi kinerja mereka bagi para pemasok peringkat atas. Pada akhirnya, mereka bertanggung jawab untuk mengkaji, mengkonsolidasikan, dan mendokumentasikan informasi dari setiap wawancara yang telah dilakukan.

3. Berdiskusi dengan Konsultan BSC

Tim manajemen puncak harus berdiskusi dengan konsultan BSC untuk menjalani proses pengembangan BSC. Proses pengembangan BSC ini meliputi pengusulan visi, misi, dan pernyataan strategi (lihat gambar di bawah). Kemudian, luangkan waktu untuk mendefinisikan kunci keberhasilan strategi perusahaan. Tanyakan kepada diri sendiri: “Jika saya sudah berhasil mencapai visi saya dan mengeksekusi strategi, bagaimana kinerja saya bisa berbeda untuk para pemegang saham; para pelanggan; proses bisnis internal; kemampuan berinovasi, tumbuh, dan meningkat?” Setelah

mendefinisikan hal tersebut, rumuskan BSC yang terdiri dari langkah-langkah operasional untuk mencapai tujuan strategis. Anda sebaiknya juga berdiskusi dengan tim managerial mengenai langkah-langkah tersebut, pengusulan program perubahan, dan mulai mengembangkan rencana implementasi.

4. Eksekusi rencana implementasi BSC

Tim yang bertanggung jawab pada akhirnya harus mengeksekusi rencana implementasi BSC. Hal ini meliputi penghubungan pengukuran dengan sistem informasi perusahaan, mengkomunikasikan BSC ke seluruh organisasi, dan mendorong serta memfasilitasi pengembangan metrik untuk masing-masing unit bisnis.

5. Lakukan tinjauan

Sediakan informasi mengenai pengukuran BSC untuk ditinjau bersama tim manajemen puncak dan manajer setiap divisi dan departemen. Tinjauan ini sebaiknya dilakukan minimum setiap 3 bulan. Selain itu, metrik BSC juga perlu ditinjau setiap tahun sebagai bagian dari perencanaan strategis, penetapan tujuan, dan proses alokasi sumber daya.

F. Penutup

1. Ringkasan

Balanced scorecard (BSC) bisa dikatakan adalah sebagai alat ukur yang paling sederhana dalam perusahaan sehingga banyak kelemahan-kelemahannya. Salah satu kelemahannya adalah informasi yang disajikan terbatas dan kurang akurasi. Sehingga tidak bisa melihat faktor-faktor lain yang bisa mempengaruhi performa perusahaan. Misalnya saja saat terjadi krisis, kebijakan pemerintah, atau kejadian di momen-momen tertentu. Namun begitu, perusahaan tetap harus memiliki acuan pengukuran seperti balanced scorecard, karena di dalamnya terdapat empat perspektif utama yang memang menjadi poin penting dalam bisnis.

Lebih jauh balanced scorecard memiliki fungsi sebagai berikut: 1) Sebagai alat ukur perusahaan apakah visi dan misi yang dianut telah tercapai; 2) Sebagai alat ukur keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan; 3) Sebagai panduan strategis untuk menjalankan bisnis perusahaan; dan 4) Alat analisis efektivitas strategi yang telah digunakan.

Adapun empat perspektif Balanced Scorecard (BSC) adalah perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Balance Scorecard menjadi alat manajemen yang bisa digunakan oleh berbagai jenis perusahaan. Biasanya, Balance Scorecard digunakan oleh tim manajemen baik di tingkat eksekutif dan di tingkat divisi atau departemen. Salah satu kunci dari penggunaan Balance Scorecard yang efektif adalah dengan memiliki integritas dan dukungan penuh atas kepemimpinan manajemen. Karena masih banyak dari suatu pimpinan manajemen menganggap remeh akan konsep dari Balance Scorecard.

2. Latihan Soal

- 1) Bagaimana konsep balance scorecard dan apa fungsinya?
- 2) Bagaimana membangun bisnis dengan pendekatan balanced scorecard?
- 3) Bagaimana bisnis yang dapat menggunakan balance scorecard?
- 4) Bagaimana balanced scorecard dalam membangun manajemen kinerja kepemimpinan?
- 5) Bagaimana manajemen kepemimpinan kewirausahaan dan bisnis dalam balanced scorecard?

BAB XII

PERENCANAAN KINERJA

CAPAIAN PEMBELAJARAN

1. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang perencanaan dan pengembangan kinerja*
 2. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang proses penentuan target kinerja*
 3. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang pengukuran dan penilaian kinerja*
-



Pendahuluan

Perencanaan kinerja merupakan proses penyusunan rencana kinerja sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam rencana strategik, yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah melalui berbagai kegiatan tahunan. Di Dalam rencana kinerja ditetapkan rencana capaian kinerja tahunan untuk seluruh indikator kinerja yang ada pada tingkat sasaran dan kegiatan.

Penyusunan rencana kinerja dilakukan seiring dengan agenda penyusunan dan kebijakan anggaran, serta merupakan komitmen bagi instansi untuk mencapainya dalam tahun tertentu. Perencanaan kinerja adalah tahapan yang dilakukan antara karyawan dengan manajer perusahaan untuk mendiskusikan hal apa yang akan dilakukan dalam setahun kedepan. Pembahasan yang dibahas berupa perencanaan kerja serta menjelaskan hambatan apa yang sering

terjadi selama proses kerja untuk menemukan solusi terbaik agar tidak mengulangi kesalahan yang sama.

Pada BAB XII ini terdiri dari tiga sub-bab yang menjelaskan tentang perencanaan dan pengembangan kinerja, proses penentuan target kinerja serta pengukuran dan penilaian kinerja.

Dengan mempelajari buku ajar ini, diharapkan mahasiswa akan dapat menjelaskan perencanaan dan pengembangan kinerja, proses penentuan target kinerja serta pengukuran dan penilaian kinerja.

Untuk mencapai tujuan tersebut, buku ajar dibagi menjadi tiga bagian, yaitu uraian materi, ringkasan dan latihan soal. Langkah yang baik adalah mempelajari dengan teliti dari setiap uraian materi kemudian mencoba latihan soal yang ada. Apabila mahasiswa masih mempunyai keraguan, bacalah kembali uraian dan ringkasan yang ada sehingga benar-benar menguasai konsep yang diberikan. Penguasaan materi dengan benar pada suatu bab sangat diperlukan sebelum beralih pada bab berikutnya.



A. Perencanaan dan Pengembangan Kinerja

Dalam upaya peningkatan kinerja organisasi, keselarasan tujuan organisasi dan tujuan setiap individu yang ada di dalam organisasi dan tujuan setiap individu yang ada di dalam organisasi merupakan hal yang penting. Oleh karena adanya perubahan pandangan terhadap karyawan/pegawai. Kalau dulu karyawan dianggap sebagai salah satu faktor produksi, seperti mesin dimana biaya produksi termasuk gaji karyawan cenderung ditekan untuk mendorong efisiensi, maka pandangan yang lebih populer saat ini menganggap karyawan sebagai salah satu partner untuk mencapai tujuan organisasi.

Dengan demikian pegawai senantiasa dituntut untuk memiliki potensi atau kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan dapat terselesaikan secara efektif dan efisien, hanya saja

apakah suatu organisasi atau Lembaga telah melakukan strategi serta analisis sehingga pegawai dapat menunjukkan kinerja dengan baik. Sebab kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi organisasi pengukuran tersebut antara lain dapat dipergunakan untuk menilai keberhasilan organisasi dan dapat digunakan sebagai dasar penyusunan strategi organisasi/lembaga atautkah suatu instansi, oleh karena dalam organisasi merupakan penggambaran pola-pola, skema bagan yang menunjukkan garis-garis perintah kedudukan pegawai, hubungan-hubungan yang ada, dan lain sebagainya. Terlebih lagi jika melihat sumber daya dimiliki oleh masing-masing individu. Selain itu, distribusi pekerjaan dengan standar-standar pencapaian dideskripsikan secara jelas sehingga pegawai dapat memanfaatkan waktu, tenaga, dan pikirannya untuk menyelesaikan tugas yang telah dibebankan kepadanya dengan efektif dan efisien.

Dalam kerangka organisasi terdapat hubungan antara kinerja perorangan (*Individual Performance*) dengan kinerja organisasi (*Organization Performance*). Suatu organisasi pemerintah maupun swasta besar maupun kecil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakkan oleh orang atau sekelompok orang yang aktif berperan sebagai pelaku, dengan kata lain tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena adanya upaya yang dilakukan oleh orang dalam organisasi tersebut. Kinerja organisasi akan sangat ditentukan oleh unsur pegawainya karena itu dalam mengukur kinerja suatu organisasi sebaiknya diukur dalam tampilan kinerja dari pegawainya

Salah satu konsep manajemen kinerja paling penting adalah bahwa konsep ini merupakan sebuah proses terus menerus yang mencerminkan praktik manajemen normal yang baik dalam hal penentuan arah, monitoring, dan pengukuran kinerja dan tindakan

yang sesuai. Manajemen kinerja tidak seharusnya dibedakan pada manajer sebagai sesuatu “yang spesial” yang harus mereka lakukan. Manajemen kinerja harus diperlakukan sebagai suatu proses alami yang harus diikuti oleh semua manajer yang baik. Rangkaian aktivitas manajemen kinerja sebagaimana dijabarkan dalam buku ini tidak ada arti apa-apa selain memberikan suatu kerangka kerja dimana para manajer, individu dan tim bekerja bersama-sama dengan cara apa saja yang paling sesuai bagi mereka untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya dan apa yang sudah dicapai. Kerangka kerja ini dan filosofi yang mendukungnya dapat membentuk dasar training bagi manajer yang baru saja ditunjuk atau bagi calon manajer dalam area kunci tanggung jawab mereka ini. Kerangka kerja ini juga bisa membantu dalam meningkatkan kinerja manajer yang tidak bergantung pada standar dalam hal ini.

Sistem penilaian kinerja konvensional biasanya dibangun di sekitar peristiwa tahunan, kajian formal, yang cenderung berkuat di masa lalu. Ini dapat dilaksanakan di departemen SDM, sering kali diacuhkan, dan kemudian dilupakan. Manajer yang mulai mengelola tanpa adanya referensi lanjutan terhadap outcome review dan bentuk penilaian dimasukkan dalam sistem catatan personalia.

Suatu kajian formal, sering kali tahunan, masih merupakan bagian penting dari kerangka kerja manajemen kinerja, tetapi ini bukan bagian yang paling penting. Keunggulan yang sama, jika tidak berlebihan, diberikan kepada kesepakatan kinerja dan proses terus menerus manajemen kinerja

Perencanaan kinerja merupakan proses penyusunan rencana kinerja sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam rencana strategis. Di dalam rencana kinerja, ditetapkan rencana capaian kinerja tahunan untuk seluruh indikator kinerja yang ada pada tingkat sasaran dan kegiatan. Penyusunan rencana kinerja dilakukan seiring dengan agenda penyusunan dan

kebijakan anggaran, serta merupakan komitmen bagi instansi untuk mencapainya dalam tahun tertentu.

Di dalam perusahaan perencanaan kinerja atau *performance planning* bertujuan untuk memberikan informasi mengenai hal apa yang harus dikerjakan pada setiap karyawan. Hal ini bisa berupa dengan pembuatan laporan, manajemen data, dan yang lainnya.

Lalu, *performance planning* juga digunakan untuk menghilangkan ketidakjelasan dalam tujuan sasaran yang harus dicapai tiap individu selama periode yang telah ditentukan oleh pemimpin perusahaan. Agar tujuan tersebut bisa direalisasikan, perusahaan harus mengidentifikasi kemampuan yang dimiliki tiap individu. Dengan mengetahui kemampuan tersebut, perusahaan bisa menentukan jenis pekerjaan apa yang cocok untuk karyawan. Selanjutnya adalah menetapkan sasaran kinerja yang berfungsi untuk memudahkan karyawan dalam memahami rencana serta target apa yang harus mereka capai.

Perencanaan kinerja merupakan hal yang penting karena mencakup fungsi, tugas, peran, serta menentukan standar kinerja dalam perusahaan. Berikut ini terdapat empat manfaat yang bisa dirasakan perusahaan diantaranya:

1. Untuk Menentukan Tujuan yang Jelas dan Dapat Dicapai

Dengan menyusun *performance planning* akan membantu perusahaan dalam menetapkan tujuan yang jelas, merealisasikan ekspektasi, mendiskusikan kemajuan perusahaan di masa depan bersama rekan atau tim kerja, serta dapat mencari solusi efektif untuk menyelesaikan setiap masalah.

2. Menjadi Penghubung Kesenjangan

Dalam sebuah survei yang dilakukan oleh *American Psychological Association* menunjukkan bahwa terdapat banyak karyawan yang mengajukan *resign* dari pekerjaannya karena merasa tidak dihargai. Merencanakan kinerja dapat membantu perusahaan untuk menjembatani kesempatan antara perusahaan dengan

karyawan. Hal ini dapat menjadi waktu yang tepat untuk memberitahu karyawan tentang pencapaian terbaru perusahaan serta menginformasikan karyawan sudah sejauh mana kontribusi yang telah mereka berikan kepada perusahaan.

3. Lebih Memahami Tentang Kebiasaan dalam Menetapkan Sasaran Kunci dalam membantu karyawan meningkatkan keterampilan mereka adalah dengan terus menantang mereka. Hindari terlalu banyak menggunakan dan meremehkan orang-orang terbaik. Saat perusahaan menetapkan tujuan, perusahaan dapat memodifikasinya sepanjang waktu. Perencanaan kinerja reguler membantu menjaga semua orang pada pemikiran yang sama sehingga dapat mencapai tujuan sebagai sebuah tim.

4. Mengukur Pencapaian Target

Pada akhir periode, seluruh pencapaian target kerja karyawan dapat diukur pada saat proses penilaian kinerja. Penilaian kinerja dapat berfungsi untuk mengukur pencapaian target kerja, menjadi komponen dalam menentukan standar penilaian kinerja karyawan, serta membantu karyawan untuk lebih meningkatkan kinerja agar bisa mencapai tujuan perusahaan. Agar bisa mendapatkan seluruh manfaat dari perencanaan kinerja tersebut, tentu sebagai divisi HRD harus bisa menentukan strategi yang tepat dalam melakukan perencanaan.

B. Proses Penentuan Target Kinerja

Target kerja karyawan penting untuk direncanakan dan ditetapkan. Hingga akhirnya rencana tersebut bisa berubah menjadi wujud keberhasilan yang diharapkan. Target bisa dikatakan sebagai tujuan dari perjalanan perusahaan untuk mencapai sesuatu.

Tanpa ada target yang jelas, langkah tanpa tujuan, perusahaan tentu akan bingung kemana langkah harus dibawa dan bagaimana menghadapi tantangan yang ada dalam jalan yang Perusahaan ambil tersebut.

Ketika dalam dunia kerja atau bisnis, target nya jelas, maka kita bisa menentukan cara kerja seperti apa yang akan diambil dan membuatnya lebih produktif. Kita akan tahu sejauh mana kira-kira, tolak ukurannya dari kesuksesan yang bisa diraih. Tanpa target, maka perusahaan hanya akan berputar-putar tidak jelas dengan kesuksesan yang mustahil diraih.

Menentukan target kerja dilakukan dengan membuat perencanaan. Perencanaan ini berupa langkah yang akan dilakukan dalam mencapai target. Namun, perhatikan beberapa hal dalam menyusunnya. Agar, rencana kerja menjadi solusi yang memudahkan perusahaan mengetahui apa saja yang harus dilakukan dan agar manajemen waktunya tepat dan teratur. Rencana kerja, bisa dibuat dengan rencana jangka panjang maupun pendek.

Salah satu cara penyusunan target kerja yang bisa Perusahaan lakukan adalah dengan metode SMART atau *Specific, Measurable, Attainable, Relevant, dan Time Bond*. Metode ini merupakan metode dalam management review tahun 1981 yang dibawa George T. Doran.

1. *Specific* (Spesifik)

Target pencapaian proyek harus dibuat jelas dan spesifik. Ini bertujuan agar perusahaan tidak kehilangan fokus di tengah jalan. Cara sederhana untuk membuat target Perusahaan lebih spesifik adalah dengan pertanyaan 5W (*What, Why, Who, Where, Which*)

- **What:** Apa yang ingin perusahaan capai?
- **Why:** Mengapa target perusahaan begitu penting? Tentukan alasan yang jelas
- **Who:** Siapa saja yang terlibat dalam pencapaian target?
- **Where:** Di mana lokasi yang digunakan untuk mencapai target?
- **Which:** Sumber daya apa yang ingin dilibatkan?

Dengan menjawab kelima pertanyaan di atas, maka akan membantu membuat target perusahaan menjadi lebih spesifik dan terukur.

2. *Measurable* (Terukur)

Target yang terukur akan membuat perusahaan lebih termotivasi untuk menyelesaikan pencapaian tujuan. Contoh target yang terukur adalah misalnya perusahaan ingin menyelesaikan 3 tugas dalam satu hari sehingga dalam satu bulan bisa menghasilkan 45 tugas. Konsep measurable ini berkaitan erat dengan key performance indicator (KPI). Untuk mempermudah pengukurannya, pastikan bahwa target perusahaan dapat menjawab pertanyaan berikut ini:

- Berapa jumlah yang dapat diselesaikan sesuai *deadline*?
- Berapa jumlah kesalahan selama pelaksanaan tugas?
- Berapa jumlah pendapatan perusahaan?
- Bagaimana Perusahaan bisa tahu bahwa target telah tercapai?

3. *Achievable* (Dapat Diraih)

Selain terukur, target yang dibuat juga harus realistis. Artinya, perusahaan boleh membuat target setinggi mungkin, namun pastikan benar-benar dapat meraihnya.

4. *Relevant* (Relevan)

Perusahaan perlu untuk melakukan hal-hal yang relevan dengan bisnis perusahaan saat ini. Artinya, apa saja yang sudah perusahaan lakukan untuk mendukung target perusahaan dalam bentuk usaha, misalnya mengikuti pelatihan atau kursus yang sesuai dengan kompetensi target.

5. *Time-Bound* (Jangka Waktu)

Waktu adalah hal yang sangat penting dipikirkan untuk mencapai target perusahaan. Tanpa ada waktu, proyek perusahaan tidak akan pernah selesai. Perhatikan rentang waktu dalam

menyelesaikan pekerjaan dan pikirkan apa saja yang bisa perusahaan lakukan selama rentang waktu yang ditentukan.

C. Pengukuran dan Penilaian Kinerja

Kinerja berasal dari kata *job performance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seseorang karyawan. Banyak sekali definisi atau pengertian kinerja yang dikatakan oleh para ahli, salah satu definisi kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika (Kamaludin, 2010: 134).

Kinerja karyawan adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam mencapai persyaratan-persyaratan yang diberikan. Kinerja karyawan juga dapat diartikan hasil kerja secara kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Ambar Teguh dan Rosidah, 2003: 223). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) yang dicapai karyawan per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Anwar Prabu, 2014: 9).

Sedangkan pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target, dan efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan. Pengukuran kinerja paling tidak harus mencakup tiga variabel penting yang harus dipertimbangkan, yaitu: perilaku (proses), *output* (produk langsung suatu aktivitas), dan *outcome* (dampak aktivitas) yang merupakan variabel yang tidak

dapat dipisahkan dan saling tergantung satu dengan lainnya dalam manajemen kinerja.

Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain (Anwar Prabu, 2014: 21):

1. Faktor personal/individu, meliputi: pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer atau team leader.
3. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada tiga indikator, yaitu:

1. Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai, pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
2. Kualitas yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik dan tidaknya) pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.

3. Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Kriteria sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut (Agus Dharma, 2009: 20):

1. Relevan (*relevance*). Relevan mempunyai makna (1) terdapat kaitan yang erat antara perusahaan untuk pekerjaan tertentu dengan tujuan organisasi, dan (2) terdapat keterkaitan yang jelas antara elemen-elemen kritis suatu pekerjaan yang telah diidentifikasi melalui analisis jabatan dengan dimensi dimensi yang akan dinilai dalam form penilaian.
2. Sensitivitas (*sensitivity*). Sensitivitas berarti adanya kemampuan sistem penilaian kinerja dalam membedakan pegawai yang efektif dan pegawai yang tidak efektif.
3. Reliabilitas (*reliability*). Reliabilitas dalam konteks ini berarti konsistensi penilaian. Dengan kata lain sekalipun instrumen tersebut digunakan oleh dua orang yang berbeda dalam menilai seorang pegawai, hasil penilaiannya akan cenderung sama.
4. Akseptabilitas (*acceptability*). Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya.
5. Praktis (*practicality*). Praktis berarti bahwa instrumen penilaian yang disepakati mudah dimengerti oleh pihak-pihak yang terkait dalam proses penilaian tersebut.

D. Penutup

1. Ringkasan

Perencanaan kinerja merupakan proses penyusunan rencana kinerja sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam rencana strategis. Di dalam rencana kinerja, ditetapkan rencana capaian kinerja tahunan untuk seluruh indikator kinerja yang ada pada tingkat sasaran dan kegiatan. Penyusunan rencana kinerja dilakukan seiring dengan agenda penyusunan dan kebijakan anggaran, serta merupakan komitmen bagi instansi untuk mencapainya dalam tahun tertentu.

Di dalam perusahaan perencanaan kinerja atau *performance planning* bertujuan untuk memberikan informasi mengenai hal apa yang harus dikerjakan pada setiap karyawan. Hal ini bisa berupa dengan pembuatan laporan, manajemen data, dan yang lainnya.

Menentukan target kerja dilakukan dengan membuat perencanaan. Perencanaan ini berupa langkah yang akan dilakukan dalam mencapai target. Namun, perhatikan beberapa hal dalam menyusunnya. Agar, rencana kerja menjadi solusi yang memudahkan perusahaan mengetahui apa saja yang harus dilakukan dan agar manajemen waktunya tepat dan teratur. Rencana kerja, bisa dibuat dengan rencana jangka panjang maupun pendek.

Salah satu cara penyusunan target kerja yang bisa Perusahaan lakukan adalah dengan metode SMART atau Specific, Measurable, Attainable, Relevant, dan Time Bond. Pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target, dan efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan. Pengukuran kinerja paling tidak harus mencakup tiga variabel penting yang harus dipertimbangkan, yaitu: perilaku (proses), output (produk langsung suatu aktivitas), dan outcome (dampak aktivitas) yang merupakan

variabel yang tidak dapat dipisahkan dan saling tergantung satu dengan lainnya dalam manajemen kinerja.

2. Latihan Soal

- 1) Bagaimana perencanaan kinerja dilakukan pada perusahaan dan apa urgensinya?
- 2) Sebutkan pertimbangan dalam melakukan perencanaan kinerja!
- 3) Bagaimana proses penentuan target kinerja?
- 4) Bagaimana mengukur penilaian kinerja karyawan?
- 5) Jelaskan hubungan antara pengukuran kinerja dengan pengembangan kinerja karyawan!

BAB XIII

MENINGKATKAN KINERJA MELALUI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

CAPAIAN PEMBELAJARAN

1. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang strategi organisasi meningkatkan kinerja organisasi*
 2. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang menyelesaikan masalah strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi*
 3. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang peningkatan kinerja organisasi melalui kinerja tim dan individu*
-



Pendahuluan

Pada suatu individu, kelompok, maupun organisasi diperlukan suatu penilaian untuk mengetahui tujuan akhir yang ingin dicapainya atau sering disebut dengan kinerja. Penilaian kinerja ini sangat penting dilakukan karena hal ini dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai misinya. Selain itu, kinerja dapat digunakan untuk mengukur tingkat prestasi atau kebijakan individu maupun kelompok individu.

Kinerja organisasi adalah kemampuan melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada organisasi dengan sebaik-baiknya guna mencapai sasaran yang telah disepakati. Jadi disini bukan hanya

menitikberatkan pada pencapaian tujuan belaka melainkan juga pada proses mengelola sub-sub tujuan dan hasil evaluasinya, kondisi internal organisasi pengaruh lingkungan luar dan tenaga kerja atau pihak-pihak yang terlibat.

Kinerja organisasi merupakan gambaran mengenai hasil kerja organisasi dalam mencapai tujuannya yang tentu saja akan dipengaruhi oleh sumber daya yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Sumber daya yang dimaksud dapat berupa fisik seperti sumber daya manusia maupun nonfisik seperti peraturan, informasi, dan kebijakan, maka untuk lebih memahami mengenai faktor-faktor yang mampu mempengaruhi sebuah kinerja organisasi. Konsep kinerja organisasi juga menggambarkan bahwa setiap organisasi publik memberikan pelayanan kepada masyarakat dan dapat dilakukan pengukuran kinerjanya dengan menggunakan indikator-indikator kinerja yang ada untuk melihat apakah organisasi tersebut sudah melaksanakan tugasnya dengan baik dan untuk mengetahui tujuannya sudah tercapai atau belum.

Pada BAB XIII ini terdiri dari tiga sub-bab yang menjelaskan tentang strategi organisasi meningkatkan kinerja organisasi, masalah strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi serta peningkatan kinerja organisasi melalui kinerja tim dan individu.

Dengan mempelajari buku ajar ini, diharapkan mahasiswa akan dapat menjelaskan strategi organisasi meningkatkan kinerja organisasi, masalah strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi serta peningkatan kinerja organisasi melalui kinerja tim dan individu.

Untuk mencapai tujuan tersebut, buku ajar dibagi menjadi tiga bagian, yaitu uraian materi, ringkasan dan latihan soal. Langkah yang baik adalah mempelajari dengan teliti dari setiap uraian materi kemudian mencoba latihan soal yang ada. Apabila mahasiswa masih mempunyai keraguan, bacalah kembali uraian dan ringkasan yang ada sehingga benar-benar menguasai konsep yang diberikan.

Penguasaan materi dengan benar pada suatu bab sangat diperlukan sebelum beralih pada bab berikutnya.

A. Strategi Organisasi Meningkatkan Kinerja Organisasi

Organisasi merupakan suatu struktur pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu. Menurut Pradjudi Armosudiro organisasi adalah struktur pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu.

Kinerja organisasi merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan suatu organisasi, serta merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi. Kinerja bisa juga dikatakan sebagai sebuah hasil (output) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber sumber tertentu yang digunakan (input). Selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu organisasi. Bagi suatu organisasi, kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi tercapainya tujuan organisasi berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. (Surjadi, 2009:7) Menurut Baban Sobandi Kinerja organisasi merupakan sesuatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan input, output, outcome, benefit, maupun impact. (Sobandi, 2006:176).

Hasil kerja yang dicapai oleh suatu instansi dalam menjalankan tugasnya dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan input, output, outcome, benefit, maupun impact dengan tanggung jawab dapat mempermudah arah penataan organisasi pemerintahan. Adanya hasil kerja yang dicapai oleh instansi dengan penuh tanggung jawab akan tercapai peningkatan kinerja yang efektif dan efisien.

Kinerja dalam lingkup organisasi adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerjanya. Berhasil tidaknya tujuan dan cita-cita dalam organisasi tergantung bagaimana proses kinerja itu dilaksanakan.

Manajemen kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer dan pekerja untuk berhasil. Manajemen kinerja adalah tentang bagaimana kinerja dikelola untuk memperoleh hasil yang baik. Manajemen kinerja meliputi upaya membangun harapan yang jelas serta pemahaman tentang fungsi kerja esensial yang diharapkan dari para pegawai; seberapa besar kontribusi pekerjaan bagi pencapaian tujuan organisasi; apa arti konkretnya “melakukan pekerjaan dengan baik”; bagaimana pegawai dan pimpinan bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki, maupun mengembangkan kinerja pegawai yang sudah ada sekarang; bagaimana prestasi kerja akan diukur; serta mengenali berbagai hambatan kinerja dan menyinkirkannya.

Manajemen kinerja menurut Suparyadi (2015:299) adalah suatu upaya mengelola kompetensi karyawan yang dilakukan oleh organisasi secara sistematis dan terus-menerus agar karyawan tersebut memiliki tingkat kinerja yang diharapkan oleh organisasi, yaitu mampu memberikan kontribusi yang optimal, sehingga mampu mencapai tujuan organisasi. Dengan memperhatikan definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang

berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan.

Penerapan manajemen kinerja merupakan kebutuhan mutlak bagi perusahaan atau instansi pemerintah untuk mencapai tujuan dengan mengatur kerja sama secara harmonis dan terintegrasi antara pimpinan dan bawahannya. Manajemen kinerja akan dapat diwujudkan jika ada hubungan dan keinginan yang sinergis antara atasan dan bawahan dalam usaha bersama-sama mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Untuk itu salah satu dasar mewujudkan konsep manajemen kinerja adalah dengan mengembangkan dan mengedepankan komunikasi yang efektif antar berbagai pihak baik di lingkungan internal perusahaan dan eksternal perusahaan. Manajemen kinerja dapat memberikan manfaat kepada berbagai pihak, baik pimpinan, karyawan, manajer, individu maupun perusahaan atau instansi pemerintah. Agar kinerja tersebut dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang dimaksud, maka perlu diperhatikan karakteristik dan kebutuhan mereka.

Organisasi perlu melakukan upaya dalam meningkatkan kinerja organisasi agar visi misi dapat tercapai. Diantara upaya yang dapat dilakukan antara lain:

1. Memanfaatkan Sumber Daya Manusia

Departemen sumber daya manusia dari perusahaan mana juga memainkan peran kunci dalam kinerja organisasi sebuah perusahaan. Berdasarkan keterangan dari Forbes, personel sumber daya manusia memberikan pertolongan dengan efektivitas organisasi dengan menolong merancang strategi bisnis baru. Karena semua profesional sumber daya manusia di suatu perusahaan memainkan peran urgen dalam mempekerjakan karyawan baru, mereka pun mempengaruhi destinasi perusahaan.

Dapatkan profesional sumber daya manusia yang tercebur dalam desain dan implementasi evolusi dalam perusahaan untuk menambah organisasi. Mereka menawarkan perspektif menarik bahwa semua pemimpin dapat melalaikan dan memainkan peran aktif dalam mengidentifikasi profesional yang tepat guna posisi baru dalam perusahaan.

2. Fokus pada Pendidikan dan Pertumbuhan

Kepemimpinan organisasi memerlukan tindakan aktif untuk bekerja dengan kumpulan dan pribadi yang berbeda. Seorang pemimpin mesti mengetahui kekuatan dan kekurangan para profesional yang bertolak belakang sebelum menciptakan rencana perbuatan untuk menambah efektivitas organisasi.

Sebelum menciptakan perubahan apapun juga ke perusahaan, pertimbangan edukasi profesional diperlukan di sekian banyak bidang bisnis. Cari tahu mengenai kemampuan, keterampilan, dan kekuatan mereka. Identifikasi kekurangan mereka atau lokasi di mana semua profesional tertentu menghadapi kendala saat bekerja sebagai tim.

Setelah mengidentifikasi kekuatan dan kekurangan profesional dengan latar belakang edukasi yang berbeda, fokuslah pada perkembangan perusahaan dengan membina tim yang efektif. Kembangkan kesebelasan dengan kemampuan dan kekuatan yang saling melengkapi. Dorong semua profesional untuk bekerja mengarah ke tujuan spesifik dan berikan tugas menurut keterampilan, pengetahuan, dan latar belakang mereka. Efisiensi dalam perusahaan memerlukan pemahaman mengenai profesional yang bertolak belakang dan peran mereka dalam bisnis, serta cara-cara untuk meningkatkan keterampilan mereka atau memanfaatkan kemampuan yang unik.

3. Menjaga Pelanggan dalam Pikiran

Efektivitas organisasi hanya bermanfaat dengan baik saat mengevaluasi keperluan dan minat pelanggan. The National Academies Press mengaku bahwa manajemen kualitas sama

pentingnya dengan efisiensi perusahaan secara keseluruhan. Jika seorang profesional tidak meluangkan produk atau layanan berkualitas, maka pelanggan mencari pilihan untuk keperluan dan destinasi mereka.

Minta pelanggan untuk memenuhi survei atau membalas pertanyaan mengenai layanan yang disediakan. Cari tahu apa yang diharapkan pelanggan dari perusahaan atau layanan yang mereka anggap sangat berharga untuk keperluan dan sasaran mereka. Bagi bisnis dengan interaksi langsung dengan pelanggan, berikan pilihan anonim untuk pelanggan untuk memenuhi keluhan atau menyerahkan umpan balik.

Gunakan halaman media sosial atau perangkat online lainnya guna mendapatkan umpan balik dari klien. Biarkan pelanggan meninggalkan komentar atau tunjukkan kekurangan dari perusahaan dengan mengemukakan pertanyaan di media sosial atau blog perusahaan.

4. Bekerja pada Layanan atau Produk Berkualitas

Meskipun klien memainkan peran dalam efektivitas perusahaan, bisnis pun harus mengidentifikasi tingkat kualitas yang tepat guna produk atau layanan yang disediakan. Kuncinya ialah berfokus pada ekuilibrium kualitas dengan penyelesaian efektif biaya. Tujuan dari masing-masing bisnis ialah meningkatkan produk tanpa melebihi perkiraan yang diputuskan atau kisaran harga.

Kepemimpinan organisasi memerlukan partisipasi aktif dalam proses pemungutan keputusan. Tanyakan untuk profesional di sekian banyak bidang bisnis guna meminta nasihat tentang menambah produk tanpa meningkatkan ongkos untuk bahan. Diskusikan teknik untuk meminimalisir waktu yang dibutuhkan untuk menjangkau tujuan tertentu tanpa meminimalisir kualitas produk atau layanan akhir.

Dengan melibatkan semua profesional yang bertolak belakang dari sekian banyak bidang dalam proses pemungutan keputusan,

seorang pemimpin mendapatkan sekian banyak perspektif dan gagasan tentang cara-cara yang lebih baik untuk membetulkan organisasi.

5. Menggunakan Teknologi

Alat teknologi memainkan peran urgent dalam efisiensi dan efektivitas perusahaan. Memanfaatkan komputer, tablet, atau ponsel pintar untuk menambah efisiensi perusahaan. Gunakan perangkat empuk atau perangkat berbagi untuk menciptakan anggota kesebelasan yang bertolak belakang tetap mutakhir dengan suasana proyek, bahkan saat mereka tidak secara aktif menggarap bagian tertentu dari proyek.

Bekerja dengan semua profesional teknologi guna menilai teknik terbaik untuk mengayomi bisnis dan informasi klien tanpa melebihi perkiraan yang ditetapkan. Gunakan program perangkat empuk yang dirancang eksklusif untuk menambah efisiensi atau efektivitas di kantor. Misalnya, pakai spreadsheet guna organisasi yang lebih baik atau bikin sistem kantor guna berbagi informasi salah satu anggota kesebelasan atau profesional yang bertolak belakang dalam bisnis.

B. Masalah Strategi Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi

Dalam pencapaiannya kinerja karyawan dalam kondisi seperti yang diinginkan baik oleh karyawan itu sendiri ataupun organisasi. Banyak kendala yang mempengaruhi kinerja baik kinerja organisasi maupun individu. Ada baiknya seorang pemimpin harus terlebih dahulu mengkaji faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Terdapat beberapa pendapat mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai maupun perilaku kinerja.

Menurut Kasmir (2016:189) dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang ditetapkan. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian dengan baik, maka akan memberikan kinerja yang baik pula, demikian pula sebaliknya bagi karyawan yang tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan secara benar, maka akan memberikan hasil yang kurang baik pula, yang pada akhirnya akan menunjukkan kinerja yang kurang baik.

2. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya. Dengan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya, demikian pula sebaliknya jika karyawan tidak atau kurang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya, maka pasti akan mengurangi hasil atau kualitas pekerjaannya yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerjanya.

3. Rancangan kinerja

Rancangan kinerja akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut dengan tepat dan benar. Begitu juga sebaliknya jika suatu pekerjaan tidak memiliki rancangan pekerjaan yang baik maka akan sulit untuk menyelesaikan pekerjaan secara tepat dan benar.

4. Kepribadian

Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik. Demikian pula sebaliknya bagi karyawan yang memiliki kepribadian

atau karakter buruk, akan bekerja secara tidak sungguh-sungguh dan kurang bertanggung jawab yang pada akhirnya hasil pekerjaannya pun tidak baik. Ini akan mempengaruhi kinerja yang ikut buruk pula. Artinya kepribadian atau karakter akan mempengaruhi kinerja.

5. Motivasi kerja

Karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari dalam perusahaan) maka karyawan akan terangsang atau dorongan untuk melakukan sesuatu yang baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik, demikian pula sebaliknya jika karyawan tidak terdorong atau terangsang untuk melakukan pekerjaannya maka hasilnya akan menurunkan kinerja karyawan itu sendiri.

6. Kepemimpinan

Seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahan untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya. Sebagai contoh perilaku pemimpin yang menyenangkan, mengayomi, mendidik, dan membimbing tentu akan membuat karyawan senang dengan mengikuti apa yang diperintahkan atasannya. Demikian pula jika perilaku pemimpin yang tidak menyenangkan, tidak mengayomi, tidak mendidik dan tidak membimbing akan menurunkan kinerja bawahannya.

7. Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Sebagai contoh gaya atau sikap seorang pemimpin yang demokratis tentu berbeda dengan gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya. Misalnya untuk organisasi tertentu dibutuhkan gaya otoriter atau demokratis, dengan alasan tertentu pula.

8. Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.

Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan organisasi. Kepatuhan anggota organisasi untuk menuruti atau mengikuti kebiasaan atau norma kebiasaan atau norma ini akan mempengaruhi kinerja seseorang atau kinerja organisasi. Demikian pula jika tidak mematuhi kebiasaan atau norma-norma maka akan menurunkan kinerja.

9. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil dengan baik. Demikian pula jika seseorang tidak senang atau gembira dan tidak suka atas pekerjaannya, maka akan ikut mempengaruhi hasil kerja karyawan.

10. Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat Suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja yang kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan. Begitu juga sebaliknya jika suasana kondisi lingkungan kerja tidak memberikan kenyamanan atau ketenangan, maka akan berakibat suasana kerja menjadi terganggu yang pada akhirnya akan mempengaruhinya dalam bekerja.

11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempat dia bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja dengan bersungguh-sungguh sekalipun perusahaan dalam kondisi yang kurang baik. Karyawan yang setia juga dapat dikatakan karyawan tidak membocorkan apa

yang menjadi rahasia perusahaanya kepada pihak lain. karyawan yang setia atau loyal tentu akan dapat mempertahankan ritme kerja, tanpa terganggu oleh godaan dari pihak pesaing. Loyalitas akan terus membangun agar terus berkarya menjadi lebih baik dengan merasa bahwa perusahaan seperti milik sendiri. Pada akhirnya loyalitas akan mempengaruhi kinerja karyawan.

12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya. Atau dengan kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan kesepakatan tersebut membuatnya berusaha untuk bekerja dengan baik dan merasa bersalah jika tidak dapat menepati janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya. Pada akhirnya kepatuhannya untuk melaksanakan janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya akan mempengaruhi kinerjanya.

13. Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

Pelaksanaan kinerja akan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor baik bersumber dari pegawai itu sendiri maupun yang bersumber dari organisasi. Faktor yang bersumber dari pegawai sangat dipengaruhi oleh kemampuan atau kompetensinya. Sementara itu, dari segi organisasi dipengaruhi oleh seberapa baik pemimpin memberdayakan pegawainya; bagaimana mereka memberikan penghargaan pada pegawai; dan bagaimana mereka membantu meningkatkan kemampuan kinerja pegawai melalui *coaching, mentoring, dan counseling*.

C. Meningkatkan Kinerja Organisasi Melalui Kinerja Tim dan Individu

Dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi tentunya kerjasama tim sangat penting dan dibutuhkan, dengan adanya tim maka akan membuat pekerjaan yang berat akan menjadi lebih ringan serta dalam mencapai tujuannya akan lebih mudah. Dalam sebuah tim tentunya tidak ada orang yang lebih penting daripada keseluruhan tim. Tidak ada yang menjadi boss dalam tim, semua bekerja pada posisi dan fungsi masing-masing.

Dalam tim kita belajar, beradaptasi dan tumbuh bersama. Dengan kinerja yang tinggi dan komunikasi tim akan berjalan dengan baik. Tim yang hebat mampu mencapai hasil yang maksimal. Dalam hal ini, kerjasama tim harus terus meningkat agar tercapainya tujuan bersama dan membuat organisasi yang dijalankannya membuahkan hasil yang baik berupa profit atau keuntungan.

Namun, dalam mengelola sebuah tim bukanlah pekerjaan yang mudah. Semua orang yang ada di dalam sebuah tim pasti memiliki pemikiran, keinginan, dan kebiasaan sendiri. Menyatukan semua elemen di dalam tim agar bisa sejalan bukanlah pekerjaan mudah dan selesai dalam waktu yang singkat.

Seorang pemimpin tim harus mampu meningkatkan semua kemampuan anggotanya tanpa membuat mereka saling berselisih. Setelah semua mulai sejalan dengan keinginan perusahaan, pimpinan harus bisa meningkatkan kinerja tim itu menjadi lebih baik. Berikut cara-cara yang bisa dilakukannya:

1. Melakukan Kegiatan Team Building

Kegiatan team building berkaitan dengan pekerjaan yang dibebankan. Namun, kebiasaan melakukan kerja sama itulah yang akan membuat karyawan di dalam tim bisa bekerja secara maksimal.

Mereka bisa dengan mudah diskusi dan menghindari perselisihan karena interpersonal sudah tahu sifat dan kebiasaannya.

2. Melakukan Pelatihan Bersama

Tingkat produktivitas dari tim karyawan tidak akan meningkat begitu saja tanpa adanya pelatihan atau training. Sebuah perusahaan harus bisa mengidentifikasi bakat atau kemampuan setiap karyawannya. Dari bakat itu, perusahaan bisa melakukan pelatihan dengan intensif agar meningkat dan bisa bermanfaat untuk proyek-proyek di masa depan.

3. Memberi Bonus Kepada Tim

Jika tim mampu melakukan tugasnya dengan baik, mereka harus diberi insentif berupa bonus baik uang atau barang. Dengan ini, mereka akan merasa dihargai oleh perusahaan sehingga akan membangkitkan kinerja para tim. Tim yang kurang mendapatkan apresiasi dari perusahaan biasanya akan mengalami kemunduran. Bagi mereka, bekerja sekuat tenaga tidak akan menghasilkan apa-apa.

4. Melakukan Evaluasi dan Perbaikan

Evaluasi rutin sangat perlu dilakukan untuk kembali meluruskan visi dan misi tim. Semua anggota di dalam tim termasuk pimpinan berhak menyampaikan keluh kesahnya agar bisa diselesaikan bersama-sama.

Selain masalah terkait pekerjaan, evaluasi juga bisa memecahkan perselisihan antar personal sehingga kerjasama bisa berjalan lagi dengan baik tanpa ada perasaan tidak nyaman. Hal tersebut akan meningkatkan kinerja dari individu dan menghasilkan orang-orang yang memiliki kinerja baik sehingga akan membentuk tim yang kompak.

D. Penutup

1. Ringkasan

Kinerja organisasi merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan suatu organisasi, serta merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi. Kinerja bisa juga dikatakan sebagai sebuah hasil (output) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber sumber tertentu yang digunakan (input). Selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu organisasi. Bagi suatu organisasi, kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Organisasi perlu melakukan upaya dalam meningkatkan kinerja organisasi agar visi misi dapat tercapai. Diantara upaya yang dapat dilakukan antara lain: 1) Memanfaatkan Sumber Daya Manusia; 2) Fokus pada Pendidikan dan Pertumbuhan; 3) Menjaga Pelanggan dalam Pikiran; 4) Bekerja pada Layanan atau Produk Berkualitas; 5) Menggunakan Teknologi.

Dalam pencapaiannya kinerja karyawan dalam kondisi seperti yang diinginkan baik oleh karyawan itu sendiri ataupun organisasi. Banyak kendala yang mempengaruhi kinerja baik kinerja organisasi maupun individu. Ada baiknya seorang pemimpin harus terlebih dahulu mengkaji faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Terdapat beberapa pendapat mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai maupun perilaku kinerja, yaitu: 1) Kemampuan dan keahlian; 2) Pengetahuan; 3) Rancangan kinerja; 4) Kepribadian; 5) Motivasi kerja; 6) Kepemimpinan; 7) Gaya kepemimpinan; 8) Budaya organisasi; 9) Kepuasan kerja; 10) Lingkungan kerja; 11) Loyalitas; 12) Komitmen; 13) Disiplin kerja

Dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi tentunya kerjasama tim sangat penting dan dibutuhkan, dengan adanya tim maka akan membuat pekerjaan yang berat akan menjadi lebih ringan serta dalam mencapai tujuannya akan lebih mudah. Dalam sebuah

tim tentunya tidak ada orang yang lebih penting daripada keseluruhan tim. Tidak ada yang menjadi boss dalam tim, semua bekerja pada posisi dan fungsi masing-masing.

2. Latihan Soal

- 1) Bagaimana strategi organisasi dalam meningkatkan kinerja organisasi?
- 2) Sebutkan dan jelaskan masalah yang sering terjadi dalam strategi meningkatkan kinerja organisasi!
- 3) Bagaimana peran kerja sama tim dalam kinerja organisasi?
- 4) Bagaimana cara meningkatkan kinerja tim pada organisasi?
- 5) Bagaimana menjalankan manajemen organisasi yang dapat membangun kerja sama tim?

BAB XIV

IMBALAN DAN PENILAIAN KINERJA

CAPAIAN PEMBELAJARAN

1. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang hubungan manajemen kinerja dan imbalan*
 2. *Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis tentang bentuk imbalan terhadap penilaian kinerja*
-



Pendahuluan

Imbalan atau kompensasi adalah faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi yang lainnya. Imbalan adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan semua bentuk penghargaan yang dijanjikan akan diterima pegawai sebagai imbalan dari pelaksanaan tugas dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Dilihat dari wujudnya, imbalan dapat pula dimaknai sebagai pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi.

Kinerja yang dinilai secara tepat dan objektif akan memberikan kesempatan dalam alokasi penghargaan melalui promosi. Promosi dapat berupa pengangkatan pada jabatan tertentu atau berupa peningkatan golongan/gaji. Semua hal tersebut merupakan

penghargaan organisasi yang bersifat eksternal. Dimensi imbalan secara komprehensif paling tidak merupakan aktualisasi dari dua indikator utama yaitu imbalan ekstrinsik berupa uang, imbalan ekstrinsik bukan uang, imbalan intrinsik kepuasan penyelesaian tugas, dan imbalan intrinsik penghargaan.

Pada BAB XIV ini terdiri dari dua sub-bab yang menjelaskan tentang hubungan manajemen kinerja dan imbalan serta bentuk imbalan terhadap penilaian kinerja. Dengan mempelajari buku ajar ini, diharapkan mahasiswa akan dapat menjelaskan hubungan manajemen kinerja dan imbalan serta bentuk imbalan terhadap penilaian kinerja.

Untuk mencapai tujuan tersebut, buku ajar dibagi menjadi tiga bagian, yaitu uraian materi, ringkasan dan latihan soal. Langkah yang baik adalah mempelajari dengan teliti dari setiap uraian materi kemudian mencoba latihan soal yang ada. Apabila mahasiswa masih mempunyai keraguan, bacalah kembali uraian dan ringkasan yang ada sehingga benar-benar menguasai konsep yang diberikan. Penguasaan materi dengan benar pada suatu bab sangat diperlukan sebelum beralih pada bab berikutnya.



A. Hubungan Manajemen Kinerja dan Imbalan

Secara mendasar, manajemen kinerja merupakan rangkaian kegiatan yang dimulai dari perencanaan kinerja, pemantauan / peninjauan kinerja, penilaian kinerja dan tindak lanjut berupa pemberian penghargaan dan hukuman. Rangkaian kegiatan tersebut haruslah dijalankan secara berkelanjutan. Menurut Budi Kusuma (2013) Manajemen kinerja adalah suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu sedemikian rupa, sehingga baik tujuan individu maupun tujuan perusahaan dapat bertemu. Pencapaian individu sekaligus

pencapaian perusahaan merupakan tujuan dari manajemen kinerja yang seharusnya berjalan seksama dan saling berkaitan erat.

Jika kita gabungkan antara pengertian manajemen dan pengertian kinerja dapatlah secara ringkas dapat dikemukakan bahwa tujuan manajemen kinerja merupakan proses penataan secara menyeluruh yang secara operasional merupakan aktivitas yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap pencapaian hasil kerja karyawan. dan sekaligus upaya manajemen untuk terus memacu kinerja karyawannya secara optimal.

Adapun imbalan menurut Nawawi dalam Pratama,dkk (2015), adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya. Definisi lain mengatakan bahwa imbalan merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai balas jasa atas kerja yang telah dilakukannya. Imbalan memang identik dengan pengupahan, tetapi wujudnya dapat bersifat finansial dan non finansial (Siagian dalam Daulay dan Kariono, 2015). Berdasarkan definisi-definisi diatas, dapat dikatakan bahwa imbalan merupakan hasil yang harus diterima oleh seorang karyawan sebagai balasan atas apa yang telah dikerjakannya.

Terdapat beberapa tujuan dari pemberian imbalan menurut Gitosudarmo dalam Pratama,dkk (2015), yaitu sebagai berikut : (1) Untuk memotivasi anggota organisasi; (2) Untuk membuat pekerja yang sudah ada merasa nyaman dan senang; (3) Untuk menarik orang-orang yang berkualitas. Menurut Siagian (2016: 265), dikatakan bahwa imbalan harus didasarkan pada serangkaian prinsip ilmiah dan metode yang serasional mungkin. Akan tetapi, dapat tidaknya suatu sistem diterapkan tergantung pada berbagai faktor yang mempengaruhinya. Berikut ini merupakan faktor-faktor tersebut :

1. Tingkat upah dan gaji yang berlaku.

Artinya melalui survey berbagai sistem upah dan gaji yang diterapkan oleh berbagai organisasi dalam suatu wilayah tertentu, diketahui tingkat upah dan gaji yang umumnya berlaku. Akan tetapi, tingkat upah dan gaji umum tersebut tidak bisa diterapkan begitu saja oleh suatu organisasi tertentu. Masih harus dikaitkan dengan berbagai faktor lain, salah satunya yang harus dipertimbangkan adalah langka tidaknya tenaga kerja yang memiliki pengetahuan dan keterampilan.

2. Tuntutan serikat pekerja.

Saat ini, sangat memungkinkan bahwa serikat pekerja berperan dalam mengajukan tuntutan tingkat upah dan gaji yang lebih tinggi dari tingkat yang berlaku. Tuntutan ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, misalnya seperti usaha serikat pekerja untuk meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan anggotanya, atau karena situasi yang menurut serikat pekerja itu memang memungkinkan perubahan dalam struktur upah dan gaji. Peranan tuntutan serikat pekerja ini perlu diperhitungkan, sebab jika tidak, terdapat kemungkinan serikat pekerja akan menjalankan kegiatan yang berakibat merugikan pihak manajemen, seperti contohnya pemogokan kerja.

3. Produktivitas.

Agar suatu organisasi mampu mencapai tujuannya, maka diperlukan tenaga kerja yang produktif. Apabila karyawan merasa tidak mendapatkan imbalan yang wajar, maka akan sangat memungkinkan mereka untuk tidak bekerja keras, artinya tingkat produktivitas mereka akan rendah. Maka, pihak manajemen dan karyawan memiliki kaitan yang sangat erat antara tingkat upah dan gaji dengan tingkat produktivitas kerja.

4. Kebijakan organisasi mengenai upah dan gaji.

Dalam hal ini, kebijakan organisasi bukan hanya dilihat dari gaji pokok, akan tetapi berbagai komponen lain dari kebijakan

tersebut seperti tunjangan jabatan, tunjangan istri, tunjangan anak, tunjangan transportasi, bantuan pengobatan, bonus, dan sebagainya. Kebijakan tentang kenaikan gaji berkala juga perlu mendapat perhatian dari pihak manajemen.

5. Peraturan perundang-undangan.

Pemerintah memiliki peran penting dalam bidang ketenagakerjaan. Oleh karena itu, terdapat hal-hal yang diatur dalam perundang-undangan. Misalnya seperti tingkat upah minimum, upah lembur, hak cuti, jumlah jam kerja dalam satu minggu, dan lain sebagainya.

Menurut Siagian (2016 : 254), untuk mencapai sasarannya, maka perlu diperhatikan bahwa imbalan itu harus merupakan instrumen yang ampuh untuk berbagai kepentingan, dapat dilihat sebagai berikut:

1. Imbalan harus mempunyai daya tarik bagi tenaga kerja yang berkualitas tinggi untuk bergabung dengan organisasi.

Imbalan harus merupakan daya tarik kuat untuk mempertahankan tenaga kerja yang sudah berkarya dalam organisasi.

2. Imbalan yang mengandung prinsip keadilan.

Yang dimaksud dengan prinsip keadilan ialah bahwa secara internal para pegawai yang melaksanakan tugas sejenis mendapat imbalan yang sama. Namun tetap ada faktor-faktor lain yang harus dipertimbangkan, seperti masa kerja, jumlah tanggungan dan sebagainya.

3. Menghargai perilaku positif.

Seharusnya, sistem kompensasi harus mencerminkan penghargaan organisasi terhadap perilaku positif karyawan yang mencakup berbagai hal seperti prestasi kerja yang tinggi, pengalaman, kesetiaan, kesediaan memikul tanggung jawab yang lebih besar, kejujuran, ketekunan, dan perilaku positif lainnya. Namun, kesusahan dalam praktik dapat timbul karena tidak mudah

menerjemahkan perilaku tersebut kedalam bentuk “nilai uang” untuk diberikan kepada karyawan.

B. Bentuk Imbalan Terhadap Penilaian Kinerja

Imbalan terhadap hasil dari penilaian kinerja umumnya dibagi menjadi dua, yaitu imbalan ekstrinsik dan imbalan intrinsik. Imbalan ekstrinsik dapat berbentuk uang antara lain misalnya : gaji, upah, honor, bonus, komisi, insentif, upah, dan lainnya. Adapun imbalan ekstrinsik yang bentuknya sebagai benefit / tunjangan pelengkap contohnya seperti : uang cuti, uang makan, uang transportasi / antar jemput, asuransi, jamsostek / jaminan sosial tenaga kerja, uang pensiun, rekreasi, beasiswa melanjutkan kuliah, dan sebagainya.

Sedangkan imbalan dalam bentuk intrinsik yang tidak berbentuk fisik dan hanya dapat dirasakan berupa kelangsungan pekerjaan, jenjang karir yang jelas, kondisi lingkungan kerja, pekerjaan yang menarik, dan lain-lain

Menurut Suryo dalam Rahmisyari (2018), imbalan dapat diberikan kepada karyawan dalam 4 bentuk, yaitu :

1. Upah dan Gaji

Merupakan bentuk pembayaran yang biasanya diberikan berdasarkan jumlah jam kerja, semakin banyak jam kerja semakin besar upah yang diterima. Sedangkan gaji besarnya tetap tanpa mempertimbangkan jam kerja.

2. Program Insentif

Imbalan yang diterima karyawan selain gaji dan upah antara lain dalam bentuk insentif, yang biasanya diberikan berdasarkan tingkat keberhasilan perusahaan baik dalam mencapai tingkat penjualan, tingkat keuntungan atau tingkat produktivitas.

3. Employee Benefit

Program / Tunjangan Merupakan imbalan tidak langsung yang diberikan perusahaan kepada karyawan seperti program asuransi jiwa dan kesehatan, program pensiun, biaya liburan dan sebagainya.

4. Perquisites

Umumnya hanya diberikan kepada karyawan yang menduduki level cukup tinggi dalam bentuk fasilitas yang diberikan perusahaan seperti kendaraan dinas, perumahan, keanggotaan klub olahraga, biaya perjalanan dinas dan bentuk-bentuk fasilitas lain.

Sistem imbalan yang diterapkan oleh satu perusahaan biasanya tidak sama dengan perusahaan lainnya. Misalnya, dalam paket kompensasi finansial langsung, ada perusahaan yang memberikan upah saja tanpa tunjangan. Tetapi ada pula perusahaan yang menambahkan insentif sebagai perangsang kinerja karyawan. Kompensasi jenis ini tentu saja membutuhkan perhitungan yang cermat, terutama jika kompensasi finansial terdiri atas beberapa komponen.

C. Penutup

1. Ringkasan

Manajemen kinerja merupakan rangkaian kegiatan yang dimulai dari perencanaan kinerja, pemantauan / peninjauan kinerja, penilaian kinerja dan tindak lanjut berupa pemberian penghargaan dan hukuman. Rangkaian kegiatan tersebut haruslah dijalankan secara berkelanjutan. Tujuan manajemen kinerja merupakan proses penataan secara menyeluruh yang secara operasional merupakan aktivitas yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap pencapaian hasil kerja karyawan. dan sekaligus upaya manajemen untuk terus memacu kinerja karyawannya secara optimal.

Imbalan dalam manajemen kinerja merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai balas jasa atas kerja yang telah

dilakukannya. Imbalan memang identik dengan pengupahan, tetapi wujudnya dapat bersifat finansial dan non finansial. Imbalan harus didasarkan pada serangkaian prinsip ilmiah dan metode yang serasional mungkin.

Akan tetapi, dapat tidaknya suatu sistem diterapkan tergantung pada berbagai faktor yang mempengaruhinya, diantaranya 1) Tingkat upah dan gaji yang berlaku; 2) Tuntutan serikat pekerja; 3) Produktivitas; 4) Kebijaksanaan organisasi mengenai upah dan gaji; 5) Peraturan perundang-undangan. Sistem imbalan yang diterapkan oleh satu perusahaan biasanya tidak sama dengan perusahaan lainnya.

2. Latihan Soal

- 1) Bagaimana konsep imbalan dalam manajemen kinerja?
- 2) Sebutkan faktor-faktor diberikannya imbalan pada perusahaan?
- 3) Bagaimana peran imbalan dalam peningkatan kinerja karyawan?
- 4) Sebutkan dan jelaskan bentuk imbalan!
- 5) Bagaimana perusahaan memberikan imbalan kepada karyawan berdasarkan penilaian kinerja?

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara ,2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung. PT, Remaja Rosdakarya
- Abdul Rosyid Sahaya. 2017. Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Metode Human Resources Scorecard Dan AHP (Studi Kasus: PT. Bella Citra Mandiri Sidoarjo). Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis* Vol 4 No. 2 Tahun 2017.
- Agus, S. (1991). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta IPWI.
- Anderson, Lane K. and Donald K. Clancy;1991, *Cost Accounting, Homewood*, Richard D. Irwin, Boston
- Atkinson, Anthony A., Rajiv D. Banker, Robert S. Kaplan, and S. Mark Young. (1997). *Management Accounting*. Edisi 2. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Cook, Samuel C, (2011). *Modern Management, 6th. Edition*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Gaspersz Vincent, (2012). *Manajemen Produktivitas Total: Strategi Peningkatan Produktivitas Bisnis Global*. Jakarta: gramedia.
- Gray, Jerry m & Frederick A. Starke (2009). *Organizational Behavior, Concepts and Applications, Charles E. Merrill Publishing Company*, Columbus,.
- Handoko, Tani. 2015. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Edisi Kedua. Cetakan Kedua Puluh*. Yogyakarta: BPFYogyakarta.
- Hasibuan, E. A., & Afrizal. (2019). Analisis Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Implikasinya Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara. *In Ekonomi dan Manajemen STIE Pertiba Pangkalpinang* (Vol. 5, Issue 1, pp. 22–41).
- Hasibuan. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.

- HRNOTE supports corporate growth by HR. (2020). Evaluasi Kinerja: Metode, Manfaat, dan Kunci Berhasil. https://id.hrnote.asia/wp/wp-content/themes/hrnote_thai/public/images/hrnote_asia_logo.jpg . <https://id.hrnote.asia/orgdevelopment/cara-efektif-melakukan-evaluasi-kinerja-201020/>
- Indasari Meithiana. 2017. *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Edisi Pertama*. Yogyakarta: Indomedia Pustaka.
- Kbbi.web.id. Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI). Diakses pada 16 Maret 2022. <https://kbbi.web.id>.
- Kim, W. Chan, & Renee Mauborgne. (2010). *Blue Ocean Strategy. Cetakan ke-V*. Jakarta: PT. Serambi Ilmu Semesta
- Maharani, Dhollah. 2016. *Makalah MSDM Evaluasi Kinerja*. <http://dhollahmaharani.blogspot.com/2016/01/evaluasi-kinerja.html> (Di akses 16 Maret 2022).
- Mingseli.id. (2020,08 November). 17 *Pengertian Evaluasi Kinerja Menurut Para Ahli*. Diakses pada 16 Maret 2022. <https://www.mingseli.id/2020/09/pengertian-evaluasi-kinerja-menurut-para-ahli.html>.
- Nawawi Hadari. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Cetakan kesembilan. Yogyakarta: Gadjah Mada University Pers.
- Olshopanteng.blogspot.com. (2015). *Makalah Evaluasi Kinerja Karyawan Pada PT Mitra Pertama*. Diakses pada 15 Maret 2022. <https://olshopanteng.blogspot.com/2015/01/makalah-evaluasi-kinerja-karyawan-pada.html>.
- Priyono, P., & Darma, U. B. (2016). *BUKU MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (2)* (Issue July). Tahta Media Group.
- Priyono. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Surabaya: Zifatama Publisher.

- Rahadi, Dedi, Rianto. 2016. *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia. Cetakan Pertama*. Palembang: Tunggal Mandiri Publishing.
- Robbins, Stephen P. & Mary Coulter, (2014). *Management, Prentice Hall International*, Upper Saddle River, New Jersey.
- Siagian Sondang. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan keDua Puluh Tujuh. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P (2012). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Sinaga, O. S., Hasibuan, A., Efendi, Priyoadmiko, E., Butarbutar, M., Purba, S., Karwanto, Silalahi, M., Hidayatullah, A. N., & Muliana. (2020). Manajemen Kinerja dalam Organisasi. In Manajemen Kinerja dalam Organisasi (p. 158).
- Siswanto. 2012. *Pengantar Manajemen*: PT.Bumi Aksara, Jakarta
- Suyadi Prawirosentono.(1999). *Manajemen sumber Daya Manusia (Kebijakan Kinerja Karyawan), Kiat membangun Organisasi Kompetitif menjelang Perdagangan Bebas Dunia*, Edisi Pertama. Yogyakarta;BPFE
- ToffeeDev.com. (2020,15 Mei). Pengertian Evaluasi Kinerja dan Tujuannya. Diakses pada 16 Maret 2022. <https://toffeeDev.com/blog/pengertian-evaluasi-kinerja/>.
- Widodo, S. E. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Pusaka Pelajar.
- Winardi (2014). *Manajemen Perubahan (The Management Of Change)*. KENCANA: Jakarta
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi penelitian*. Jakarta. Penerbit : Salemba Empat