

Prof. Dr. H. M. Ma'ruf Abdullah, SH. MM.

Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan

editor:

Budi Rahmat Hakim

2014

Perpustakaan Nasional RI: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan

Prof. Dr. H. M. Ma'ruf Abdullah, SH. MM.

xvi + 228 Halaman, 15.5 x 23 cm

ISBN 10: 602-18652-3-5
ISBN 13: 978-602-18652-3-1

Editor

Budi Rahmat Hakim

Desain Cover

Iqbal Novian

Penata Isi

Cak Mad

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak buku ini sebagian atau seluruhnya
dalam bentuk apapun juga, baik secara mekanis maupun
elektronis, termasuk fotokopi, rekaman dan lain-lain tanpa izin
dari penerbit

Penerbit:

Aswaja Pressindo

Jl. Plosokuning V No. 73 Minomartani, Ngaglik,
Sleman, Yogyakarta

Telp.: (0274) 4462377

e-mail: aswajapressindo@gmail.com

Website: www.aswajapressindo.co.id

KATA PENGANTAR PENULIS

Alhamdulillah rabbil alamin. Puji syukur penulis ucapkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan petunjuk dan bimbinganNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan buku ini yang penulis beri judul “Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan”.

Penulisan buku ini dilatarbelakangi oleh beberapa pertimbangan berikut ini:

Pertama, kebutuhan akademik khususnya kebutuhan penulis sebagai pengampu mata kuliah “Evaluasi Kinerja Karyawan” pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Kayu Tangi Banjarmasin yang diberi kepercayaan dan tanggung jawab oleh Direktorat PPs STIEI Kayu Tangi Banjarmasin tersebut untuk mempersiapkan dan melaksanakan pembelajaran dalam mata kuliah tersebut.

Kedua, memenuhi tuntutan moral sebagai seorang akademisi untuk terus mengembangkan keilmuan yang menjadi spesialisasi/minat utama untuk berkarya dalam bentuk tulisan atau buku seperti ini.

Ketiga, turut memberikan sumbangan pemikiran, pengembangan wawasan keilmuan dan bagaimana menerapkan praktik keilmuan di bidang manajemen bagi para pemimpin institusi pemerintah dan lembaga bisnis dalam membangun, membina, mempertahankan, dan meningkatkan kinerja karyawan yang menjadi tanggung jawabnya sebagai pemimpin.

Keempat, turut serta mengisi khazanah keilmuan khususnya di bidang manajemen yang sudah menjadi pilihan penulis untuk terus ditekuni dan dikembangkan.

Dengan selesainya penulisan buku ini tidak lupa penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan kepada: Ketua STIEI Kayu Tangi Banjarmasin, Direktur Pascasarjana Magister Manajemen STIEI Kayu Tangi Banjarmasin, rekan-rekan sejawat para dosen Pascasarjana Magister Manajemen STIEI Kayu Tangi Banjarmasin, dan Sdr Budi Rahmat Hakim, S.Ag. MHI., yang selalu siap dan setia menemani penulis mengedit dan memformat buku-buku yang penulis susun.

Semoga semua motivasi, dorongan, dan semangat yang diberikan oleh pihak-pihak yang berkontribusi dalam penulisan buku ini oleh Allah SWT dicatat sebagai amal kebajikan dan akan diberi balasan yang berlipat ganda. Amin.

Banjarmasin, 23 April 2014

Penulis,

H. M. Ma'ruf Abdullah

PENGANTAR EDITOR

Salah satu alat ukur untuk menentukan apakah perusahaan/ organisasi memiliki kinerja yang baik adalah tercapai atau tidaknya sasaran yang telah ditetapkan perusahaan/ organisasi tersebut. Adapun pencapaian sasaran perusahaan/ organisasi sangat didukung oleh kinerja dari sumberdaya manusia yang ada. Jika kinerja sumberdaya manusianya baik maka diharapkan kinerja perusahaan/ organisasi pun akan baik pula. Namun demikian untuk mendapatkan kinerja yang baik perlu memanajementi kinerja secara efektif.

Dalam konteks manajemen dan evaluasi kinerja ini, maka perumusan masalah dan penetapan keputusan manajemen yang akan diambil atau ditetapkan merupakan jawaban dari pertanyaan; Apa yang dipermasalahkan? Dimana kinerja yang dipermasalahkan itu? Kapan masalah kinerja ini kita benahi? Mengapa kita perlu membenahi? Siapa yang harus melakukannya? Bagaimana melaksanakan dan mengelola kinerja itu?

Kehadiran buku Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan karya Prof. Dr. H.M. Ma'ruf Abdullah, SH. MM. ini menjelaskan persoalan-persoalan tersebut secara kreatif dan imajinatif serta apik mampu mengkonstruksi pemikiran seputar manajemen kinerja tersebut. Menurut pandangan penulisnya, kinerja organisasi (perusahaan) harus ditunjukkan dengan program yang jelas,

terjadwal pelaksanaannya, termonitor pelaksanaannya, terreview dengan baik segala kelemahannya, sehingga bisa menyempurnakan dan memperbaiki program peningkatan kinerja tahun berikutnya, dan begitu seterusnya program kinerja tersebut terus bergulir secara siklus. Teori tersebut, sebagaimana dikatakan penulis, sejalan dengan manajemen mutu ala Jepang dengan semboyan "*kaizen*" (semangat melakukan perbaikan terus menerus).

Dalam paparan teorinya, penulis mengemukakan historisitas perkembangan manajemen, ulasan tentang komponen manajemen, pembangunan kinerja karyawan dan standar kinerja itu sendiri, hingga berbagai metode dan model pengukuran kinerja dan prosedur pelaksanaan evaluasi kinerja sebuah organisasi (perusahaan).

Dengan demikian, buku ini memiliki kelebihan dan kekayaan gagasan di seputar pembahasan manajemen kinerja. Buku ini bukan hanya layak untuk dijadikan referensi bagi mahasiswa, namun juga bisa dijadikan bahan bacaan bagi semua kalangan; akademisi, birokrat, pengusaha, dan masyarakat pada umumnya.

Terimakasih tiada terhingga atas kepercayaan penulis kepada kami untuk membantu beliau dalam proses editing penyusunan buku ini, yang tentu saja dalam proses tersebut secara tidak langsung kami mendapatkan pelajaran dan wawasan yang sangat berharga.

Semoga kehadiran buku ini dapat menambah kekayaan khazanah kita di bidang manajemen, dan bagi penulisnya semoga menjadi bentuk amal jariyah yang senantiasa mendapat sapaan rahmat dari Allah SWT. Amin.

Banjarmasin, Juni 2014.

Budi Rahmat Hakim

PENGANTAR DIREKTUR PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN STIE INDONESIA BANJARMASIN

Buku ini sangat menunjang perkuliahan yang diberikan oleh penulis dengan topik yang sama.

Manajemen dan evaluasi kinerja karyawan merupakan hal yang penting dalam manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian terpenting dalam manajemen suatu organisasi, seperti yang dikatakan Peter Drucker: "Keputusan terpenting dalam organisasi adalah keputusan tentang orang".

Penulis saya kenal memiliki pengetahuan dan pengalaman aktual dalam manajemen Sumber Daya Manusia, sehingga isi buku ini tidak diragukan lagi.

Kepada Prof. Dr. Ma'ruf Abdullah, SH, MM saya ucapkan selamat dan apresiasi saya atas karya tulis. Izinkan saya mengutip sebuah quotation dari Tiongkok kuno. "Ada 3 yang abadi di dunia ini yaitu : pahlawan, Ksatria dan penulis buku".

Teruslah berkarya menuju keabadian, sehingga rahmad bagi orang lain.



Dr. dr. A.J. Djohan, MM, FIAS

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR PENULIS	iii
------------------------------	-----

PENGANTAR EDITOR	v
------------------------	---

SAMBUTAN DIREKTUR PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN STIE INDONESIA BANJARMASIN	vii
--	-----

DAFTAR ISI	ix
------------------	----

DAFTAR GAMBAR	xiii
---------------------	------

DAFTAR TABEL	xv
--------------------	----

BAB I

TERMINOLOGI PERISTILAHAN	1
--------------------------------	---

1. Manajemen	1
2. Kinerja	2
3. Evaluasi	4
4. Karyawan	6

BAB II

PERKEMBANGAN MANAJEMEN KINERJA	9
--------------------------------------	---

1. Sejarah Singkat Manajemen Kinerja	9
2. Model Manajemen Kinerja	11

3. Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBO)	18
4. Evaluasi Kinerja (<i>Performance Appraisal</i>)	20
5. Kontroversi <i>Total Quality Management</i>	22
6. Komentar terhadap Pendapat TQM.....	26
7. Faktor-faktor yang Mempengaruhi	28
8. Metode Penilaian	30

BAB III

PERENCANAAN, TUJUAN DAN SASARAN	37
1. Perencanaan	37
2. Tujuan	43
3. Sasaran.....	45

BAB IV

MEMBANGUN KINERJA KARYAWAN	49
1. Kompetensi	49
2. Pemberdayaan	62
3. Kompensasi	72
4. Pembinaan	107

BAB V

STANDAR KINERJA	113
1. Fungsi Standar	115
2. Persyaratan Standar	115
3. Kriteria Standar	116
4. Standar yang Efektif.....	118

BAB VI

INSTRUMEN EVALUAS KINERJA	121
1. Data Tentang Penilaian.....	121
2. Skala Penilaian	122
3. Deskriptor Level Kinerja	123

4. Uji Coba Instrumen	126
5. Model Evaluasi Kinerja	128

BAB VII

INDIKATOR KINERJA	145
1. Pengertian Indikator Kinerja	145
2. Persyaratan Indikator Kinerja	149
3. Dasar Indikator Kinerja	151
4. Ukuran Indikator Kinerja	151
5. Tipe Ukuran Kinerja	153
6. Desain Sistem Pengukuran Kinerja	159
7. Klasifikasi Ukuran Kinerja	161
8. Korelasi Ukuran Kinerja	162

BAB VIII

METODE PENGUKURAN KINERJA	165
1. Model Sistem Pengukuran Kinerja	165
2. Analisis Kinerja	179
3. Analisis Kinerja Berbasis Anggaran	180
4. Audit Kinerja Sektor Publik	186

BAB IX

PROSEDUR PELAKSANAAN EVALUASI KINERJA	199
1. Manajemen Kinerja	199
2. Perencanaan Kinerja	200
3. Pelaksanaan Kinerja	200
4. Penilaian Kinerja	201
5. Wawancara Evaluasi Kinerja	202
6. Banding	204
7. Sentra Asesmen	206

BAB X

MEMPERBAIKI KINERJA KARYAWAN	209
1. Melaksanakan Tindak Lanjut Audit	209
2. <i>Feedback</i>	213
3. Pemberian <i>Reward</i>	215
4. Perubahan Perilaku Dengan Model ABC	217
5. Belajar dari Pengalaman	220
6. <i>Knowledge Sharing</i>	221
 DAFTAR PUSTAKA	 223
 BIOGRAFI PENULIS	 227

DAFTAR GAMBAR

1. Gambar 2.1 Siklus Manajemen Kinerja Deming	14
2. Gambar 2.2 Siklus Manajemen Kinerja Model Torrington dan Hall	16
3. Gambar 2.3 Model Manajemen Kinerja Castello	17
4. Gambar 2.4 Sekwen Manajemen Kinerja Amstrong dan Baron	18
5. Gambar 2.5 Proses Evaluasi Kinerja Berdasarkan MBO	20
6. Gambar 2.6 Metode Rating Scale	31
7. Gambar 2.7 Performance Checklist	32
8. Gambar 2.8 Penilaian dengan Peristiwa Kritis	34
9. Gambar 2.9 Forced Distribution	35
10. Gambar 2.10 Metode Point Allocation	36
11. Gambar 3.1 Proses Integrasi Tujuan dalam Level Manajemen untuk Mencapai Sasaran	47
12. Gambar 4.1 Fenomena Gunung Es tentang Kompetensi	52
13. Gambar 4.2 Model Empowerment	63
14. Gambar 4.3 Kelas-Kelas Bayaran Gaji Karyawan	99
15. Gambar 4.4 Siklus Berkelanjutan dalam Manajemen Kinerja	107
16. Gambar 4.5 Pembinaan Kinerja Karyawan	110
17. Gambar 6.3 Instrumen Model Essay	129
18. Gambar 6.4 Formulir Penilaian Kinerja Karyawan Model Critical Incident	131

19. Gambar 6.5 Instrumen Evaluasi Kinerja Ranking Kinerja Berdasarkan Penilaian Kinerja (DP3 PNS)	134
20. Gambar 6.6 Instrumen Evaluasi Kinerja Model Checklist	134
21. Gambar 6.7 Instrumen Model Graphic Rating Scale	136
22. Gambar 6.8 Instrumen BAR	137
23. Gambar 6.9 Instrumen Model BES	138
24. Gambar 6.10 Instrumen Behavior Observation Scale	139
25. Gambar 6.11 Instrumen Klasifikasi Pegawai Model Forced Distribution	140
26. Gambar 6.12 Instrumen Self Appraisal	142
27. Gambar 6.13 Model Penilaian Kinerja MBO	143
28. Gambar 7.1 Empat Tipe Ukuran Kinerja	153
29. Gambar 8.1 Arsitektur Strategi Sumber Daya Manusia	169
30. Gambar 8.2 Konsep Human Resources Scorecard Teori dan Praktik	172
31. Gambar 8.3 Proses Pembuatan Human Resources Scorecard	173
32. Gambar 8.4 Pengukuran Value for Money	194
33. Gambar 9.1 Proses Wawancara Kinerja	205
34. Gambar 9.2 Proses Sentra Assesmen	206
35. Gambar 10.1 Hubungan Feedback dengan Kinerja	213
36. Gambar 10.2 Teori Motivasi Hierarki Kebutuhan-Abraham Maslow	216
37. Gambar 10.3 Model Motivasi Sederhana	217

DAFTAR TABEL

1. Tabel 2.1 Penelitian yang Menunjukkan Kegagalan Evaluasi	24
2. Tabel 4.1 Komitmen Eksternal dan Internal	67
3. Tabel 6.1 Deskriptor Level Kinerja dengan Angka dan Kata Sifat	125
4. Tabel 6.2 Skala PLD Angka dan Kata Sifat	125
5. Tabel 6.3 Skala PLD Angka dan Kata Sifat dalam Sistem Evaluasi Kinerja PT. PLN (Persero)	126
6. Tabel 6.4 Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil	132
7. Tabel 6.5 Ranking Pegawai Berdasarkan Penilaian Kinerja (DP3 PNS)	133
8. Tabel 7.1 Critical Succes Factors (CSF)	147
9. Tabel 7.2 Penentuan Indikator Kinerja Organisasi Profit	148
10. Tabel 7.3 Penentuan Key Performance Indicator Organisasi Non Pemerintah	149
11. Tabel 7.4 Perbedaan Antara Key Result Indicator (KRI) dengan Key Performance Indicator (KPI)	158
12. Tabel 7.5 Perbedaan antara Result Indicator dengan Performance Indicator	159
13. Tabel 7.6 Analysis Ukuran Masa Lalu/Masa Kini/Masa Depan	159
14. Tabel 8.1 Perspektif Pendekatan Balanced Scorecard	167
15. Tabel 8.2 Sistem Pengukuran Kinerja Berbasis Anggaran	174
16. Tabel 8.3 Perbedaan antara Audit Kinerja dengan Audit Anggaran	187

BAB I

TERMINOLOGI PERISTILAHAN

1. Manajemen

Berbagai definisi diberikan oleh para ahli berkenaan dengan pengertian manajemen sesuai dengan sudut pandang mereka masing-masing, diantaranya:

- 1.1 George R Terry, Manajemen adalah pencapaian tujuan yang ditetapkan lebih dahulu dengan mempergunakan kegiatan orang lain.¹
- 1.2 Mery Parker Follet, Manajemen adalah seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.²
- 1.3 Stoner, Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya-sumberdaya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan.³
- 1.4 Luther Gulick, Manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia: bekerjasama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.⁴

¹ M. Manulang, 1981, *Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia, Jakarta, h. 10.

² T. Hani Handoko, 2000, *Manajemen*, BPFE, Yogyakarta, h. 3

³ M. Ma'ruf Abdullah, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Antasari Press, Banjarmasin, h. 1.

⁴ T. Hani Handoko, *Op Cit*, h.11.

- 1.5 Wibowo⁵, Manajemen suatu proses menggunakan sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi melalui fungsi: *planning, organizing, decision making, leading, dan controlling*.
- 1.6 Robbins dan Coulter, Manajemen sebagai suatu proses untuk membuat aktivitas terselesaikan secara efisien dan efektif.⁶

Dari rumusan-rumusan tersebut kita dapat menyimpulkan, manajemen itu adalah keseluruhan aktivitas yang berkenaan dengan melaksanakan pekerjaan organisasi melalui fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan dengan bantuan sumberdaya organisasi (*man, money, material, mechine, and method*) secara efisien dan efektif.

Secara efisien dan efektif ini maksudnya dalam melaksanakan pekerjaan organisasi dengan menggunakan sumberdaya organisasi itu harus dilakukan dengan cermat dan teliti agar tidak terjadi pemborosan. Setiap pemborosan yang terjadi dalam penggunaan sumberdaya organisasi sekecil apapun berarti suatu kerugian.

Dan kalau sudah terjadi kerugian itu berarti tidak efektif, karena salah satu indikator efektif itu adalah tidak terjadi pemborosan yang berdampak pada kerugian. Dan kerugian adalah sesuatu yang harus dihindari dalam aktivitas organisasi, lebih-lebih organisasi bisnis.

2. Kinerja

Para ahli manajemen memberikan berbagai pengertian tentang *kinerja* ini sesuai dengan sudut pandang mereka masing-masing, dan bahkan juga berdasarkan pengalaman kerja yang langsung mereka alami dan rasakan. Diantara beberapa pengertian *kinerja* tersebut adalah :

⁵ Wibowo, 2007, *Manajemen Kinerja*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, h. 1.

⁶ *Ibid*, h. 2.

- 2.1. Wibowo⁷ menyebutkan *kinerja* itu berasal dari kata *performance* yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja. Namun perlu pula dipahami bahwa *kinerja* itu bukan sekedar hasil pekerjaan atau prestasi kerja, tetapi juga mencakup bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung.
- 2.2. Wirawan⁸ *kinerja* merupakan singkatan dari *kinetika energi kerja* yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*. *Kinerja* adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu *pekerjaan* atau suatu profesi dalam waktu tertentu.
- 2.3. Moeheriono⁹ *kinerja* atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.
- 2.4. Amstrong dan Baron¹⁰ *kinerja* merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.
- 2.5. Abdullah¹¹ dilihat dari asal katanya, *kinerja* itu adalah terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja atau prestasi kerja. Dan dalam pengertian yang simpel *kinerja* adalah hasil dari pekerjaan organisasi, yang dikerjakan oleh karyawan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan petunjuk (manual), arahan yang diberikan oleh pimpinan (manajer), kompetensi dan kemampuan karyawan mengembangkan nalarnya dalam bekerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *kinerja* adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana

⁷ Ibid, h. 7

⁸ Wirawan, 2009, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat Jakarta, h. 5.

⁹ Moeheriono, 2012, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Grafindo Persada Jakarta, h. 95.

¹⁰ Amstrong and Baron, 1998, *Perfect Management*, Institut of Personal and Development, London, h. 15.

¹¹ M. Maruf Abdullah, 2013, *Manajemen Bisnis Syariah*, ASWAJA, Yogyakarta, h.331.

kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan (SDM) yang bekerja di institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Evaluasi

Berbicara tentang evaluasi ada tiga kata yang mempunyai kemiripan makna yang ada kalanya dipakai terpisah dan ada kalanya dipakai dalam satu rangkaian. Tiga kata yang dimaksud adalah :

- a) *Evaluasi*, adalah penilaian terhadap sesuatu. Jadi untuk mudahnya kata evaluasi itu harus dilengkapi dulu dengan obyek yang dinilai. Misalnya evaluasi belajar, di sekolah dasar, sekolah menengah, dan sebagainya. Selain kata evaluasi memang ada kata lain yang maknanya mirip dengan evaluasi, seperti misalnya asesmen (*assessment*) dan pengukuran (*measurement*)
- b) *Asesmen (assessment)* adalah aktivitas menentukan kedudukan suatu objek pada sejumlah variable yang menjadi fokus misalnya mengetes para siswa dan melaporkan hasilnya. Istilah asesmen juga dipergunakan untuk menjaring informasi mengenai kebutuhan tertentu (*need asesment*).¹²
- c) *Pengukuran (measurement)* merupakan aktivitas penempatan nilai numerikal atau angka terhadap suatu objek dengan menggunakan suatu instrument seperti mistar, timbangan, stopwatches, dan sebagainya. Pengukuran jarang dilakukan sendiri, tetapi sering dilakukan dalam kaitan dengan evaluasi, asesmen atau riset.¹³

Kemudian pengertian evaluasi yang dimaksudkan dalam buku ini lengkapnya adalah evaluasi kinerja. Dalam konteks ini para ahli manajemen juga banyak yang mengemukakan rumusnya , diantaranya :

¹² Wirawan, *Op Cit*, h. 15

¹³ *Ibid*, h. 15

- 3.1 Wibowo¹⁴, Evaluasi kinerja dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi kerja yang diperoleh organisasi, tim atau individu.
- 3.2 Surya Dharma¹⁵, Evaluasi kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi.
- 3.3 Wirawan¹⁶, Evaluasi kinerja sebagai proses penilaian oleh penilai (pejabat) yang melakukan penilaian (*appraisal*) mengumpulkan informasi mengenai kinerja ternilai (pegawai) yang dinilai (*appraise*) yang didokumentasikan secara formal untuk menilai kinerja ternilai dengan membandingkannya dengan standar kinerjanya secara priodik untuk membantu pengambilan keputusan manajemen SDM.
- 3.4 Dick Grote (2002), *Performance appraisal is a formal management sistem that provides for the evaluation of the quality of an individual's performance in organization.* Performance appraisal adalah sistem manajemen formal yang disediakan untuk evaluasi kualitas kinerja individu pada sebuah organisasi.¹⁷
- 3.5 R. Wayne Mondy et al (2002), *Performance appraisal (PA) is a sistem of revieu and evaluation of an individual's or team's job performance.* Performance appraisal adalah proses evaluasi atau memutuskan bagaimana seseorang difungsikan¹⁸

Dari pendapat para ahli manajemen tersebut kita dapat menyimpulkan bahwa evaluasi kinerja (*performance appraisal*), adalah suatu sistem evaluasi formal dari suatu organisasi yang digunakan untuk menilai kinerja individu (karyawan) dalam suatu periode tertentu yang sudah ditetapkan, (umumnya setahun sekali) dengan cara membandingkannya dengan standar kinerja yang

¹⁴ Wibowo, *Op Cit*, h. 151.

¹⁵ Surya Dharma, 2010, *Manajemen Kinerja*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, h.14 .

¹⁶ Wirawan, *Op Cit*, h. 11.

¹⁷ Dick Grote dalam *Ibid*, h. 12.

¹⁸ R. Wayne Mondy et al. dalam *Loc Cit*.

sudah disepakati dan ditentukan lebih dahulu. Aktivitas evaluasi kinerja karyawan ini merupakan program rutin bagi suatu organisasi baik instansi pemerintah maupun bisnis dalam rangka pembinaan pegawai (karyawan). Hasil dari evaluasi kinerja ini digunakan untuk menentukan dan mengambil langkah-langkah yang dianggap perlu dalam pembinaan karier pegawai (karyawan) yang bersangkutan.

4. Karyawan

Karyawan itu adalah sumberdaya manusia atau penduduk yang bekerja di suatu institusi baik pemerintah maupun maupun swasta (bisnis). Ada beberapa rumusan mengenai siapa karyawan itu sebenarnya. Diantara rumusan itu, antara lain :

- 4.1. Ndraha (1999), sumberdaya manusia (*human resaouces*) adalah penduduk yang siap, mau dan mampu memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan organisasi atau *the people who are ready, willing, and able to contribute to organizational goal*.¹⁹
- 4.2. Hadari Nawawi²⁰, sumberdaya manusia adalah potensi yang menjadi motor penggerak organisasi/perusahaan.
- 4.3. Wirawan²¹, sumberdaya manusia merupakan sumberdaya yang digunakan untuk menggerakkan dan mensinergikan sumberdaya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa SDM sumberdaya lainnya menganggur (idle) dan kurang bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi.

Dari beberapa rumusan tersebut kita dapat menyimpulkan bahwa karyawan atau SDM itu mempunyai potensi yang luar biasa yang menggalahkan sumberdaya organisasi lainnya, karena ia mempunyai:

- a) Kemampuan fisik, yang dapat digunakannya untuk menggerakkan, mengerjakan, atau menyelesaikan sesuatu

¹⁹ Ndaraha dalam M. Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Op Cit, h. 2

²⁰ Hadari Nawawi, 2003, *Perencanaan SDM*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta, h. 37.

²¹ Wirawan, *Op Cit*, h. 1.

pekerjaan yang tidak dapat dilakukan oleh sumberdaya atau faktor produksi lainnya.

- b) Kemampuan psikis, yang dapat membangkitkan spirit, motivasi, semangat dan etos kerja, kreativitas, inovasi dan profesionalisme dalam bekerja.
- c) Kemampuan karakteristik, yang dapat membangkitkan kecerdasan (intelektual, emosional, spiritual, dan sosial) yang membawanya untuk berkembang menjadi lebih mampu dalam menghadapi segala macam tantangan.
- d) Kemampuan pengetahuan dan keterampilan, yang mengantarkannya untuk memiliki kompetensi yang diperlukannya dalam melaksanakan pekerjaannya.
- e) Pengalaman hidupnya, yang dapat menyempurnakan pertimbangan dalam menyelesaikan persoalan yang menyangkut pekerjaannya.

Dengan bahasa yang lebih ringkas karyawan atau sumberdaya manusia (SDM) itu, di satu sisi berfungsi sebagai sumberdaya organisasi disamping sumberdaya-sumberdaya organisasi lainnya [uang (*money*), mesin (*mechine*), bahan baku (*material*), dan metode (*method*)] dengan kemampuannya yang *leading* (berada dimuka) untuk berperan melaksanakan fungsi manajerial (menggerakkan) sumberdaya-sumberdaya organisasi lainnya (uang, mesin, bahan baku, dan metode).

Dari keseluruhan pengertian empat kata kunci tersebut di atas (manajemen, evaluasi, kinerja, dan karyawan) yang menjadi substansi pokok buku ini kita dapat menyimpulkan bahwa "*manajemen dan evaluasi kinerja karyawan*" adalah aktivitas manajemen yang dilakukan untuk:

- a) Membangun dan meningkatkan kinerja karyawan melalui pengembangan kompetensi, pembinaan SDM, pemberian kompensasi, dan pemberdayaan karyawan.
- b) Melakukan penilaian kinerja karyawan dalam kurun waktu masa kerja tertentu (umumnya 1 tahun) dengan melakukan evaluasi dan pengukuran terhadap hasil-hasil pekerjaan karyawan dan membandingkannya dengan standar kinerja karyawan yang sudah disusun dan disepakati lebih dahulu,

oleh pimpinan organisasi (melalui manajer) yang memimpin, membina, dan memonitor pelaksanaan pekerjaan di organisasi (perusahaan) itu dan karyawan yang melaksanakan pekerjaan organisasi.

- c) Menindaklanjuti hasil evaluasi dan pengukuran kinerja karyawan dengan melakukan langkah-langkah yang sistematis sesuai dengan prosedur teknis pembinaan dan pengembangan karier karyawan yang sudah standar dan berlaku dalam sistem manajemen kepegawaian (personalia) di organisasi tersebut, sehingga hasil penilaian dan pengukuran kinerja itu dapat memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan, kinerja unit kerja dimana karyawan ditempatkan, dan kinerja organisasi (perusahaan) secara keseluruhan.

BAB II

PERKEMBANGAN MANAJEMEN KINERJA

1. Sejarah Singkat Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja (khususnya evaluasi kinerja) dimulai di Cina tahun 2000 Sebelum Masehi.¹ Hal itu dilakukan dalam rangka merekrut karyawan (pegawai) administrasi kerajaan yang akan melaksanakan tugasnya sebagai abdi negara yang memenuhi pengetahuan, keterampilan, dan sifat personalitas tertentu. Para calon pegawai kerajaan harus lebih dahulu dievaluasi melalui ujian pelayanan publik yang meliputi kemampuan berhitung, menulis, serta membaca huruf Cina dan kesenian.

Pada tahun 1887 di Amerika Serikat telah dilakukan evaluasi kinerja secara formal oleh *Federal Civil Services Commission* dalam bentuk *merit rating system*, untuk menilai mutu pegawai lembaga pemerintah federal. Pada tahun 1914 Fredrick Winslow Taylor, pencetus *scientific management* memperkenalkan evaluasi kinerja, yang waktu itu belum begitu berkembang, karena hanya beberapa perusahaan besar dan organisasi tentara yang melaksanakan. Dan evaluasi kinerja pada waktu itu hanya fokus pada sifat pribadi dan personalitas karyawan, dan kurang memperhatikan prestasi kerja karyawan dalam mencapai tujuan atau perilaku kerja karyawan.

Pada abad ke 19 di Inggris sudah dibentuk *Royal Commission* yang bertugas mengevaluasi layanan publik. Akan tetapi evaluasi

¹ Wirawan, 2009, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat Jakarta, h. 22.

hanya merupakan aktivitas administrasi, belum merupakan cabang ilmu pengetahuan yang mandiri.² Pada tahun 1957 Douglas McGregor pencetus *Teori X dan Teori Y*, menerapkan teori Peter Drucker mengenai Management By Objective (MBO) dalam evaluasi kinerja yang kemudian merubah konsepsi evaluasi kinerja.³ Perusahaan General Elektrik merupakan perusahaan pertama yang menerapkan konsep evaluasi kinerja McGregor. Perusahaan ini kemudian mengadakan studi ilmiah mengenai evaluasi kinerja⁴, yang menghasilkan beberapa rumusan berikut ini:

- (a) Kritik terhadap kinerja karyawan mempunyai pengaruh negatif terhadap pencapaian tujuan prestasi kerja.
- (b) Pujian mempunyai pengaruh kecil terhadap kinerja karyawan.
- (c) Kinerja karyawan meningkat jika ditentukan tujuan karyawan yang spesifik.
- (d) Upaya mempertahankan diri sebagai hasil prosedur evaluasi kinerja yang mengkritik karyawan menurunkan kinerjanya.
- (e) Pelatihan (*coaching*) harus merupakan kegiatan sehari-hari, bukan aktivitas tahunan.
- (f) Yang memperbaiki kinerja adalah penetapan tujuan bersama, bukan mengkritik karyawan.
- (g) Wawancara evaluasi kinerja yang dirancang terutama untuk memperbaiki kinerja harus tidak dalam waktu yang bersamaan dengan menilai gajinya atau promosi sebagai imbalannya.
- (h) Partisipasi karyawan dalam prosedur penetapan tujuan membantu memproduksi hasil yang menguntungkan.

Evaluasi kinerja sebagai alat manajemen di Amerika serikat dengan cepat tersebar. Pada tahun 1950-an lebih dari 400 pengusaha yang disurvei menyatakan melaksanakan evaluasi kinerja. 75% - 90% perusahaan menggunakan evaluasi kinerja for-

² *Ibid*, h. 4.

³ *Ibid*, h.22.

⁴ Dick Grote (2002) dalam Wirawan, *Ibid*, h.22

mal pada tahun 2000-an untuk menilai para karyawan dan manajernya.

Di Indonesia evaluasi kinerja sudah dilakukan sejak zaman penjajahan Belanda. Pegawai negeri pada zaman penjajahan Belanda dievaluasi untuk menentukan kesetiaan dan kedisiplinannya. Begitu juga pada perusahaan-perusahaan Belanda pada masa penjajahan, evaluasi kinerja dilakukan sebagai bagian dari supervisi kerja.

Pada masa awal kemerdekaan 1945-1950 pemerintah belum melakukan evaluasi kinerja, karena disibukan oleh upaya mempertahankan kemerdekaan, dan yang baru ada waktu itu adalah Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1952 tentang Daftar Pernyataan Kecakapan Pegawai Negeri.

Kemudian pada masa pemerintahan Orde Baru pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang mengatur tentang sistem evaluasi kinerja pegawai yang disebut dengan istilah Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai (DP3).

2. Model Manajemen Kinerja

Pertanyaan pertama yang akan timbul dalam benak kita adalah bagaimana cara kerja manajemen kinerja itu. Jawabannya akan kita temukan dalam model-model yang diperkenalkan dan dikembangkan oleh para pakar manajemen. Wibowo⁵ menyebut beberapa pakar manajemen yang memperkenalkan dan mengembangkan model manajemen kinerja ini antara lain:

2.1. Model Deming

Model Deming ini diambil dari nama *Dr. William Edward Deming* seorang pakar manajemen kinerja yang memperkenalkan teori manajemen "*Total Quality Management*" (TQM) yang didalam teori itu ada model manajemen kinerja yang kemudian disebut "*model Deming*". Pada mulanya ketika

⁵ Wibowo, 2007, *Manajemen Kinerja*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, h. 21-25.

TQM ini diperkenalkan oleh Deming pada tahun 1920-an, para industriawan dan para manajer di Amerika Serikat kurang memperhatikan. Para industriawan dan para manajer mereka lebih senang menerapkan manajemen tradisional yang bersifat otokratis, dimana pengambilan keputusan diambil oleh top eksekutif, sedangkan karyawan sekedar melaksanakan keputusan tersebut. Kualitas produksi ditentukan oleh standar produksi perusahaan.⁶

Para industriawan dan para manajer di Amerika Serikat baru sadar dan menaruh perhatian terhadap teori yang diperkenalkan dan dikembangkan oleh Deming, setelah Deming berhasil mengajarkannya kepada para insinyur industri- industri Jepang. Dalam waktu yang relatif singkat hanya kurang lebih sepuluh tahun setelah kehancuran dua kota industri Jepang Hiroshima dan Nagasaki akibat dibom oleh sekutu dalam perang dunia II, industri Jepang berhasil bangkit kembali.

Berkat kemajuan industrinya pada pertengahan tahun 1950-an Jepang sudah bisa membayar utang rampasan perangnya kepada negara-negara yang sempat dijajahnya pada perang dunia II termasuk Indonesia. Kunci sukses manajemen industri Jepang terletak pada tiga hal berikut:

- (a) Para industriawan dan para manajer Jepang berhasil menerapkan TQM yang didalamnya mengandung teori manajemen kinerja yang diperkenalkan oleh Deming dengan konsep Plan, Do, Monitor, and Review (PDMR). Kemudian sebagian dari pakar manajemen ada pula yang menyebutnya dengan Plan, Do, Check, and Action (PDCA)
- (b) Semangat kerja yang luar biasa dan motivasi yang tinggi dari bangsa Jepang untuk bangkit kembali setelah kekalahannya dalam perang dunia II membuat bangsa Jepang bertekad dengan sungguh-sungguh menerapkan teori *Total Quality Management (TQM)* dan mengadopsinya menjadi manajemen mutu ala Jepang yang mereka beri nama “KAIZEN” (tidak ada hari tanpa perbaikan).

⁶ Wirawan, *Op Cit*, h. 34.

- (c) Para pemimpin Jepang baik pemimpin pemerintahan maupun pemimpin bisnis sangat menghargai hasil-hasil penelitian yang berdasarkan ilmu pengetahuan. Jepang adalah negara yang unggul dalam produksi otomotif dan *information technology* (IT). Salah satu faktor yang mendorong kemajuan Jepang dalam industri otomotif dan teknologi informasi adalah karena Jepang *sangat menghargai dan mau menerapkan hasil-hasil penelitian* berkenaan dengan produk yang dihasilkannya.

Contoh misalnya mobil buatan Jepang dari setiap merek pabrik, paling lama dalam waktu 6 bulan sudah keluar produk terbaru dengan tampilan yang lebih baik dan lebih menarik. Pertanyaannya kenapa bisa demikian? Jawabannya, ternyata bersamaan dengan menurunkan produk baru itu perusahaan juga menurunkan tim litbang lengkap dengan kuesioner yang sudah dirancang sesuai keperluan industri dan bisnis mereka untuk menemui para perwakilan mereka, para dealer, agen, driver, pemakai dan calon pemakai di manca negara sebagai responden. Sesuai dengan kuesioner yang sudah disiapkan mereka menanyakan kepada responden tentang produk mereka itu, antara lain:

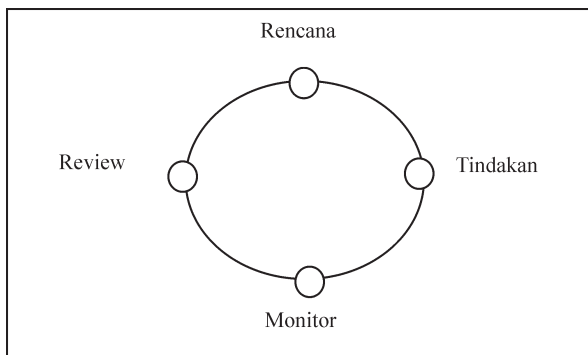
- a) Dari komponen-komponen yang ada dalam produk kami ini komponen apa saja yang perlu ditiadakan?
- b) Selain komponen-komponen yang ada ini apa lagi yang perlu ditambahkan?
- c) Dari sisi tampilan apakah produk kami ini masih menarik atau sudah kurang menarik dan bagaimana saran anda?
- d) dan seterusnya.

Kuesioner yang sudah dijawab oleh responden ini dibawa pulang dan dianalisis. Hasilnya diterapkan dalam pembuatan produk baru. Itulah rahasianya maka mobil-mobil buatan pabrik Jepang setiap 6 bulan selalu keluar dengan produk baru dan lebih menarik. Berbeda sekali dengan negara berkembang, Jepang menghargai dan mau menerapkan hasil-hasil penelitian, tetapi negara berkembang lebih suka menyimpannya di dalam laci.

Bukti lebih jauh dari keunggulan Jepang dalam industri otomotif ini di tandai oleh indikator-indikator berikut:

- (i) Tidak ada satu negarapun yang tidak kemasukan barang produk Jepang.
- (ii) Sudah banyak pabrik-pabrik mobil di Eropa dan di Amerika Serikat yang terpaksa menjual izin (lisensi) produknya kepada pabrik-pabrik mobil yang ada di Jepang, karena tidak mampu lagi bersaing dengan produk Jepang, seperti misalnya: Ford dan Chevrolet dari Amerika Serikat, Peugeot dari Perancis, Nissan dari Italia, VW dari Jerman, dan lain-lain.

Untuk memahami lebih jauh tentang cara kerja manajemen kinerja model Deming ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar: 2.1.
Siklus Manajemen Kinerja Deming

Sumber: Armstrong dan Baron, Performance Management, (1998: 57) dalam Wibowo (2007: 22).

Dari gambar 2.1 tersebut dapat diketahui, manajemen kinerja Model Deming dimulai dari menyusun rencana (Plan), melakukan tindakan pelaksanaan (Do), memonitor jalannya dan hasil pelaksanaan (Monitor), dan melakukan review atau peninjauan kembali atas jalannya pelaksanaan dan kemajuan pekerjaan yang telah dicapai (Review).

Hasil monitoring dan review bisa saja terjadi dua kemungkinan:

- (i). Kemajuan telah dicapai sesuai dengan yang direncanakan.
- (ii). Terjadi deviasi antara rencana dengan kemajuan yang dicapai.

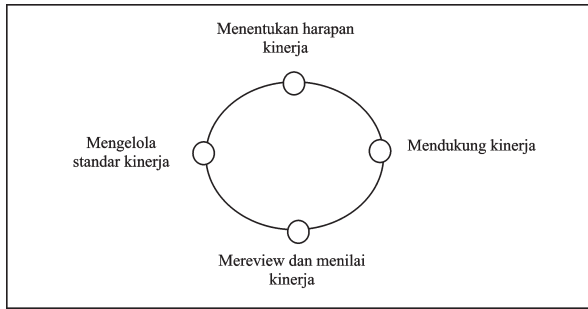
Dalam hal kemungkinan yang kedua ini yang terjadi maka perlu ada langkah-langkah untuk memperbaiki kinerja agar tujuan yang ditetapkan dapat dicapai pada waktunya.

Apabila hal tersebut tidak memungkinkan, maka perlu ada langkah-langkah penyesuaian terhadap rencana dan tujuan yang sudah ditetapkan. Demikian seterusnya model kinerja Deming ini berjalan seperti siklus.

2.2.Model Torrington dan Hall

Torrington dan Hall menggambarkan proses manajemen kinerja dengan merumuskan terlebih dahulu apa yang menjadi “harapan” (hasil) yang diinginkan. Kemudian menentukan “dukungan” apa yang harus diberikan untuk mencapai tujuan itu. Setelah itu dilakukan peninjauan (“mereview”) kembali dan penilaian terhadap kinerja. Kemudian melakukan “pengelolaan” terhadap standar kinerja.

Bersamaan dengan proses pelaksanaan kinerja dilakukan peninjauan kembali dan penilaian terhadap kinerja. Standar kinerja harus dijaga agar tujuan yang diharapkan dapat dicapai. Bagaimana proses manajemen kinerja model *Torrington dan Hall* dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar: 2.2.
Siklus Manajemen Kinerja Model Torrington dan Hall

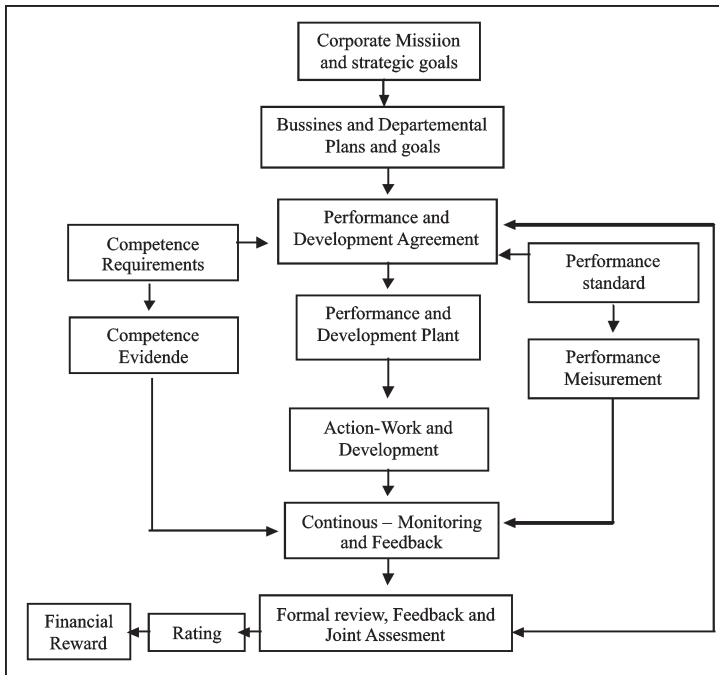
Sumber: Amstrong dan Baron, *Performance Management*, (1998: 57) dalam Wibowo (2007: 23).

2.3. Model Costello

Model Costello juga dalam bentuk siklus. Diawali dengan melakukan persiapan perencanaan (*preplanning*). Dari *preplanning* itu baru dibuat rencana kinerja dan pengembangannya. Selanjutnya untuk meningkatkan kinerja karyawan (SDM) dilakukan *coaching* kepada karyawan (SDM). Setelah itu dilakukan pengukuran kemajuan kinerja karyawan. Selama proses berlangsung juga dilakukan peninjauan kembali terhadap kemajuan pekerjaan, dan apabila diperlukan dapat dilakukan penyesuaian rencana.

Pelaksanaan *coaching* dan *review* dilakukan secara berkala, dan pada akhir tahun dilakukan penilaian kinerja tahunan. Hasil penilaian kinerja antara lain digunakan untuk umpan balik (*feed-back*) perbaikan kinerja, mempertimbangkan perbaikan penggajian, dan sebagai dasar pembuatan keputusan-keputusan yang menyangkut pengembangan SDM.

Model Costello ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar: 2.4.
Sekuen Manajemen Kinerja Amstrong and Baron

Sumber: Amstrong and Baron, Performance Management (1998: 56) dalam Wibowo (2007: 25).

3. Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBO)

Manajemen berdasarkan sasaran atau disebut juga *management by objective (MBO)* telah dipakai berabad-abad dalam lingkungan bisnis dan pemerintahan.⁷ Tetapi secara teoritis baru dikembangkan oleh Peter F Drucker pada tahun 1954 dalam bukunya yang berjudul *The Practice of management*. Pada waktu yang bersamaan *General Electric Company* menggunakan teknik *Management By Objective (MBO)* dalam sistem manajemennya.

Pemakaian konsep MBO dalam evaluasi kinerja dikemukakan pertama kali oleh Douglas Mc.Gregor pada tahun 1957.⁸ Mc.Gregor mengkritik evaluasi kinerja tradisional yang pada masa itu berfokus

⁷ *Ibid*, h. 93

⁸ Weichrich & Koonz (1993) dalam Wirawan, *Ibid*.

pada kepribadian dan sifat-sifat pribadi karyawan. Ia menyarankan untuk mengubah sistem tersebut dan menggantinya dengan menggunakan sistem MBO-nya Peter F Drucker.

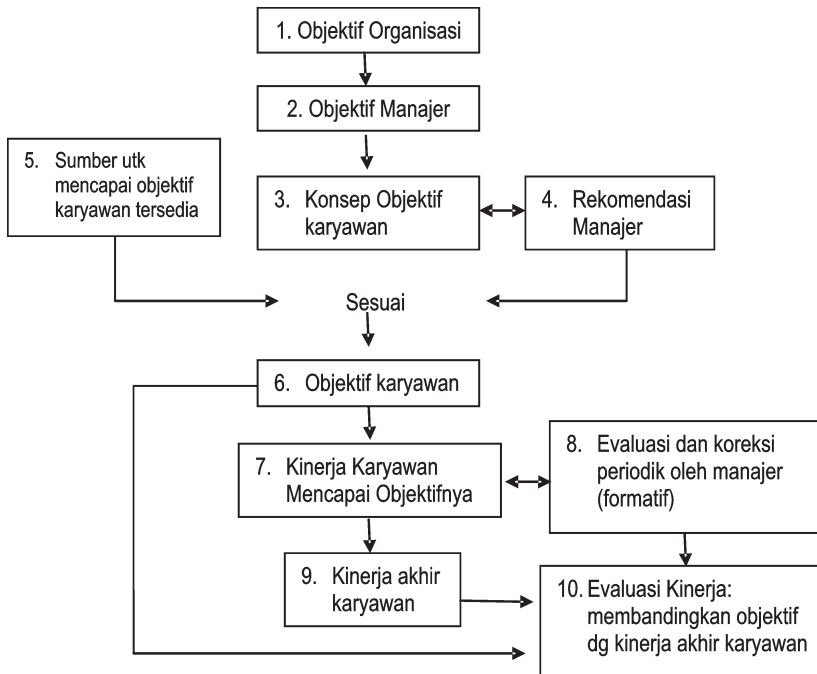
Menurut teorinya Peter F Drucker ini, karyawan mempunyai kewajiban menyusun konsep tujuan jangka pendek dan kemudian menelaahnya dengan manajer. Jika diterima oleh manajernya, maka tujuan tersebut menjadi tolak ukur evaluasi kinerja karyawan. Ide Mc. Gregor tersebut diterima secara meluas termasuk di Indonesia.

Evaluasi kinerja dengan menggunakan teknik MBO yang mengharuskan adanya hirarki tujuan dalam organisasi atau perusahaan. Setiap perusahaan mempunyai tujuan (*objective*), yaitu tujuan atau sasaran yang akan dicapai dalam tahun mendatang sebagai penjabaran tujuan dalam rencana strategis perusahaan. *Objective* perusahaan kemudian dijabarkan dalam tujuan divisi, bagian, seksi, sampai ke tujuan setiap karyawan anggota unit kerja masing-masing.

Pada awal tahun setiap karyawan membuat konsep tujuan yang akan dicapainya dalam 1 tahun mendatang. Kemudian konsep tujuan karyawan tersebut dibahas bersama manajer dan karyawan. Jika konsep tersebut disetujui, langkah selanjutnya adalah mencocokkan dengan ketersediaan sumberdaya untuk melaksanakan tujuan tersebut apakah tersedia atau tidak. Jika sumberdaya yang diperlukan tersebut tersedia, maka konsep tujuan karyawan tadi ditetapkan sebagai tujuan karyawan. Jika sumberdaya yang akan digunakan tidak tersedia, maka konsep tujuan karyawan tersebut harus dirubah.

Ketika karyawan melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuannya dilakukan *evaluasi kinerja formatif*, yaitu evaluasi untuk mengontrol ketimpangan dan mengoreksi jika diperlukan. Evaluasi formatif dilakukan beberapa kali sesuai dengan kebutuhan. Kemudian pada akhir tahun dilakukan *evaluasi kinerja sumatif*, untuk mengukur kinerja akhir karyawan.

Prototipe proses evaluasi kinerja model MBO ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar: 2.5.
Proses Evaluasi kinerja berdasarkan MBO
Sumber: Wirawan, 2009: 95.

4. Evaluasi Kinerja (Performance Appraisal)

Evaluasi kinerja (*performance appraisal*) merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi.⁹ Dalam rumusan yang lain, evaluasi kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran.¹⁰ Dan dalam rumusaan yang lebih singkat, evaluasi kinerja dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi kerja yang diperoleh organisasi, tim dan individu.¹¹

⁹ Surya Dharma, 2010, *Manajemen Kinerja*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, h. 14.

¹⁰ Vitzal Rivai dkk, 2008, *Islamic Bussines and Economic Ethics*, Bumi Aksara, Jakarta, h. 309.

¹¹ Wibowo, *Op Cit*, h. 351.

4.1. Tujuan evaluasi kinerja

Evaluasi kinerja menurut Ivan Cevih (1992) sebagaimana dikutip Surya Dharma¹² mempunyai tujuan antara lain:

a. Pengembangan

Dapat digunakan untuk menentukan pegawai yang perlu di-*training* dan membantu evaluasi hasil *training*. Dan juga dapat membantu pelaksanaan *conseling* antara atasan dan bawahan, sehingga dapat dicapai usaha-usaha pemecahan masalah yang dihadapi pegawai.

b. Pemberian reward

Dapat digunakan untuk proses penentuan kenaikan gaji, insentif, dan promosi. Beberapa organisasi juga menggunakannya untuk pemberhentian pegawai.

c. Motivasi:

Dapat digunakan untuk memotivasi pegawai, mengembangkan inisiatif, dan rasa percaya diri dalam bekerja.

d. Perencanaan SDM:

Dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan keterampilan, serta perencanaan SDM.

e. Kompensasi:

Dapat memberikan informasi yang akan digunakan untuk menentukan apa yang harus diberikan kepada pegawai yang berkinerja tinggi atau rendah dan bagaimana prinsip pemberian kompensasi yang adil.

f. Komunikasi:

Evaluasi merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan menyangkut kinerja pegawai.

¹² Surya Dharma, *Op Cit*, h. 14-15.

4.2. Kegunaan evaluasi kinerja

Evaluasi kinerja (penilaian kinerja) dilihat dari perspektif pengembangan perusahaan atau pengembangan SDM pada umumnya mempunyai kegunaan, diantaranya:

- a) Memperkuat posisi tawar antara perusahaan dengan karyawan.
- b) Memperbaiki kinerja karyawan dan kinerja perusahaan.
- c) Menyesuaikan pembayaran kompensasi kepada karyawan
- d) Sebagai dasar pembuatan keputusan dalam penempatan karyawan
- e) Sebagai dasar untuk menetapkan pelatihan dan pengembangan.
- f) Sebagai dasar untuk menyusun perencanaan dan pengembangan karier karyawan.
- g) Sebagai dasar untuk melakukan evaluasi proses *staffing*.
- h) Sebagai dasar defisiensi (meninjau ulang) prosedur penempatan karyawan.

5. Kontroversi Total Quality Management

Ketika membicarakan *Model Manajemen Kinerja Deming* di sub bab 2.1 diatas sudah disinggung tentang peran teori *Total Quality Manajemen (TQM)* yang menjadi basic manajemen kinerja model Deming yang diterapkan di Jepang. Tidak ada yang meragukan betapa besar peran TQM dalam membangun kinerja industri-industri di Jepang pasca Perang Dunia ke II yang menghasilkan bangkitnya kembali ekonomi Jepang setelah hancur, karena dua kota industri terbesarnya Hiroshima dan Nagasaki di bom atom oleh sekutu.

Ada sesuatu yng menarik untuk dicermati, dan mengapa penulis memberi judul sub bab ini dengan tulisan *Kontroversi Total Quality Manajemen*. Wirawan (2007) dalam bukunya *Evaluasi Kinerja Sumberdaya Manusia* secara panjang lebar membahas tentang pendapat Total Quality Management dalam satu sub bab yang ujungnya menurut pendapat penulis telah terjadi semacam kontroversi Total Quality Management oleh para penganut-

penganutnya yang fanatik. Kontroversi itu diawali dengan pendapat TQM tentang perkembangan manajemen kinerja dengan konsep “*evaluasi kinerja*” dihubungkan dengan *Prinsip-Prinsip Dasar TQM* yang dikembangkan oleh Deming.

Prinsip-prinsip dasar TQM itu oleh para penganutnya dikelompokkan kedalam 3 kelompok, yaitu: Kelompok pertama *System of Profound Knowledge*, kelompok kedua *14 obligations*, dan kelompok ketiga *7 deadly diseases*. Kontroversi yang dimaksud penulis terletak pada:

- (i) Point 12 B pada kelompok 14 Obligation (Kewajiban), “*Drop the annual merit review*”, yaitu kewajiban manajer untuk membuang evaluasi kinerja yang dianggap menghalangi kecakapan dan motivasi seorang pekerja.
- (ii) Point ke 3 pada kelompok 7 penyakit manajemen yang mematikan merupakan penghalang terhadap terjadinya perubahan, yaitu “*Evaluation of performance, merit rating, or annual review*”. Menurut teori TQM, evaluasi kinerja merupakan penyakit manajemen yang mematikan. Oleh karena itu *harus diobati dengan cara tidak melaksanakannya*.

Pertanyaannya mengapa para pendukung TQM begitu bersemangat menolak argument dan cara kerja evaluasi kinerja? Ternyata mereka punya argumen yang mereka himpun berdasarkan pengalaman mereka melaksanakan manajemen kinerja yang berbasis TQM.

- (iii). Untuk point 12 B dari 14 obligations “*Drop the annual merit review*” (Kewajiban manajer untuk membuang evaluasi kinerja yang dianggap menghalangi kecakapan dan motivasi seorang karyawan). Argumen mereka:
 - (a)Evaluasi kinerja menyediakan berbagai fungsi manajemen SDM yang tidak dapat dipenuhi. Argument mereka ini didukung oleh data penelitian yang dilakukan oleh *Tom Coens dan Mery Jenkins* (2002) seperti termuat dalam tabel berikut:

Tabel: 2.1.

Penelitian yang Menunjukkan Kegagalan Evaluasi Kinerja.

	Lembaga peneliti	Hasil penelitian
1	Society of Human Resources Management	Lebih dari 90% sistem evaluasi kinerja tidak sukses
2	Development Dimensions Incorporated (Konsultan manajemen ternama)	Sebagian terbesar pengusaha merasa tidak puas dengan sistem evaluasi kinerja mereka
3	Survei tahun 1997 yang dilaksanakan oleh Aon Consulting and society of Human Resources Management	Hanya 5% dari profesional SDM yang disurvei sangat puas terhadap evaluasi kinerja mereka

Sumber: Tom Coens & Mary Jaenkins (2002) dalam Wirawan (2007: 38).

(b)Evaluasi kinerja bertentangan dengan prinsip sistem.

TQM merupakan sistem manajemen yang berdasarkan teori sistem. Evaluasi kinerja menghalangi para karyawan untuk mempunyai kebanggaan terhadap pekerjaannya. Evaluasi kinerja menciptakan ketakutan, menurunkan kerjasama antar karyawan dan antar manajer dengan karyawan, serta menciptakan persaingan.

Menurut *Deming* evaluasi kinerja bersifat subjektif dan tidak mencerminkan kinerja sesungguhnya atau potensi dari ternilai. Evaluasi kinerja merupakan pelimpahan tanggung jawab manajer kepada bawahannya. Jika perusahaan dapat mencapai tujuannya manajerlah yang mendapat nama. Akan tetapi jika gagal, para karyawanlah yang harus menanggung akibatnya.

(c)Evaluasi kinerja meremehkan tim kerja. Dalam setiap organisasi pekerjaan seorang karyawan selalu terkait dengan pekerjaan karyawan lainnya. Sebagai contoh seorang tukang sepatu tidak dapat membuat sepatu jika karyawan bagian pengadaan tidak membeli bahan-bahan yang diperlukan untuk membuat sepatu. Begitu pula bagian pengadaan juga tidak dapat melaksanakan tugasnya tanpa disediakan anggaran oleh bagian keuangan.

Dalam evaluasi kinerja ketiga karyawan itu dinilai sendiri-sendiri dan nilainya kerap kali jauh berbeda. Ini bisa menjadi tidak adil karena tanpa prestasi yang bernilai buruk karyawan yang lainnya tidak akan mendapat nilai yang sangat baik.

- (d) Evaluasi kinerja memakai sistem pengukuran yang tidak dapat dipercaya dan konsisten, karena evaluasi kinerja menggunakan berbagai ukuran yang berbeda satu sama lain.

Misalnya instrumen sistem evaluasi Bank BNI 1946 berbeda dengan instrumen evaluasi Bank Mandiri, walaupun bisnis kedua bank itu sama, dan kualitas karyawan yang diperlukan juga sama. Demikian pula dengan DP3 PNS satu instrumen untuk mengevaluasi pegawai mulai dari tingkat Pembina, Penata, Pengatur dan Juru yang struktur pekerjaannya berbeda.

- (e) Evaluasi kinerja mendorong pendekatan *problem solving* yang dangkal dan berorientasi pada kesalahan, bukan menemukan solusi yang sesungguhnya. *Problem solving* konvensional (yang digunakan evaluasi kinerja, bertanya siapa), bukan mengapa? Setelah diketahui siapanya persoalan tidak dapat diselesaikan. Beda dengan mengapa? persoalan bisa dicari penyelesaiannya.
- (f) Evaluasi kinerja mendorong pegawai untuk bekerja secara minimal sekedar memenuhi standar kinerja minimalnya. Bukankah jika sudah memenuhi standar kerja minimalnya seorang karyawan sudah bisa naik pangkat. Mengapa harus bekerja melebihi standar kinerja? kalau sudah bisa naik pangkat. Keadaan ini akan menjadi mode bila sistem kompensasinya rendah.
- (g) Evaluasi kinerja menciptakan orang yang kalah, sinis, dan rongsokan SDM. Menurut Deming evaluasi kinerja meniadakan perencanaan jangka panjang, merusak tim kerja, mengembangkan persaingan yang tidak sehat, menghadirkan karyawan yang getir, tertindas, terluka perasaannya, merana, tidak dapat bekerja berminggu-

minggu setelah penilaian, tidak dapat dimengerti mengapa ia inferior dan memerosotkan perusahaan.

6. Komentar terhadap Pendapat TQM

Ibarat kata pribahasa “gayung bersambut” semua kontroversi TQM ini mengundang komentar dari para pendukung evaluasi kinerja, seperti misalnya

- (a) Evaluasi kinerja yang dilaksanakan oleh manajemen tradisional sebenarnya telah memenuhi prinsip-prinsip dasar TQM. Misalnya teori tentang variasi sehingga seorang karyawan mempunyai karakteristik dan kinerja yang berbeda antara satu karyawan dengan karyawan yang lainnya. Evaluasi kinerja telah berupaya memperkecil variasi dengan adanya ekspektasi organisasi ketika merekrut karyawan dan dengan adanya standar kinerja dalam evaluasi kinerja.

- (b) Standar kinerja bertujuan mengarahkan karyawan menuju satu titik standar yang sama, yaitu kinerja yang dapat diterima oleh organisasi.

Pelaksanaan kinerja memang tidak dapat menghilangkan variasi, akan tetapi memperkecil variasi dan akan tercipta variasi kinerja yang dapat diterima dan kinerja yang tidak dapat diterima. Kinerja tersebut kemudian dihubungkan dengan *merit* (mutu karyawan). Keadaan itu sudah sesuai kelayakan dan keadilan jika karyawan yang kinerjanya diterima akan mendapatkan imbalan kenaikan gaji, kenaikan pangkat, dan jabatan. Sementara karyawan yang kinerjanya tidak dapat diterima tidak menerima imbalan tersebut.

- (c) Dalam hal-hal tertentu misalnya perusahaan harus melaksanakan PHK, seperti halnya juga yang pernah terjadi di Jepang yang menerapkan TQM seleksi karyawan yang akan di PHK sebaiknya dilakukan dengan memanfaatkan hasil evaluasi kinerja. Dengan menggunakan hasil evaluasi kinerja maka penentuan PHK akan terasa adil serta tidak melanggar hukum dan prinsip-prinsip hak azasi manusia.

- (d) Evaluasi kinerja memang bersifat subjektif, karena yang dinilai manusia dan yang menilai juga manusia. Oleh karena itu kalau terjadi eror adalah keniscayaan. Kesalahan dapat diupayakan diminimalkan dengan pengembangan instrument evaluasi kinerja yang terus disempurnakan dan divalidasi melalui uji coba, dan secara terus menerus memberikan pelatihan yang disempurnakan kepada para manajer dan karyawan yang akan menangani evaluasi kinerja.
- (e) Perusahaan dan lembaga pemerintah di Jepang yang menerapkan TQM ternyata masih mempertahankan evaluasi kinerja, dan tentunya disesuaikan dengan teori TQM dan budaya masyarakat Jepang, sebagaimana yang ditulis Hiromichi Shibata (2002) dalam artikelnya yang berjudul *"Wage and Performance Appraisal System in Flux: a Japan-United States Comparasion"*, menguraikan praktik evaluasi kinerja di Jepang dan membandingkannya dengan sistem upah dan evaluasi kinerja di Amerika Serikat.
- (f) Sejumlah peneliti memuji efektivitas dan penerimaan karyawan terhadap sistem evaluasi kinerja di perusahaan Jepang. Sayangnya sistem tersebut dinilai subjektif, tidak terorganisasi dengan baik, dan tertutup. Sementara sistem evaluasi kinerja di perusahaan Amerika Serikat bersifat objektif, sistematis, dan terbuka.

Dengan membandingkan hal-hal yang bersifat kontroversial tentang keunggulan TQM dibandingkan dengan evaluasi kinerja yang dikemukakan oleh para pendukung TQM dengan komentar tentang TQM yang disampaikan oleh para pendukung evaluasi kinerja, penulis mencoba menyimpulkan seputar masalah kontroversi tersebut:

- a) Diduga kontroversi itu terjadi karena para pendukung TQM masih dalam suasana euforia (menikmati keberhasilan mereka) membangun kembali ekonomi mereka yang telah hancur karena kekalahan mereka dalam Perang Dunia II.

- b) Setiap manusia itu sedikit banyaknya ada kecendrungan untuk membela karya-karya mereka, meskipun mereka mengetahui kekurangan-kekurangannya.
- c) Kebenaran teori dalam suatu ilmu itu relatif dibandingkan dengan teori-teori yang lain. Sehingga menurut pendapat penulis akan lebih baik apabila kubu-kubu yang berbeda pendapat itu saling *take and gave* untuk menyempurnakan teori yang menjadi pegangannya masing-masing.
- d) Dilihat dari sisi Deming pakar manajemen kinerja berkebangsaan Amerika Serikat yang menjadi penganjur dan sekaligus guru para insinyur industri Jepang yang gigih membela Jepang yang menerapkan manajemen kinerja berbasis TQM, boleh jadi juga karena ia masih menyimpan sedikit rasa sakit hati karena pada waktu ia mengenalkan manajemen kinerja berbasis TQM tidak mendapat sambutan oleh para pebisnis dan para manjer di Amerika Serikat (negerinya sendiri), dan malah yang mau menerima dan menerapkan adalah bangsa lain (dalam hal ini bangsa Jepang).
- e) *And last but not lease* Jepang tentu perlu berterima kasih kepada bangsa Amerika dengan personafikasi Jenderal Mc. Arthur yang berhasil membukakan jalan bagi bangsa Jepang untuk mengetahui kelemahan-kelemahan industrinya sehingga bisa diperbaiki, bangkit kembali dan berhasil unggul dalam persaingan hingga sekarang.

7. Faktor-faktor yang Mempengaruhi

Berdasarkan pengalaman para praktisi dan analisis para pakar manajemen sumberdaya manusia, banyak penyelia dan atasan langsung yang kurang berhasil dalam melaksanakan tugas penilaian kinerja. Hal tersebut disebabkan karena mereka terpengaruh oleh beberapa faktor sehingga menyebabkan mereka menjadi tidak objektif dalam melihat persoalan dan melakukan penilaian.

Beberapa faktor tersebut antara lain sebagaimana disebutkan oleh Handoko¹³, dan Rivai.¹⁴

(a). *Halo effect*

Halo effect terjadi apabila pendapat pribadi penilai mempengaruhi penilaian prestasi kerja karyawan yang dinilai. Misalnya apabila seorang penilai (penyelia atau atasan langsung) terbawa oleh pandangan *like and dislike* terhadap seseorang, maka pandangannya ini akan berpengaruh (bisa mengubah) estimasinya terhadap prestasi kerja karyawan yang sedang dinilai. Masalah ini akan makin kentara apabila penyelia atau atasan langsung itu sedang menilai prestasi kerja orang-orang yang termasuk group mereka, orang-orang yang berjasa dalam perjalanan kariernya, dan juga klien mereka.

(b). *Kecendrungan terpusat.*

Para penilai prestasi kerja karyawan banyak yang tidak suka melakukan penilaian sampai seobyektif mungkin, karena berbagai pertimbangan, sehingga terjadi distorsi karena penilai menghindari kesan sebagai penilai yang ekstrim. Dengan pertimbangan itu ia lebih memilih penilaian yang aman dari kesan itu, sehingga terjadilah penilaian yang tidak obyektif.

(c). *Bias terlalu lunak dan terlalu keras.*

Bias terlalu lunak (*leniency bias*) disebabkan oleh kecendrungan penilai untuk selalu memberikan nilai baik dalam evaluasi kinerja karyawan. Sebaliknya bias terlalu keras (*streckness*) terjadi karena penilai cenderung terlalu ketat dalam melakukan penilaian. Dua kesalahan ini umumnya terjadi bila standar penilainya tidak jelas.

¹³ T. Hani Handoko, 1995, *Manajemen SDM dan Manajemen Personalia*, BPFE, Yogyakarta, h. 140-141.

¹⁴ Vitzal Rivai, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, h. 317-320.

8. Metode Penilaian

(a). Metode penilaian berorientasi masa lalu.

Merupakan bentuk penilaian prestasi kerja di masa yang lalu untuk meminimumkan berbagai masalah yang dijumpai dalam pendekatan itu. Dengan mengevaluasi prestasi kerja di masa lalu, karyawan dapat memperoleh *feedback* dari pimpinan berkenaan dengan kelemahan-kelemahan mereka yang harus diperbaiki kedepan.

Metode yang berorientasi masa lalu ini mempunyai kelebihan dalam hal perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi, dan sampai derajat tertentu dapat diukur. Dan kelemahannya adalah bahwa prestasi kerja di masa lalu tidak dapat dirubah.¹⁵ Namun dengan adanya *feedback* karyawan mempunyai kesempatan untuk memperbaiki dalam arti tidak terulang lagi pada tahun berikutnya.

Metode (teknik) yang berorientasi masa lalu tersebut antara lain adalah:

(i). *Rating scale*.

Rating scale merupakan bentuk penilaian prestasi kerja yang tertua dan yang paling banyak digunakan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu mulai dari yang terendah sampai dengan yang tertinggi. Evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai dengan membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan faktor-faktor (*criteria*) yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan karyawan tersebut.

Kelebihan metode ini adalah biayanya tidak mahal baik dalam penyusunan instrumennya maupun dalam pembuatan administrasinya. Penilai hanya memerlukan sedikit latihan, tidak memakan waktu yang banyak, dan dapat diterapkan dalam jumlah karyawan yang banyak.

Meskipun metode ini mempunyai kelebihan, namun sekaligus juga mempunyai kelemahan. *Pertama*: sulit menentukan kriteria yang relevan dengan pelaksanaan

¹⁵ T. Hani Handoko, *Op Cit*, h. 142.

pekerjaan. *Kedua*: Ada kriteria yang penting dalam pekerjaan tertentu bisa saja tidak tercakup dalam formulir penilaian. *Ketiga*: Bisa saja kriteria tertentu sulit diidentifikasi, sementara formulir penilaian berisi variable-variabel kepribadian yang tidak relevan. *Keempat*: Formulir dan prosedur yang distandarisasikan tidak selalu relevan dengan pelaksanaan pekerjaan. Dan *kelima*: Evaluasi deskriptif itu juga dapat diinterpretasikan dengan sangat bervariasi oleh para penilai. Dan bentuk *rating scale* itu dapat dilihat pada gambar berikut:

The diagram illustrates a rating scale within a rectangular frame. At the top, a horizontal line is divided into four equal segments by vertical tick marks, creating five points labeled 1, 2, 3, 4, and 5 from left to right. Below each number is a small square box containing a letter: 'A' under 1, 'B' under 2, 'C' under 3, 'D' under 4, and 'E' under 5.

Gambar 2.6.

Metode *Rating Scale*

Sumber: Rivai, 2004: 325.

(ii). Checklist.

Checklist (daftar pertanyaan) juga merupakan metode (teknik) penilaian yang berorientasi kemasa lalu. Model *checklist* ini dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik karyawan. Disini yang menjadi penilai juga adalah pegawai yang menjadi atasan langsung ternilai. Untuk menjaga akurasi penilaian tanpa sepengetahuan penilai Departemen Personalia (SDM) bisa saja memberikan bobot yang berbeda dengan yang diberikan penilai, sehingga dampak pengaruh bias penilai dapat dikurangi.

Pemberian bobot ini dimaksudkan agar hasil penilaian dapat dikuantifikasikan sehingga skor totalnya dapat

ditentukan.¹⁶ Dalam praktiknya bobot dalam kurung () biasanya tidak dicantumkan dalam formulir yang akan dipegang oleh penilai. Formulir yang mencantumkan bobot dipegang oleh Departemen Personalia (SDM), sehingga tetap ada control dari bias penilai. Kebijakan ini ditempuh oleh Departemen Personalia (SDM) untuk menjaga keakurasian dalam penilaian. Bagaimana bentuk *Checklist* tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:

PT. PARAMITA LESTARI Alamat: Jalan Mangga II Nomor 26 B RT 22 Kelurahan Kebun Bunga Banjarmasin Timur Telp/HP 081348924427		
PERFORMANCE CHECKLIST		
<i>Instruksi:</i> Periksa setiap item berikut dan terapkan pada karyawan yang namanya tertera dibawah ini:		
Nama karyawan:		Departemen:
Nama penilai :		Tanggal penilaian:
Bobot		Cek disini
(6,5)	1. Karyawan bersedia kerja lembur bila diminta	
(4,0)	2. Karyawan menjaga tempat kerja atau meja tetap rapi	
(3,9)	3. Karyawan bersedia membantu karyawan lain dengan sikap kerjasama	
(4,3)	4. Karyawan merencanakan kegiatan-kegiatan sebelum bekerja	
(2,7)	5. Karyawan merawat peralatan dengan baik	
(0,2)	n. Karyawan mendengarkan saran orang lain tetapi jarang mengikutinya	
100,0	Total seluruh bobot	
		Banjarmasin, 2013 Kepala Bagian (.....)

Gambar 2.7.
Performance Checklist
Sumber: Handoko, 1995: 145 (dimodifikasi).

¹⁶ Handoko, T. Hani, 1995, *Manajemen SDM dan Manajemen Personalia*, BPFE, Yogyakarta, h. 145.

(iii). *Metode peristiwa kritis.*

Metode peristiwa kritis (*critical incident method*) merupakan metode penilaian yang mendasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam hubungannya dengan pelaksanaan pekerjaan. Catatan ini disebut peristiwa kritis. Berbagai peristiwa kritis tersebut dibuat oleh penyelia atau oleh atasan langsung karyawan yang bersangkutan.

Metode ini memang sangat berguna dalam pengembangan dan pembinaan karyawan sepanjang dilakukan dengan objektif, karena bisa dijadikan *feedback* untuk perbaikan cara kerja karyawan. Namun di sisi lain bisa berdampak kurang baik apabila pembuatan catatan tersebut tidak dilakukan secara objektif dan rutin. Misalnya baru dibuat menjelang akhir tahun ketika akan tiba saatnya memberikan penilaian. Disitu bisa jadi ada hal-hal yang diada-ada, dan bersikap subjektif.

Model format penilaian peristiwa kritis ini dapat dilihat pada gambar berikut:

PT. PARAMITA LESTARI Alamat: Jalan Mangga II Nomor 26 B RT 22 Kelurahan Kebun Bunga Banjarmasin Timur Telp/HP 081348924427 CRITICAL INCIDENT WOORKSHEET Instruksi: Pada setiap kategori berikut ini catat peristiwa-peristiwa khusus perilaku karyawan yang sangat baik atau yang sangat jelek. Nama karyawan: Departemen: Nama penilai : Periode penilaian: sd	
Pengendalian bahaya keamanan: Tanggal Perilaku karyawan Positif	Tanggal Perilaku karyawan Negatif
Pengawasan sisa bahan: Tanggal Perilaku karyawan Positif	Tanggal Perilaku karyawan Negatif Banjarmasin, 2013 Penyelia, (.....)

Gambar 2.8.
Penilaian Dengan Peristiwa Kritis

Sumber: Handoko, 1995: 147 (dimodifikasi).

(iv). *Grading (Forced distributions)*

Metode *grading (forced distributions)* penilaian dengan cara memisah-misahkan atau menyortir para karyawan kedalam berbagai klasifikasi yang berbeda. Biasanya suatu proporsi tertentu diletakkan pada setiap kategori. Bagaimana model penilaian *grading (Forced distribution)* dapat dilihat pada gambar berikut:

PT. PARAMITA LESTARI Alamat: Jalan Mangga II Nomor 26 B RT 22 Kelurahan Kebun Bunga Banjarmasin Timur Telp/HP 081348924427				
FORCED DISTRIBUTION				
Klasifikasi : Prestasi kerja karyawan				
10 % terbaik	20% berikutnya	40 % menengah	20 % berikutnya	10 % terjelek
Wandi	Rahman Andi	Solehuddin Wahyu Gunadi Triyono	Murhan Bambang	Gunawan
Banjarmasin,2013 Kepala Bagian Personalia, (.....)				

Gambar: 2.9.

Forced Distribution

Sumber: Handoko, 1995: 149 (dimodifikasi).

(v). *Point allocation method.*

Metode ini merupakan bentuk lain dari metode *grading*. Penilai diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan diantara para karyawan dalam kelompok. Karyawan yang lebih baik diberi nilai lebih besar dari pada karyawan yang prestasinya jelek. Kebaikan metode ini adalah penilai dapat mengevaluasi perbedaan relatif diantara para karyawan yang dinilai. Bentuk *Forced Distribution* ini dapat dilihat gambar berikut:

PT. PARAMITA LESTARI Alamat: Jalan Mangga II Nomor 26 B RT 22 Kelurahan Kebun Bunga Banjarmasin Timur Telp/HP 081348924427 POINT ALLOCATION RATING <i>Instruksi:</i> Alokasikan seluruh (100) nilai kepada semua karyawan menurut kecakapan relatif mereka. Karyawan yang diberi nilai tertinggi adalah karyawan yang terbaik.	
Nilai	Karyawan
18	Wahiddin
14	Rudy
12	Adriani
11	Sugiannor
100	
Banjarmasin,2013 Kepala Bagian Personalia, (.....)	

Gambar: 2.10
Metode Point Allocation

Sumber: Handoko, 1995: 150, (dimodifikasi)

BAB III

PERENCANAAN TUJUAN DAN SASARAN

1. Perencanaan.

Membuat perencanaan merupakan titik awal dari segala aktivitas manajemen. Begitu pula dengan aktivitas manajemen kinerja. Oleh karena itu maka perencanaan dalam manajemen kinerja mempunyai arti yang sangat penting, karena tanpa ada perencanaan yang jelas mustahil untuk dapat melakukan suatu kegiatan dalam *me-manage* pekerjaan. Dari sinilah kita dapat memahami bahwa perencanaan itu merupakan dasar yang harus ada di dalam manajemen kinerja.

Perencanaan dalam manajemen kinerja merupakan desain kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan *me-manage* kinerja. Perencanaan manajemen kinerja memuat substansi antara lain sumberdaya organisasi yang diperlukan seperti: orang (sumberdaya manusia), pendanaan, peralatan, mesin-mesin, metode (cara mengerjakan) pekerjaan *me-manage* kinerja tersebut, dan pekerjaan-pekerjaan manajemen yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan manajemen kinerja tersebut.

Dengan demikian pengertian perencanaan dalam manajemen kinerja itu adalah kegiatan persiapan yang dilakukan dengan merumuskan dan menetapkan keputusan tentang langkah-langkah penyelesaian masalah atau pelaksanaan suatu pekerjaan secara terarah pada satu tujuan.

Dalam konteks Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan ini, maka perumusan masalah dan penetapan keputusan manajemen yang akan diambil atau ditetapkan merupakan jawaban dari pertanyaan yang tidak asing lagi di kalangan ilmuwan, yaitu $5W + 1H$.

- a). **What?** Apa yang dipermasalahkan, sehingga perlu ada keputusan. Sesuai dengan konteksnya apa yang dipermasalahkan adalah "**kinerja**". Inilah keputusan pertama yang perlu dirumuskan oleh manajemen.
- b). **Where?** Dimana kinerja yang dipermasalahkan itu. Di organisasi atau di perusahaan kita. Inilah keputusan kedua yang akan kita benahi.
- c). **When?** Kapan masalah kinerja ini kita benahi. Ya tahun ini, seperti halnya juga tahun-tahun yang lalu. Inilah keputusan ketiga yang akan kita laksanakan.
- d). **Why?** Mengapa kita perlu membenahi. Karena kinerja menyangkut hidup matinya organisasi atau perusahaan kita. Kinerja yang buruk akan berdampak buruk pada organisasi, dan kinerja yang baik akan berdampak positif terhadap organisasi, dimana organisasi atau perusahaan akan mendapat keuntungan yang berkelanjutan dan berumur panjang. Inilah keputusan kita yang keempat yang harus kita laksanakan.
- e). **Who?** Siapa yang harus melakukannya. Yang harus melakukannya adalah "**Manajemen**" yang meliputi Direktur, semua manajer, semua kepala bidang/bagian, semua Kasi/KasubBag, dan semua karyawan. Inilah keputusan kita yang kelima yang akan membenahi kinerja
- f). **How?** Bagaimana melaksanakan dan mengelola kinerja itu. Itu semua kita lakukan berdasarkan teori-teori yang ada dalam ilmu pengetahuan, hasil penelitian, pengalaman yang kita dapatkan dalam melaksanakan tugas di organisasi atau perusahaan kita sendiri, maupun melalui kunjungan kerja (*bensmarking*) ke organisasi atau perusahaan orang lain. Inilah keputusan kita yang keenam yang sangat menentukan berhasil tidaknya kita

membenahi kinerja organisasi atau perusahaan kita, sehingga kita dapat mencapai tujuan akhir yang paling hakiki “mendapat keuntungan yang berkelanjutan, dan organisasi atau perusahaan kita berumur panjang, sehingga dapat diwariskan ke anak cucu” sebagaimana yang dilakukan oleh Herland Sanders dengan KFC-nya, Muryati Soedibyo dengan Mustika Ratu-nya, dan Martha Tilaar dengan Sari Ayu-nya.

Dari jawaban atas enam pertanyaan kunci tersebut diatas itulah kita menyusun “perencanaan kinerja” yang kita inginkan. Secara sederhana dalam garis besarnya dapat dirumuskan sebagai berikut:

- (i). Kinerja yang dimaksud adalah kinerja karyawan, kinerja departemen (unit kerja) dan kinerja organisasi (perusahaan) yang terus dapat ditingkatkan dan terjaga dengan baik. Hal tersebut harus ditunjukkan dengan program yang jelas, terjadwal pelaksanaannya, termonitor pelaksanaannya, terreview dengan baik segala kelemahannya, sehingga bisa menyempurnakan dan memperbaiki program peningkatan kinerja tahun berikutnya. Dan begitu seterusnya.

Dengan demikian program kinerja itu terus bergulir secara siklus seperti yang diajarkan oleh *Eduard Deming* dalam konsep andalannya *Plan, Do, Cek (review), and Action (PDCA)*. Teori andalan *Eduard Deming* ini telah berhasil dibuktikan kehandalannya oleh para manajer dan industriawan Jepang yang mengadopsi dan menerapkan teori tersebut dengan nama *KAIZEN (manajemen mutu ala Jepang)* dengan semboyan “*tiada hari tanpa perbaikan*”. Bukti yang dapat kita lihat paling tidak Jepang sudah berhasil mengungguli dua jenis industri di dunia ini, yaitu otomotif (mobil) dan elektronik.

- (ii). Tempat dimana kinerja itu dilaksanakan (di kantor, di lokasi perusahaan dan lapangan) seperti aktivitas pemasaran kondisinya harus dibuat sedemikian rupa (dilengkapi dengan segala fasilitas dan peralatan yang diperlukan, sehingga menunjang pelaksanaan aktivitas organisasi yang

pada gilirannya bermuara pada pencapaian kinerja organisasi (perusahaan).

- (iii). Waktu untuk melaksanakan pencapaian kinerja organisasi (perusahaan) yang tersedia (biasanya 1 tahun) harus teralokasikan dengan baik (efisien dan efektif), dan terjadwal, sesuai dengan kebutuhan yang rasional dari masing-masing tahapan kegiatan organisasi (perusahaan) dalam rangka mencapai tujuan dan kinerja karyawan, departemen (unit kerja) dan organisasi (perusahaan).
- (iv). Di dalam perencanaan itu juga harus tergambar dengan jelas alasan-alasan yang rasional mengapa kita perlu membuat perencanaan kinerja secara khusus atau setidaknya terintegrasi dengan perencanaan organisasi (perusahaan) secara keseluruhan. Dengan alasan-alasan yang jelas itu maka akan memudahkan kita pula merencanakan antisipasi dan tindak lanjutnya.
- (v). Dalam perencanaan kinerja itu juga harus jelas siapa melakukan apa, dan bertanggung jawab kepada siapa. Dengan demikian maka tidak ada lagi alasan atau pertanyaan siapa yang harus melakukan? apa yang harus dilakukan? dan bertanggung jawab kepada siapa?
- (vi). Dalam perencanaan kinerja itu juga harus jelas tergambar bagaimana kita membangun (memperbaiki dan meningkatkan) kinerja. Termasuk di sini jelas pula tata cara, metode, dan teknis pelaksanaan pekerjaan yang berhubungan dengan pekerjaan organisasi (perusahaan) yang bermuara pada peningkatan dan perbaikan kinerja.

Sedangkan apa yang menjadi tujuan manajemen kinerja itu sebenarnya harus dibuat dan ditetapkan lebih dahulu. Jadi kalau dalam penulisan buku ini perencanaan lebih dahulu dari tujuan itu semata-mata karena tradisi dalam menyusun sistematika saja. Perencanaan dalam manajemen kinerja termasuk kategori *perencanaan strategis*, yaitu perencanaan yang *memformulasikan*, *mengimplementasikan*, dan *mengevaluasi* keputusan yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.¹ Untuk

¹ Wibowo, 2007, *Manajemen Kinerja*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, h.36.

memahami lebih jauh tentang substansi perencanaan strategis yang harus dipahami kita bisa melihat pada tiga asumsi tentang hal tersebut:

- a). Perencanaan strategis yang *dibuat dengan sengaja*. Hal ini dimungkinkan karena mereka terinspirasi oleh munculnya pesaing baru, penggunaan teknologi baru, dan yang sejenisnya.
- b). Perencanaan strategis yang terjadi/dibuat ketika sasaran sekarang ini tidak lagi dapat dipenuhi.
- c). Sasaran organisasional yang baru *memerlukan perencanaan strategis*.

Perencanaan strategis ini mempunyai tiga tugas pokok yang harus dipahami dan dilaksanakan oleh organisasi untuk dapat mencapai tujuan organisasi²:

- (i). *Tugas eksplanatif*, yang bertolak dari kondisi yang ada sekarang dengan memilah dan memilih mana yang perlu dimasukkan dalam perencanaan, baik yang diadakan karena belum ada, yang perlu diperbaiki/disempurnakan, atau diganti dengan sesuatu yang baru. Jadi tugas eksplanatif adalah tugas perencanaan untuk menerangkan kondisi awal keadaan organisasi.
- (ii). *Tugas prediktif*, memprediksi masa depan yang diinginkan oleh organisasi, dalam perencanaan ini tergambar kondisi ideal yang diinginkan organisasi yang akan terwujud di masa datang. Dengan kata lain tugas prediktif itu juga membandingkan kondisi yang ada sekarang dengan kondisi yang diinginkan di masa yang akan datang.
- (iii). *Perencanaan adalah respon (control)* terhadap kondisi yang akan dicapai di masa yang akan datang. Apakah sudah sesuai dengan yang direncanakan, atautkah masih belum sesuai dengan rencana. Kalau masih belum sesuai dengan rencana berarti ada sesuatu yang perlu dilihat kembali dalam perencanaan, mungkin memerlukan perbaikan, penyempurnaan, dan bahkan mungkin memerlukan

² M. Ma'ruf Abdullah, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Antasari Press, Banjarmasin, h. 43-45.

penggantian dalam perencanaannya. Oleh karenanya perencanaan itu perlu direview setiap tahun untuk mengetahui kesesuaiannya dengan rencana kedepan yang diinginkan.³

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa⁴:

- (i). Perencanaan strategis itu adalah proses pengambilan keputusan dengan memilih dan memilah program-program yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan kondisi organisasi di masa depan yang diinginkan. Misalnya bagaimana kinerja organisasi ke depan lebih baik dari sekarang, bagaimana mengurangi biaya-biaya yang kurang perlu, dan sebagainya.
- (ii). Perencanaan adalah respon terhadap masalah atau kondisi masa kini yang belum atau tidak memuaskan yang perlu dirubah, diperbaiki, disempurnakan, bahkan kalau perlu diganti dengan kondisi yang lebih baik. Misalnya bagaimana mengurangi tingkat absensi karyawan, bagaimana meningkatkan efektivitas jam kerja, dan sebagainya.
- (iii). Perencanaan organisasi dirumuskan oleh SDM yang ada di organisasi itu dan dilaksanakan oleh SDM yang ada di organisasi itu pula. Oleh karena itu di setiap organisasi perlu tersedia SDM yang mumpuni dan mempunyai kemampuan untuk mengembangkan eksistensinya. Misalnya bagaimana merencanakan dan melaksanakan pelatihan dan pengembangan karyawan yang efektif, bagaimana memelihara dan mempertahankan karyawan-karyawan yang berprestasi, sehingga mereka mumpuni bekerja.
- (iv). Perencanaan organisasi juga harus menghasilkan SDM yang memiliki kemampuan untuk melaksanakan ketiga tugas perencanaan organisasi tersebut.

³ H. Hadri Nawawi, 2004, *Perencanaan SDM*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta, h. 33-37.

⁴ M. Ma'ruf Abdullah, *Op Cit*, h. 45

2. Tujuan

Didalam perencanaan strategis mendefinisikan (merumuskan) tujuan organisasi dengan jelas merupakan suatu yang harus diselesaikan lebih dahulu sebelum mengerjakan substansi perencanaan lainnya. Hal itu dilakukan karena tujuan itulah yang akan menjadi kiblat organisasi, sehingga semua aktivitas dalam organisasi itu berorientasi pada tujuan yang ingin dicapai organisasi. Tanpa ada rumusan tujuan yang jelas bukan tak mungkin akan ada unit-unit kerja organisasi yang bekerja asal-asalan saja sehingga lepas dari tujuan.

Pada umumnya tujuan suatu organisasi itu dapat dirumuskan sebagai berikut : Untuk organisasi bisnis tujuannya adalah untuk mendapatkan laba yang berkelanjutan (*sustainable profit*).

Dari laba yang berkelanjutan itulah nanti organisasi bisnis itu bisa hidup dalam arti dapat membiayai operasional perusahaannya, menggaji karyawannya, membayar pajak kepada pemerintah untuk turut membiayai penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan negara, dan menyediakan dana "*Corporate Social Responsibility*" (CSR) sebagai wujud partisipasi tanggung jawab sosialnya, sehingga perusahaan itu bisa berkembang lebih baik lagi kedepannya.

Untuk organisasi publik tujuannya adalah memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat (*service excellent for public service*) yang ada kepentingan atau sangkut-paut urusan dalam kehidupan mereka sehari-hari.

Pelayanan yang baik bagi masyarakat merupakan kata kunci yang harus diperhatikan oleh organisasi publik itu, karena tanpa melaksanakan pelayanan yang sebaik-baiknya maka keberadaan organisasi publik itu akan kehilangan maknanya di masyarakat.

Tujuan suatu organisasi dapat dikatakan baik apabila dalam substansi tujuan itu memperlihatkan karakteristik tujuan yang ingin dicapai. Armstrong dan Baron⁵ memberikan panduan tentang karakteristik tujuan yang baik itu sebagai berikut:

⁵ Michael Armstrong and Angela Baron, 1998, *Perfect Management*, Institut of Personal and Development, London, h. 290.

- (1). **Consistence** (konsisten), artinya terdapat konsistensi antara nilai-nilai organisasi dengan tujuan yang ada dalam departemen-departemen dan korporasinya.
- (2). **Precise** (tepat), artinya dinyatakan dengan jelas, dirumuskan dengan baik, dan menggunakan kata positif sehingga tidak menimbulkan interpretasi lain.
- (3). **Challenging** (menantang), artinya penentuan tujuan cukup memberikan tantangan sehingga bersifat merangsang standar kinerja yang tinggi dan mendorong kemajuan.
- (4). **Measurable** (dapat diukur), artinya tujuan kinerja itu dapat dihubungkan dengan ukuran kinerja secara kuantitatif dan kualitatif
- (5). **Achievable** (dapat dicapai), artinya terjangkau dalam kapabilitas individual dengan memperhitungkan setiap hambatan yang mempengaruhi kapasitas individu-individu dalam mencapai tujuan, termasuk kekurangan sumber daya, pengalaman, dan training, atau faktor eksternal di luar kontrol individu.
- (6). **Agreed** (disetujui), artinya disetujui bersama oleh manajer dan karyawan, meskipun disadari kadang-kadang karyawan harus dibujuk dahulu untuk menerima standar yang lebih tinggi dari keyakinan atas kemampun mereka.
- (7). **Time related** (dihubungkan dengan waktu), artinya tujuan yang ditentukan dapat tercapai dalam waktu yang ditentukan. Waktu yang ditentukan untuk melaksanakan program dalam pencapaian kinerja juga menjadi indikator keberhasilan atau kegagalan.
- (8). **Teamwork oriented** (berorientasi pada kerjasama tim), artinya pencapaian tujuan juga memperhatikan prestasi kerja yang diperoleh oleh kerjasama tim disamping prestasi kerja individu.

Tingkatan Tujuan

Tujuan dalam suatu organisasi itu pada dasarnya disusun secara berjenjang sesuai dengan tingkatan struktur yang ada dalam organisasi. Tujuan pada struktur yang di atas menjadi acuan tujuan

pada struktur yang di bawahnya. Sebaliknya tujuan pada struktur yang di bawah merupakan penjabaran dari tujuan struktur yang ada di atas. Pencapaian tujuan struktur pada tingkat yang di bawah memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan struktur yang ada di atasnya. Wibowo⁶ membagi tingkatan tujuan organisasi, khususnya organisasi bisnis sebagai berikut :

- (1). ***Corporate level***, merupakan tingkatan dimana tujuan dihubungkan dengan maksud, nilai-nilai, dan rencana strategis dari organisasi secara menyeluruh untuk dicapai.
- (2). ***Senior management level***, merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkat ini mendefinisikan kontribusi yang diharapkan dari tingkat manajemen senior untuk mencapai tujuan organisasi.
- (3). ***Business unit, function, atau department level***, merupakan tingkatan, dimana tujuan pada tingkatan ini dihubungkan dengan tujuan organisasi, target, dan proyek yang harus diselesaikan oleh unit bisnis, fungsi, dan departemen.
- (4). ***Team level***, merupakan tingkatan, dimana tujuan tingkat tim dihubungkan dengan maksud akuntabilitas tim, dan kontribusi yang diharapkan dari tim.
- (5). ***Individual level***, tingkatan dimana tujuan dihubungkan dengan akuntabilitas pelaku, hasil utama, atau tugas pokok yang mencerminkan pekerjaan individual dan fokus pada hasil yang diharapkan untuk dicapai dan kontribusinya pada kinerja tim, departemen, atau organisasi.

3. Sasaran.

Sasaran kinerja biasanya dinyatakan secara spesifik dengan menjelaskan hasil yang ingin dicapai, besarnya dapat dihitung atau diukur, waktunya diketahui kapan, siapa yang harus melakukannya, prosesnya dapat diamati.

Didalam sasaran tergambar unsur-unsur berikut:⁷

⁶ Wibowo, *Op Cit*, h. 45.

⁷ *Ibid*, h. 49

- (1). **The Performers**, orang yang menjalankan (melaksanakan) kinerja.
- (2). **The action of performance**, tindakan atau pekerjaan untuk mencapai kinerja.
- (3). **A time element**, menunjukan kapan waktu menyelesaikan kinerja .
- 4). **An evaluation method**, tentang cara penilaian bagaimana hasil pekerjaan dapat dicapai.
- (5). **The place**, tentang tempat dimana melaksanakan pekerjaan (kinerja):

Untuk memudahkan memahami berapa besar kinerja yang harus dicapai dalam satu periode harus disebutkan secara spesifik. Misalnya meningkatkan laba pada tahun ini dari 30% pada tahun yang lalu menjadi 40%, menghasilkan atau memproduksi sepatu 1200 pasang dalam 1 tahun. Jadi yang dimaksud spesifik itu bukan hanya sekedar disebutkan meningkatkan, tetapi harus lebih jelas lagi berapa besarnya peningkatan itu.

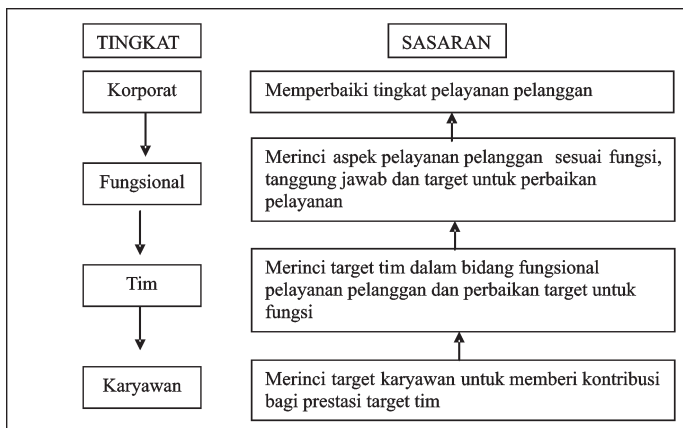
Dengan demikian sasaran yang efektif itu harus dinyatakan secara spesifik, dapat diukur, dapat dicapai, berorientasi pada hasil, dan dalam batas waktu tertentu, yang menurut Wibowo⁸ disebutnya dengan akronim **SMART**, yang merupakan singkatan dari:

- (S) = *Specific*, artinya dinyatakan dengan jelas, singkat dan mudah dimengerti.
- (M) = *Measurable*, artinya dapat diukur dan dikuantifikasi.
- (A) = *Attainible*, artinya bersifat menantang, tetapi masih dapat dijangkau
- (R) = *Result oriented*, artinya fokus pada hasil yang ingin dicapai
- (T) = **Time bound**, artinya dalam batas waktu yang ditentukan dan dapat dilacak, dimonitor progresnya terhadap sasaran untuk dikoreksi.

⁸ *Ibid*, h. 50.

Kalau kita memperhatikan tingkatan-tingkatan tujuan tadi nampaknya bervariasi sekali, sehingga perlu ada *pengintegrasian* tujuan-tujuan tersebut untuk memudahkan dan memberikan peluang kepada semua karyawan untuk berkontribusi dalam pencapaian tujuan tim, departemen, dan korporat.

Proses integrasi tujuan ini tidak hanya mengalirnya tujuan ke bawah, tetapi juga ke atas yang menunjukkan partisipasi karyawan dalam penetapan dan pencapaian tujuan itu. Kalau pengintegrasian tujuan-tujuan pada masing-masing tingkatan itu sudah dapat dilakukan (diintegrasikan), maka pencapaian sasaran akan lebih mudah dilakukan. Bagaimana gambaran pengintegrasian tujuan-tujuan yang pada masing-masing tingkatan itu menjadi satu kesatuan dan hubungannya dengan sasaran dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar: 3.1
Proses Integrasi Tujuan Dalam Level Manajemen Untuk Mencapai Sasaran

Sumber: Wibowo, 2007: 47 (diadaptasi)

BAB IV

MEMBANGUN KINERJA KARYAWAN

Kinerja yang terpelihara dan berkembang meningkat akan berdampak positif bagi organisasi atau lembaga bisnis yang bersangkutan. Bagi organisasi publik akan memperbaiki dan meningkatkan kepercayaan nasabah, juga secara bertahap meningkatkan keuntungan perusahaan. Dan kalau terus dapat dipelihara dan ditingkatkan akan menghasilkan keuntungan yang berkelanjutan.

Hanya saja perlu diketahui kinerja itu tidak otomatis terbangun seperti yang kita duga, tetapi harus kita perjuangkan, kita bangun dengan "*fondasi yang kokoh*" agar dapat bertahan dari terpaan badai persaingan bisnis yang terus bergulir mengikuti irama persaingan bisnis yang makin mengglobal. Beberapa pilar utama yang harus kita letakkan sebagai tonggak penyangga untuk membangun kinerja karyawan antara lain adalah: kompetensi, pemberdayaan, kompensasi dan pembinaan SDM.

1. Kompetensi

Konsep dasar pengertian kompetensi yang kita kenal sekarang ini bukanlah hal yang baru. Gerakan (evolusi) memahami kompetensi di Amerika Serikat sebagai salah satu substansi yang memberi andil pada kemampuan seseorang dalam menghasilkan kinerja dalam bekerja dimulai sejak tahun 1960 sampai dengan awal 1970-an. Sejak itu bermunculanlah peneliti yang melakukan penelitian tentang kompetensi ini, diantaranya:

- a) L.M. Spencer, Jr dan S.M. Spencer, yang melakukan penelitian tentang variable kompetensi yang diduga dapat memprediksi kinerja seseorang.
- b) Mc Clelland, yang mengembangkan teknik *Behavioral Event Interview* dan menggabungkannya dengan teknik *critical incident method* ke dalam teknik baru yaitu mengidentifikasi unsur tugas dalam pekerjaan atau mengidentifikasi karakteristik sumber daya manusia yang melakukan pekerjaan itu dengan baik.
- c) Richard Boyatzis, yang menulis buku *The Competence Manager* (1982)
- d) Mitrani A.Daziel, Murray, memelopori pembuatan Bank Kompetensi.

Spencer mendefinisikan kompetensi itu sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau kinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu, "*A competency is underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation*".¹

Berdasarkan pengertian tersebut, maka kompetensi itu mengandung pengetahuan:

- a) Karakteristik dasar (*underlying characteristic*) Kompetensi bagian dari kepribadian yang melekat pada diri seseorang, serta perilakunya dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.
- b) Hubungan kausal (*causally related*) Kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang. Artinya jika seseorang mempunyai kompetensi yang tinggi maka ia akan mempunyai kinerja yang tinggi pula (sebagai akibat)
- c) Kriteria (*criterion referenced*) yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan

¹ Moeheriono, 2012, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Grafindo Persada Jakarta, h. 5

seseorang dapat bekerja dengan baik, terukur dan spesifik atau terstandar. Misalnya kriteria volume penjualan yang mampu dihasilkan seseorang salesman sebesar 1.000 buah/bulan atau manajer keuntungan yang mendapatkan keuntungan 1 miliar/tahun.

Spencer juga mengatakan bahwa kompetensi merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang yang mengindikasikan cara berpikir, bersikap, bertindak, serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan seseorang pada periode tertentu.²

Selain Spencer ada lagi rumusan yang diberikan pakar lain seperti misalnya *Amstrong dan Baron*, *Mc. Clelland*, *Wibowo*, dan *Hutapea dan Nuriana*:

Menurut *Amstrong dan Baron*³, Kompetensi adalah *dimensi perilaku yang ada di belakang kinerja kompeten* yang menunjukkan bagaimana orang berperilaku ketika mereka menjalankan perannya dengan baik.

Menurut *Mc.Lelland*, kompetensi adalah karakteristik dasar personel yang menjadi faktor penentu sukses tidaknya seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaan atau pada suatu situasi tertentu.⁴

Menurut *Wibowo*, kompetensi itu adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.⁵

Menurut *Hutapea dan Nuriana*, kompetensi itu adalah gambaran tentang apa yang harus diketahui atau dilakukan seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik.⁶

Berkenaan dengan kompetensi ini ada beberapa *substansi pokok* yang perlu diperhatikan agar pemahaman kita terhadap kompetensi itu lebih intens. Substansi pokok yang dimaksud adalah:

² *Ibid.*

³ Michael Amstrong and Angela Baron, 1998, *Perfect Management*, Institut of Personal and Development, London, h. 298.

⁴ Moeheriono, *Op Cit*, h. 6.

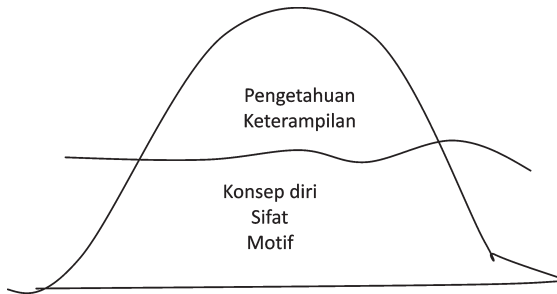
⁵ Wibowo, 2007, *Manajemen Kinerja*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, h.86.

⁶ Parulian Hutapea dan Nuriana Thoha, 2008, *Kompetensi Plus*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

a. Komponen yang membentuk kompetensi:

- (i) *Pengetahuan*, adalah informasi yang dimiliki seseorang, mudah diketahui dan diidentifikasi.
- (ii) *Keterampilan*, merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan suatu aktivitas atau pekerjaan tertentu.
- (iii) *Konsep diri*, merupakan sikap yang dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
- (iv) *Ciri diri*, merupakan karakter bawaan, misalnya reaksi yang konstan terhadap sesuatu.
- (v) *Motif*, sesuatu yang dipikirkan, diinginkan, oleh seseorang secara konsisten yang dapat menghasilkan perbuatan.

Kelima komponen yang membentuk kompetensi ini oleh *Spencer and Spencer* (1994) digambarkan dalam bentuk *fenomena gunung es*.



Gambar: 4.1
Fenomena Gunung Es tentang Kompetensi.

Sumber: Hutapea dan Nuriana (2008) dalam Ma'ruf Abdullah, 2012: 340.

Dari fenomena gunung es ini kita dapat mengetahui bahwa pengetahuan dan keterampilan seseorang berada di permukaan sehingga mudah diketahui. Sedangkan konsep diri, ciri diri, dan motif berada di bawah (tidak nampak), sehingga sukar untuk diidentifikasi. Perilaku sesungguhnya akan nampak ketika seseorang tidak bisa lagi mengendalikan emosi dan logikanya sebagaimana dalam keadaan normal.

b. Tipe Kompetensi

Menurut tipenya kompetensi itu terdiri dari:⁷

- (i) *Planning competency*, yaitu kemampuan yang berhubungan dengan tindakan tertentu seperti: menetapkan tujuan, menilai resiko, menentukan urutan tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.
- (ii) *Influence competency*, kemampuan yang berhubungan dengan tindakan yang berdampak pada orang lain, seperti misalnya: membuat keputusan yang harus dilaksanakan oleh staf, menginspirasi staf dengan keteladanan dalam bekerja, dan lain-lain.
- (iii) *Communication competency*, meliputi kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, dan berkomunikasi tertulis dan verbal.
- (iv) *Interpersonal competency*, meliputi berempati, membangun konsensus, networking, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan bekerja dalam teamwork.
- (v) *Thinking competency*, kemampuan yang berhubungan dengan berpikir strategis, analitis, berkomitmen terhadap tindakan, dan membangkitkan gagasan kreatif.
- (vi) *Organizational competency*, meliputi kemampuan merencanakan masa depan, mengorganisir sumber daya, dan mengambil resiko yang diperhitungkan.
- (vii) *Human resources management*, meliputi kompetensi yang berhubungan dengan team building, mendorong partisipasi, dan menghargai keberagaman.
- (viii) *Leadership competency*, meliputi kemampuan pengembangan organisasi, mengelola transisi, membangun visi, merencana, dan merencanakan masa depan.
- (ix) *Client service competency*, merupakan kompetensi dalam hal mengidentifikasi dan menganalisis pelanggan, orientasi pelayanan, tindak lanjut hubungan dengan pelanggan.

⁷ Wibowo, *Op Cit*, h. 91-92.

- (x) *Business competency*, merupakan kompetensi yang berhubungan dengan aktivitas manajemen keuangan, pengambilan keputusan bisnis, bekerja dengan sistem, membuat keputusan bisnis, dan meningkatkan pendapatan.
- (xi) *Self management competency*, kemampuan yang berkenaan dengan motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, dan berinisiatif.
- (xii) *Technical/operational competency*, kompetensi yang berhubungan dengan tugas tugas kantor, menggunakan peralatan kantor, menggunakan teknologi informasi, bekerja dengan data.

c. Penggolongan Kompetensi.

Dilihat dari penggolongan (kategori)-nya kompetensi terdiri dari:⁸

- (i) *Task achievement*, merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan orientasi hasil, mengelola kinerja, mempengaruhi inisiatif, efisiensi produksi, inovasi, peduli pada kualitas, perbaikan berkelanjutan, dan keahlian teknis.
- (ii) *Relationship*, merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan orang lain seperti bekerja sama dengan orang lain, berorientasi pada pelayanan, membangun relasi, penyelesaian konflik, dan sensitivitas antar budaya.
- (iii) *Personal attribute*, merupakan kompetensi intrinsic individual, yang berhubungan dengan bagaimana seseorang itu berpikir, merasa, belajar, dan berkembang, seperti integritas, kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan yang diambil *manage* stress, berpikir analitis, dan berpikir konseptual.
- (iv) *Manajerial*, merupakan kompetensi yang spesifik berhubungan dengan pengelolaan, pengendalian, dan

⁸ Michile Zwell, 2000, *Greeting a Culture of Competence*, John Wiley and Sons, New York.

pengembangan kemampuan staf yang biasanya dilakukan melalui motivasi, memberdayakan, dan mengembangkan.

- (v) *Leadership*, merupakan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai apa yang menjadi maksud visi, misi, dan tujuan organisasi, yang meliputi kepemimpinan visioner, berpikir strategis, orientasi kewirausahaan, dan manajemen perubahan.

Sementara itu *Spencer and Spencer* (1993) dalam Wibowo⁹ menyusun pengelompokan kompetensi dalam enam kelompok (cluster) sebagai berikut:

- (i) *Acheivement and action*, merupakan cluster yang terdiri dari orientasi terhadap prestasi, perhatian terhadap order, kualitas dan akurasi, inisiatif dan pencarian informasi.
- (ii) *Helping human service*, merupakan cluster kompetensi pemahaman yang terdiri dari interpersonal dan orientasi terhadap pelayanan pelanggan.
- (iii) *Impact and influence*, merupakan cluster kompetensi yang terdiri dari dampak dan pengaruh, kewaspadaan organisasi dan membangun hubungan baik.
- (iv) *Manajerial*, merupakan cluster kompetensi yang terdiri dari pengembangan orang lain, pengarahan, ketegasan dan penggunaan, kekuasaan berdasar posisi, teamwork dan kerjasama.
- (v) *Cognitif*, merupakan cluster kompetensi yang terdiri dari pemikiran analitis, konseptual, keahlian teknis, profesional/manajerial.
- (vi) *Personal effectiveness*, merupakan cluster yang terdiri dari pengendalian diri, percaya diri, fleksibilitas, dan komitmen terhadap organisasi.

⁹ Wibowo, *Op Cit*, h. 94-95.

d. Hubungan Kompetensi dengan Manajemen SDM

Sudah dapat dibayangkan lingkungan bisnis ke depan menunjukkan meningkatnya penggunaan teknologi dan perubahan sosial. Di satu sisi organisasi harus mengikuti perkembangan pengetahuan dan teknologi dan di sisi lain juga menyesuaikan dengan perubahan sosial. Dua sisi tersebut akan berakumulasi dalam kegiatan organisasi, terutama bisnis yang ditandai oleh informasi dan kegiatan ekonomi yang memerlukan *knowledge worker*, persaingan yang semakin intensif, dan pasar semakin terfragmentasi dalam spesialisasi.

Kondisi yang demikian itu menuntut sumber daya manusia yang bekerja dalam organisasi (bisnis) memiliki kompetensi pada bidangnya masing-masing, baik pada tingkatan eksekutif, manajer, maupun karyawan biasa.

(i) Bagi Ekskutif.

Para ekskutif (pimpinan puncak) organisasi bisnis untuk menghadapi keadaan yang digambarkan di atas, paling tidak memerlukan kompetensi dalam bidang:

- ***Strategic thinking***, adalah kompetensi (kemampuan) seorang pemimpin untuk memahami kecenderungan terjadinya perubahan lingkungan bisnis yang cepat, peluang pasar, ancaman persaingan, kekuatan dan kelemahan organisasi (bisnis), dan kemampuan merespon dengan strategi yang relevan.
- ***Change leadership***, adalah kompetensi (kemampuan) seorang pemimpin untuk mengkomunikasikan visi strategi organisasi (bisnis) yang membuat respon perubahan (adaptif) sehingga diterima oleh stakeholder, membangkitkan motivasi dan komitmen untuk bertindak sebagai sponsor dalam pembaharuan dan kewirausahaan.
- ***Relationship management***, adalah kompetensi (kemampuan) seorang pemimpin untuk membina hubungan baik dengan stakeholder baik di dalam organisasi, seperti: bawahan, rekan sekerja, atasan langsung, dan para pemegang saham. Maupun di luar

organisasi seperti: pemasok, rekanan, pelanggan, konsultan, kontraktor, pemerintah, legislatif, kelompok kepentingan dan sebagainya.

(ii) Bagi Manajer

Bagi para manajer (pemimpin satuan kerja) untuk menghadapi keadaan yang penuh persaingan itu, diperlukan kompetensi (kemampuan) berikut:

- *Flexibility*, merupakan kompetensi (kemampuan) manajer (pemimpin unit kerja) untuk menyesuaikan kegiatan manajerialnya dalam menjalankan perubahan organisasi apabila diperlukan.
- *Change implementation*, adalah kompetensi (kemampuan) seorang manajer (pemimpin unit kerja) untuk mengkomunikasikan dan melaksanakan perubahan yang diperlukan dalam organisasi (bisnis)
- *Entrepreneurial innovation*, adalah kompetensi (kemampuan) seorang manajer (pemimpin unit kerja) untuk mengembangkan semangat wirausaha yang mampu memelopori dan mengungguli memunculkan produk baru mendahului pesaingnya dan memberikan pelayanan dalam proses produksi yang lebih efisien.
- *Work motivation under time pressure*, adalah kompetensi (kemampuan) seorang manajer (pemimpin unit kerja) untuk bekerja di bawah tekanan waktu.
- *Collaborativeness*, merupakan kompetensi (kemampuan) seorang manajer (pemimpin unit kerja) untuk bekerja secara kooperatif dalam kelompok yang sifatnya multi disiplin dan rekan kerja yang berbeda dari biasanya.
- *Costumer service orientation*, adalah kompetensi kemampuan manajer (pemimpin unit kerja) untuk selalu berorientasi kepada pelayanan pelanggan, membantu orang lain, memahami hubungan antar pribadi, bersedia mendengarkan keinginan pelanggan, mengatasi hambatan dalam organisasi, dan masalah pelanggan.

(iii) Bagi Karyawan

Berkenaan dengan kompetensi yang harus dimiliki oleh karyawan ini¹⁰ antara lain:

- ***Flexibility***, adalah kompetensi (kemampuan) seorang karyawan untuk melihat perubahan sebagai tantangan, misalnya kesediaan untuk mengadopsi teknologi baru.
- ***Information seeking motivation and ability to learn***, adalah kompetensi (kemampuan) seorang karyawan untuk mencari informasi tentang peluang belajar teknologi baru dan keterampilan yang diperlukan oleh perubahan persyaratan pekerjaan di masa depan.
- ***Achievement motivation***, adalah kompetensi (kemampuan) untuk memiliki motivasi berprestasi untuk menemukan inovasi dan semangat “kaizen” (melakukan perbaikan terus menerus).
- ***Work motivation under time pressure***, adalah kompetensi (kemampuan) bekerja dibawah tekanan waktu. Kemampuan ini merupakan kombinasi dari kemampuan fleksibilitas, motivasi berprestasi, resistensi terhadap stress dan komitmen organisasi yang memungkinkan karyawan bekerja memenuhi permintaan yang meningkat dan dalam tenggang waktu yang lebih pendek.
- ***Collaborativeness***, adalah kompetensi (kemampuan) untuk bekerja secara kooperatif dalam kelompok yang bersifat multidisiplin dan rekan kerja yang berbeda. Kemampuan ini menunjukkan sikap positif terhadap orang lain, memiliki pemahaman hubungan antar pribadi dan menunjukkan komitmen organisasional.
- ***Customer service orientation***, adalah kompetensi (kemampuan) untuk berorientasi pada pelayanan terhadap pelanggan yang didasari oleh keinginan membantu orang lain, pemahaman hubungan antar pribadi, bersedia untuk mendengarkan apa yang

¹⁰ *Ibid*, h. 101-102

diinginkan pelanggan, dan memiliki inisiatif untuk mengatasi hambatan dalam mengatasi masalah pelanggan.

e. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi

Kompetensi (kemampuan) seseorang dalam melaksanakan pekerjaan atau melakukan sesuatu tidak berdiri sendiri, tetapi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kompetensi (kemampuan) seseorang. Faktor-faktor tersebut adalah:

- (i) *Keyakinan dan nilai-nilai*. Keyakinan seseorang terhadap dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilakunya. Apabila seseorang merasa tidak bisa untuk mengerjakan sesuatu maka ia tidak akan berusaha dan akhirnya ia tidak bisa apa-apa karena tidak ada inisiatif. Sebaliknya apabila ia yakin bisa, maka ia akan berinisiatif dan bahkan menjadi orang yang kreatif dan inovatif. Oleh karena itu setiap orang harus berpikir positif baik terhadap diri sendiri maupun terhadap orang lain.
- (ii) *Keterampilan*. Keterampilan sangat mendukung kemampuan seseorang dalam bekerja atau mengerjakan sesuatu. Misalnya kemampuan seseorang berbicara di depan umum, ini adalah kompetensi yang awalnya didukung oleh pembiasaan, dan ini bisa dipelajari. Semakin sering seseorang melatih dan membiasakan berbicara di depan umum ia semakin terampil.
- (iii) *Pengalaman*. Pengalaman seseorang akan menyempurnakan kompetensi menjadi tanggungjawabnya. Misalnya bagaimana mengorganisir pekerjaan, bagaimana berkomunikasi dengan orang lain. Dengan demikian tidak berarti kita hanya mengandalkan pengalaman karena pengalaman hanya menyempurnakan. Dalam konteks ini yang pokok itu kita kuasai dulu apa yang menjadi substansinya. Kemudian kita latih atau kita biasakan, dan pada akhirnya pembiasaan yang kita lakukan itu menjadi pengalaman yang menyempurnakan kompetensi kita. Dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas kalau kita lupa

atau keliru biasanya kita diingatkan oleh apersepsi material yang kita miliki dari pengalaman kita. Jadi untuk menjadi orang yang profesional kita perlu menguasai dulu apa yang menjadi substansi tugas dan pekerjaan kita, kemudian kita sempurnakan dengan pengalaman.

- (iv) *Karakteristik kepribadian*. Meskipun kepribadian itu dianggap sulit berubah, namun dalam kenyataannya banyak juga yang bisa berubah, karena memang dalam hidup ini orang berinteraksi dengan kekuatan yang mempengaruhi dan lingkungan sekitarnya.

Oleh karena itu kepribadian seseorang bisa saja berubah sepanjang waktu untuk menyesuaikan dengan tantangan yang dihadapi dan lingkungan dimana kita tinggal. Dengan demikian juga berarti kepribadian juga dapat mempengaruhi keahlian seseorang dalam sejumlah kompetensi, seperti misalnya bagaimana orang menyelesaikan konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim dan membangun relasi.

- (v) *Motivasi*. Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Misalnya dengan diberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan karyawan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dapat berpengaruh positif terhadap motivasi seorang karyawan.
- (vi) *Emosional*. Emosional bisa menjadi hambatan bagi seseorang dalam penguasaan kompetensi, seperti misalnya takut kalau salah, atau menjadi malu kalau salah, takut kalau tidak disukai dalam lingkungan kerja. Semua itu merupakan isu emosional yang dapat membatasi motivasi dan inisiatif seseorang. Seperti misalnya perasaan tentang kewenangan yang di luar diri seseorang dapat mempengaruhi kemampuan berkomunikasi seseorang dalam penyelesaian konflik. Misalnya konflik antara seseorang dengan manajer. Seperti juga orang akan merasa sulit mendengarkan apabila mereka tidak merasa didengar. Menghilangkan pengalaman yang kurang menyenangkan dapat memperbaiki kompetensi seseorang

dalam bekerja atau melaksanakan apa yang menjadi tugasnya.

(vii) *Intelektual*. Kompetensi seseorang juga banyak ditentukan oleh kemampuan kognitif seseorang, misalnya kemampuan berpikir konseptual dan berpikir analisis. Kemampuan intelektual besar sekali partisipasinya dalam pembentukan kompetensi yang dimiliki seseorang.

(viii) *Budaya organisasi*. Budaya organisasi juga mempengaruhi kompetensi karyawan, seperti misalnya:

- a penempatan karyawan yang tepat menurut prinsip manajemen sumberdaya manusia "*The right man on the right place*" (menempatkan seseorang sesuai dengan keahliannya). Seorang karyawan yang menempati posisi yang sesuai dengan bidang keahliannya, dapat dipastikan kompetensinya akan lebih baik daripada yang asal ditempatkan.
- b Sistem penghargaan yang proporsional, akan mengkomunikasikan kepada karyawan bagaimana organisasi menghargai karyawan sesuai dengan proporsinya akan berdampak pada perbaikan kompetensi, baik bagi karyawan yang sudah mendapatkan maupun karyawan yang belum mendapatkan, karena bagi yang belum kesempatan itu juga terbuka.
- c Pengambilan keputusan yang adil dan proporsional dalam memberdayakan karyawan akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan.
- d Filosofi organisasi, visi, misi, dan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi akan memandu pada pencapaian kompetensi karyawan.
- e Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada karyawan tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan oleh organisasi juga dapat memperbaiki dan meningkatkan kompetensi karyawan.
- f Komitmen pada pelatihan dan pengembangan juga berarti mengkomunikasikan kepada karyawan tentang

pentingnya kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang karyawan.

- g Proses organisasional yang mengembangkan kepemimpinan secara langsung mempengaruhi kompetensi kepemimpinan.

2. Pemberdayaan

a. Pengertian pemberdayaan

Memberdayakan karyawan (sumber daya manusia) dalam suatu organisasi merupakan keniscayaan, karena kinerja suatu organisasi sangat ditentukan oleh sumberdaya manusia yang ada di dalamnya. Selengkap apapun sarana prasarana yang dimiliki oleh organisasi dan secanggih apapun peralatan kerja yang dimiliki oleh organisasi, namun kalau sumberdaya manusia yang bekerja di organisasi itu tidak mempunyai motivasi dan kreativitas untuk mengembangkan inovasi dapat dipastikan organisasi itu tidak akan mempunyai kinerja yang baik.

Pemberdayaan dapat mendorong terjadiya inisiatif dan responsif terhadap persoalan-persoalan yang dihadapi, sehingga seluruh masalah yang dihadapi dapat diselesaikan dengan cepat dan tepat. Sumber daya manusia yang sudah terberdayakan pada dasarnya mudah untuk beraktivitas, karena seluruh pola kerjanya diarahkan pada sikap penuh tanggung jawab.¹¹

Pemberdayaan memerlukan proses perencanaan yang menyeluruh, pemikiran yang mendalam tentang mekanisme pemantauan dan peningkatan aktivitas sumber daya manusia secara terus menerus. Untuk itu pemberdayaan dapat dilakukan dengan cara melakukan revitalisasi seluruh sumberdaya organisasi, termasuk sumberdaya manusia yang bekerja di organisasi itu, sehingga memberi energi baru secara optimal untuk dapat lebih berdaya guna.

Dalam perspektif yang lain pemberdayaan (*empowerment*) oleh para pakar didefinisikan sebagai berikut: Menurut Noe *et al* (1994) yang dikutip oleh Wahibur Rokhman, Jr. dalam *Paradigma Baru*

¹¹ Sedarmayanti, 2012, *Manajemen dan Komponen Terkait Lainnya*, Refika Aditama, Bandung, h. 296.

Manajemen Sumber Daya Manusia, A. Usmara Ed¹², pemberdayaan adalah pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerja untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk.

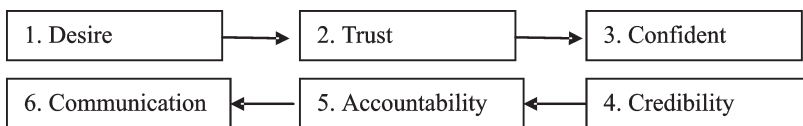
Byars dan Rue merumuskan *empowerment* merupakan bentuk desentralisasi yang melibatkan para bawahan dalam membuat keputusan. Dari beberapa definisi di atas kita dapat mengambil beberapa hal penting dari pengertian pemberdayaan itu:

Pertama, pemberian tanggung jawab dan wewenang kepada karyawan.

Kedua, menciptakan kondisi saling percaya antara manajemen dan karyawan.

Ketiga, adanya *employee involvement* yaitu melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan.

Sharafat Khan (1997) menawarkan sebuah model pemberdayaan yang dapat dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk menjamin keberhasilan proses pemberdayaan dalam organisasi seperti gambar berikut:



Gambar: 4.2
Model Empowerment.

Sumber: Khan (1995), *The Key to Being a Leader Company: Empowerment*, Jurnal for Quality and Participation, Jan-Feb, p. 49.

Dari model *empowerment* tersebut kita dapat mengetahui:

- (1) *Desire*, adanya keinginan dari manajemen untuk mendelegasikan dan melibatkan karyawan. Yang termasuk dalam hal ini antara lain:
 - a) Karyawan diberi kesempatan untuk mengidentifikasi permasalahan yang sedang berkembang.

¹² A. Usmara (Ed), 2007, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Amara Books, Yogyakarta, h. 123.

- b) Memperkecil *directive personality* dan memperluas keterlibatan karyawan.
 - c) Mendorong terciptanya perspektif baru dan memikirkan kembali strategi kerja.
 - d) Menggambarkan keahlian team dan melatih karyawan untuk mengawasi sendiri (*self-control*)
- (2) *Trust*, adalah membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Adanya saling percaya diantara anggota organisasi akan tercipta kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran tanpa adanya rasa takut. Hal-hal yang termasuk dalam *trust* antara lain:
- a) Memberi kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan.
 - b) Menyediakan waktu dan sumber daya yang mencukupi bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
 - c) Menyediakan pelatihan yang mencukupi bagi kebutuhan kerja.
 - d) Menghargai perbedaan pandangan dan menghargai kesuksesan yang diraih oleh karyawan.
 - e) Menyediakan akses informasi yang cukup
- (3) *Confident*, adalah rasa percaya diri karyawan. Hal itu dapat dibangkitkan dengan menghargai kemampuan yang dimiliki karyawan. Hal-hal yang termasuk tindakan yang menimbulkan rasa percaya diri ini adalah:
- a) Mendelegasikan tugas yang penting kepada karyawan.
 - b) Memperluas tugas dan membangun jaringan antar department.
 - c) Menyediakan jadwal *job instruction* dan mendorong penyelesaian yang baik
- (4) *Credibility*, adalah menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat, sehingga tercipta organisasi yang memiliki performance yang tinggi. Hal-hal yang termasuk *credibility* ini antara lain:
- a) Memandang karyawan sebagai partner strategis.
 - b) Peningkatan target di semua bagian pekerjaan.

- c) Memperkenalkan inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi.
 - d) Membantu menyelesaikan perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas
- (5) *Accountability*, adalah pertanggung jawaban karyawan pada wewenang yang diberikan. Dilakukan dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standar, dan tujuan tentang penilaian kinerja karyawan. Hal-hal yang termasuk dalam *accountability* antara lain:
- a) Menggunakan jalur training dalam mengevaluasi kinerja karyawan.
 - b) Memberikan tugas yang jelas dan ukuran yang jelas.
 - c) Melibatkan karyawan dalam penentuan standar dan ukuran.
 - d) Memberikan saran dan bantuan kepada karyawan dalam menyelesaikan beban kerjanya.
 - e) Menyediakan periode dan waktu pemberian *feedback*.
- (6) *Communication*, adanya komunikasi yang terbuka untuk menciptakan suasana saling memahami antara karyawan dan manajemen. Keterbukaan ini dapat diwujudkan dengan adanya kritik dan saran terhadap hasil prestasi yang dilakukan karyawan. Hal-hal yang termasuk dalam *communication* ini adalah:
- a) menetapkan kebijakan *open door communication*
 - b) menyediakan waktu untuk mendapatkan informasi dan mendiskusikan permasalahan secara terbuka
 - c) menciptakan kesempatan untuk *cross-training*

Dari model pemberdayaan yang ditawarkan Khan ini kita dapat memahami bahwa pemberdayaan itu merupakan serangkaian proses yang dilakukan secara bertahap dalam organisasi agar dapat dicapai secara optimal dan membangun kesadaran dari karyawan akan pentingnya proses pemberdayaan, sehingga perlu adanya komitmen dari anggota (karyawan) terhadap organisasi. Dengan pemberian wewenang dan tanggung jawab akan menimbulkan motivasi dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

b. Hubungan pemberdayaan dengan komitmen

Dikalangan top executive banyak yang mencoba membangun proses pemberdayaan karyawan dalam organisasi yang dipimpinnya dengan menerapkan berbagai program seperti *reengineering*, *countinuous improvements*, sampai pada *total quality management* (TQM) tetapi hasilnya belum juga optimal Argyris (1998) dalam Wahibur Rokhman Jr.¹³

Reengineering dapat meningkatkan kinerja, tetapi tidak mampu menghasilkan karyawan yang mempunyai motivasi tinggi yang menjamin konsistensi performa yang tinggi dalam organisasi. Menurut Argyris (1998) pemberdayaan merupakan program yang hanya mudah diucapkan tetapi sulit untuk dilakukan. Oleh karenanya dibutuhkan komitmen yang kuat dari dalam (dalam hal ini para manajer yang mengkoordinasikan pemberdayaan).

Keterkaitan yang kuat antara pemberdayaan dengan komitmen disebabkan oleh adanya keinginan dan kesiapan individu-individu dalam organisasi untuk diberdayakan dengan menerima berbagai tantangan dan tanggung jawab. Dalam konteks ini Algyris membagi komitmen itu menjadi dua, yaitu komitmen eksternal dan komitmen internal.

- (1) Komitmen eksternal dibentuk oleh lingkungan kerja. Komitmen ini muncul karena adanya tuntutan terhadap penyelesaian tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh para karyawan yang menghasilkan *reward* dan *punishment*. Peran manajer dan supervisor sangat vital dalam menumbuhkan komitmen eksternal ini, terutama dalam situasi dan kondisi belum terciptanya kesadaran individual atas tugas yang diberikan.
- (2) Komitmen internal merupakan komitmen yang berasal dari diri seseorang (dalam hal ini karyawan) untuk menyelesaikan berbagai tugas, tanggung jawab dan wewenang berdasarkan pada alasan dan motivasi yang dimilikinya. Pemberdayaan sangat terkait dengan komitmen internal dari individu karyawan sendiri.

¹³ *Ibid.*

Pemberdayaan baru berhasil apabila ada motivasi dan kemauan yang kuat untuk mengembangkan diri dan memacu kreativitas individu dalam menerima tanggung jawab yang lebih besar. Dengan demikian dapat disimpulkan munculnya komitmen internal sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dan lingkungan organisasi dalam menumbuhkan sikap dan perilaku professional dalam menyelesaikan tanggung jawab perusahaan.

Dan untuk melihat dan memahami lebih jauh tentang komitmen eksternal dan komitmen internal ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel: 4.1
Komitmen Eksternal dan internal

External Commitment	Internal Commitment
Task are defined by other	Individuals define tasks
The behavior required to perform tasks is define by other	Individuals define the behavior required to perform tasks
Performace goals are define by management jointly that are challengingfor the individual	Management and individuals define performance goals
The importance of the goal is defined by others	Individual define importance of the goal

Sumber: Argyris, Chris (1998) Empowerment: The Emperor New Cluthes, Harvard Business Review, May-Jun, p. 100.

c. Lingkungan yang kondusif

Agar supaya program pemberdayaan (*empowerment*) itu berjalan dengan baik dan lancar perlu didukung oleh lingkungan yang kondusif. Yang dimaksud lingkungan yang kondusif di sini adalah lingkungan yang terbuka dan saling percaya antara para karyawan dengan manajernya. Menurut Caudron (1995) ada beberapa hal yang perlu dilakukan untuk membangun lingkungan yang kondusif untuk memudahkan melakukan pemberdayaan, diantaranya:

- (1) *Membentuk tim kerja dan komunikasi yang terbuka.* Hal ini penting sekali dilakukan karena dalam situasi yang terbuka ini bukan saja memudahkan kerjasama dalam menyelesaikan apa yang menjadi tugas dan pekerjaan, tetapi juga sangat bermanfaat untuk saling berkomunikasi dan sekaligus saling mendapatkan pelajaran (*sharing knowledge*) atau berbagi pengetahuan dan pengalaman antara satu karyawan dengan karyawan yang lain. Kondisi keterbukaan yang diisi dengan *sharing knowledge* sangat membantu proses berjalannya *empowering* bagi karyawan, dimana karyawan akan lebih berkemampuan untuk mengerjakan pekerjaan yang menjadi tugasnya, memecahkan masalah yang dihadapinya, membangun kultur (budaya organisasi pembelajar) yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja organisasi.
- (2) *Melakukan training.* Ini penting dilakukan untuk pengembangan kemampuan dan keahlian serta penyediaan fasilitas dan sumber daya yang diperlukan untuk dapat bekerja dengan baik. Training ini merupakan kegiatan penting dalam membangun pemberdayaan karyawan. Training ini dapat dilihat dari dua sisi. *Pertama*, training tim untuk menjaga kekompakan dalam bekerja di unit kerja masing-masing, dan *kedua*, training interpersonal untuk meningkatkan kemampuan dan memberdayakan interdependensi antar satu unit kerja dengan unit kerja yang lain. Sedangkan penyediaan fasilitas dan sumberdaya organisasi diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugas karyawan.
- (3) *Pengukuran efektifitas program.* Ini penting dipersiapkan dan dilakukan untuk mengetahui kemajuan pelaksanaan program pemberdayaan (*empowerment*) dengan menggunakan standar pengukuran yang dapat dijadikan alat control prestasi kerja karyawan. Hasil pengukuran akan digunakan untuk bahan pemberian *feedback* terhadap prestasi yang dihasilkan masing-masing karyawan. Pemberian *feedback* yang cepat dan tepat diyakini akan

memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik lagi.

- (4) *Dukungan manajemen.* Pemberian dukungan manajemen yang terus menerus (*reinforcement*) akan sangat mendukung dan memotivasi karyawan, karena pada dasarnya setiap karyawan ingin dihargai atas prestasi yang ia capai. Supervisor perlu memberikan penilaian yang proporsional agar berpengaruh positif kepada karyawan yang lain.
- (5) *Pemberian wewenang dan tanggung jawab.* Ini perlu dilakukan agar karyawan tidak ragu untuk melakukan tindakan yang dibutuhkan dalam menyelesaikan masalah-masalah yang berkenaan dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan memberikan kewenangan untuk melakukan tindakan yang perlu dilakukan dalam mengelola pekerjaan, maka akan berkembang kreativitas dan inovasi yang dapat dilakukan karyawan. Hal ini penting diketahui dan didayagunakan oleh organisasi, karena karyawan akan merasa kehadirannya di organisasi menjadi penting dan dibutuhkan oleh organisasi, sehingga ia akan menggunakan seluruh pengetahuan, pengalaman dan keahliannya dalam bekerja untuk melaksanakan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Semua yang dilakukannya itu pada akhirnya akan meningkatkan rasa percaya diri pada masing-masing karyawan, dan akan bermuara pada peningkatan kinerja karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.
- (6) *Ciptakan aturan dan system yang fleksibel.* Dengan aturan dan system kerja yang fleksibel (*flexible in internal procedure*) akan memudahkan karyawan dalam mengambil keputusan yang dibutuhkan untuk menyesuaikan tuntutan perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerja sehingga organisasi menjadi dinamis dan lebih kompetitif dari pesaing-pesaingnya.

(d) Permasalahan dalam pemberdayaan.

Dalam proses pemberdayaan akan berhadapan dengan berbagai kendala, baik yang bersifat internal maupun yang bersifat eksternal, Menurut Khan (1997) ada beberapa permasalahan yang dihadapi dalam proses pemberdayaan:

- (1) Sering manajemen tidak mempunyai keahlian yang cukup dalam menjalankan proses pemberdayaan. Untuk melakukan pemberdayaan karyawan diperlukan kecakapan dan pemahaman yang cukup tentang konsep pemberdayaan. Kurangnya pemahaman terhadap pemberdayaan bisa menyebabkan kegagalan dalam melakukan pemberdayaan.
- (2) Pemberdayaan yang kurang dukungan dan komitmen dari manajemen akan mengurangi kekuasaan (*powerless*) para eksekutif organisasi, sehingga perlu kesadaran manajer tingkat menengah dan atas untuk membagi tenaga kerja yang diberdayakan melalui *brain power* dan kreativitas yang bertujuan untuk menyelesaikan problem yang ada.
- (3) Adanya keengganan karyawan untuk diberdayakan. Karyawan beralasan kemampuan yang dimiliki sekarang sudah cukup, sehingga karyawan menolak. Karyawan yang menolak ini biasanya mengajak dan mempengaruhi karyawan lain untuk menolak juga. Oleh karena itu untuk melaksanakan program pemberdayaan ini perlu ada tahapan-tahapan dalam pelaksanaannya, seperti misalnya diawali dengan sosialisasi yang menjelaskan apa maksudnya, bagaimana prosesnya, apa manfaatnya bagi perusahaan, dan apa manfaatnya bagi karyawan. Tahapan sosialisasi ini perlu sekali dilaksanakan untuk meminimalkan penolakan oleh karyawan. Dalam konteks pemberdayaan ini seorang manajer yang mengkoordinasikan dan memimpin proses pemberdayaan itu dan direktur selaku pimpinan yang berkepentingan terhadap manfaat pemberdayaan itu tidak boleh lupa dengan aksioma yang diajarkan oleh *Abraham Maslow*

“Kalau ingin meningkatkan tugas seseorang (karyawan), maka kesejahteraan dulu diperhatikan”.

- (4) Besarnya waktu dan biaya yang diperlukan, ini memang resiko yang harus disiapkan dan dipenuhi, karena sudah menjadi aksioma hukum alam, *“siapa yang ingin menuai harus menanam lebih dahulu”*. Oleh karena itu untuk dapat melaksanakan pemberdayaan dalam arti yang sesungguhnya manajemen harus lebih dahulu menghitung dengan cermat berapa jumlah biaya yang diperlukan untuk menggerakkan program pemberdayaan ini. Dan itu dapat dipastikan bisa dipenuhi, karena hasilnya jauh lebih besar dari pengorbanan yang harus dikeluarkan.
- (5) Manajemen sering gagal dalam memberikan *feedback*. *Feedback* disini lebih pada menghargai prestasi atas pengorbanan karyawan untuk mencapai prestasi bekerja yang tinggi dan bahkan melebihi prestasi yang dianggap normal. Negara-negara yang cepat maju dalam bidang industri seperti misalnya Jepang, Korea, Taiwan, dan lain-lain sangat menghargai prestasi kerja karyawan. Penghargaan yang dimaksud menurut Khan (1997) peningkatan gaji, promosi jabatan, dan bonus. Pemberdayaan akan gagal bila perusahaan melupakan atau tidak memberikan *feedback* yang memadai.

Selain dampak positifnya dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan, pemberdayaan juga bisa membawa dampak negatif. Ini merupakan resiko yang harus disadari dan disiapkan antisipasinya. Khan menyebut resiko yang harus disadari tersebut:

- (i) Manajer sering menjadi sangat tergantung kepada karyawan dalam mengidentifikasi permasalahan dan pemecahannya, peningkatan produktivitas dan inovasi yang diperlukan.
- (ii) Manajer lebih banyak melakukan negosiasi dengan karyawan, karena karyawan merasa posisinya sudah lebih dari sebelum ada pemberdayaan.

- (iii) Karyawan ada kecendrungan kurang kompetitif. Menghadapi kenyataan ini manajer terutama karena ia pemimpin di jajaran unit kerja perusahaan harus tetap tegar dan tetap bekerja dengan penuh antusias dengan menerapkan filosofi “*management is not only a science but it is also an art*”, maksudnya seorang pemimpin harus bisa menyikapi situasi apapun yang terjadi, jika secara teoritik tidak bisa, maka ia harus menghadapinya dengan seni memimpin. Disitulah kelebihanannya ilmu manajemen, mempunyai wajah kembar, di satu sisi sebagai *science* dan di sisi lain sebagai *art*, sehingga seorang pemimpin itu tetap berada dalam posisi yang leading “*one step ahead*” (satu langkah didepan) memberi contoh, teladan, dan bahkan berkorban perasaan bagaimana mestinya bekerja yang baik, sambil menanamkan nilai-nilai luhur dalam bekerja, “*bekerja itu ibadah dan berprestasi itu indah*”¹⁴

Selama dalam diri karyawan itu masih ada iman kepada Yang Maha Kuasa (Allah SWT), Insya Allah hati nuraninya akan tersentuh, sangat tidak layak apabila seseorang menerima gaji tanpa diimbangi dengan bekerja yang baik. Sangat tidak terhormat menerima kompensasi tanpa ada pengorbanan bekerja dengan baik. Hidup ini tidak percuma, semua yang kita kerjakan dan semua yang kita dapatkan akan dipertanggung jawabkan di hadapan Yang Maha Kuasa (Allah SWT) sebagaimana yang dimaksudkan Allah dalam firmanNya pada Surah Al Ghasyiah di dua ayat terakhir “*Kepada Kamilah mereka kembali. Kewajiban Kamilah memeriksa mereka*”. Dan terhadap semua hasil pemeriksaan itu yang baik dan yang buruk akan berlaku hukum sebab akibat.

3. Kompensasi

a) Pengertian

Menurut Werther and Davis (1982) kompensasi itu adalah “*compensation is what employee receive in exchange of their work.*”

¹⁴ KH. Toto Tasmara, 2002, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, Gema Insani Press, Jakarta.

Whether hourly wages or periodic salaries, the personal departemen usually designs and administers employee compensation". Atau dalam bahasa yang lebih mudah dipahami adalah “apa yang seseorang karyawan/pegawai/pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya”.¹⁵

Kompensasi itu ada yang berbentuk uang, dan ada pula yang tidak berbentuk uang. Kompensasi yang berwujud upah umumnya diberikan dalam bentuk uang, sehingga besar kemungkinan nilainya turun naik sesuai perkembangan moneter negara yang bersangkutan. Seperti misalnya di Indonesia nilai mata uang rupiah belum begitu stabil. Berbeda dengan Negara lain seperti Saudi Arabia mata uang riyalnya lebih stabil, dan Malaysia mata uang ringgitnya lebih stabil. Ini sekedar menyebut contoh agar pikiran kita termotivasi untuk memikirkan bagaimana supaya mata uang rupiah kita bisa juga lebih stabil tidak lagi rentan turun naik digoncang fluktuasi moneter. Pikiran-pikiran positif untuk menstabilkan mata uang rupiah ini perlu dilakukan oleh siapa saja dan dapat disampaikan kepada pihak berwenang untuk dipertimbangkan.¹⁶

b) Filosofi

Filosofi kompensasi ini sangat penting dipahami oleh para eksekutif yang bertanggung jawab dalam pemberian kompensasi di organisasi yang dipimpinnya agar tidak terjadi salah kaprah. Pada hakekatnya tujuan utama pemberian kompensasi itu agar tercipta rasa keadilan. Oleh karena itu pemberian kompensasi tidak asal ada saja, tetapi benar-benar diperhitungkan dengan cermat agar tidak mengurangi rasa keadilan bagi para karyawan yang bekerja di organisasi tersebut.

Menurut Wibowo¹⁷, seseorang bekerja memberikan waktu dan tenaganya kepada organisasi, dan sebagai kontra prestasinya organisasi memberikan imbalan yang bentuknya sangat bervariasi. Sistem yang dipergunakan organisasi

¹⁵ M. Kadarisman, 2012, *Manajemen Kompensasi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, h. 1.

¹⁶ *Ibid*

¹⁷ Wibowo, *Op Cit*, h. 133.

memberikan imbalan tersebut dapat mempengaruhi motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan.

Menurut Cahayani¹⁸, Filosofi kompensasi seharusnya didasarkan pada proposisi Manajemen Sumber Daya Manusia, bahwa sumber nilai terpenting adalah orang, dalam hal ini adalah karyawan. Harus ada pandangan dalam perusahaan bahwa tanpa karyawan, maka perusahaan bukan apa-apa.

Para eksekutif organisasi baik organisasi publik maupun organisasi perusahaan tentu sangat memahami bahwa karyawan yang terpilih dalam rekrutmen dan yang sudah bekerja adalah aset yang sangat berharga, karena tidak mudah untuk mendapatkannya. Perlu menyeleksi, perlu meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya. Oleh karena itu karyawan yang sudah susah payah dipilih dan dibina itu perlu dipelihara dengan baik. Salah satu cara yang biasa dilakukan oleh organisasi adalah dengan memberikan kompensasi yang proporsional dan adil. Pemberian kompensasi yang proporsional dan adil dapat berpedoman kepada *Equity Theory*¹⁹ berikut ini:

$$\frac{MR}{MC} = \frac{OR}{OC} = \text{Equity}$$

$$\frac{MR}{MC} > \frac{OR}{OC} = \text{Inequity}^{*)}$$

$$\frac{MR}{MC} < \frac{OR}{OC} = \text{Inequity}^{**})$$

Dimana:

- MR = My reward (outcomes)
- MC = My contribution (input)
- OR = Others reward
- OC = Others contribution
- *) = Over reward
- **) = Under reward

¹⁸ Ati Cahayani, 2005, *Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta, h. 78.

¹⁹ M. Ma'ruf Abdullah, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Antasari Press, Banjarmasin, h. 19-20. Lihat Ndraha (1999)

Memperhatikan rumus yang mengatur penerapan Equity theory tersebut maka pemberian kompensasi yang berpedoman kepada equity theory tersebut paling tidak sudah mendekati keadilan.

c) Tujuan

Tujuan pemberian kompensasi menurut Wibowo²⁰ adalah untuk keadilan internal dan eksternal. Keadilan internal (*Internal equity*) memastikan bahwa jabatan yang lebih menantang atau orang yang mempunyai kualifikasi yang lebih baik dalam organisasi dibayar lebih tinggi. Sementara itu keadilan eksternal (*external equity*) menjamin bahwa pekerjaan mendapatkan kompensasi secara adil dalam perbandingan dengan pekerjaan yang sama di pasar tenaga kerja.

Selanjutnya menurut Werther and Davis²¹, tujuan pemberian kompensasi itu adalah untuk:

- (1) *Memperoleh personel yang berkualitas.* Maksudnya kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik perhatian tenaga kerja yang berkualitas.
- (2) *Mempertahankan karyawan yang ada.* Maksudnya pekerja bisa saja keluar apabila kompensasi tidak kompetitif dibanding organisasi (perusahaan) lain yang berakibat berkurangnya karyawan. Oleh karena itu pimpinan organisasi (perusahaan) perlu mempertimbangkan mana yang menguntungkan antara meningkatkan kompensasi dengan mencari karyawan baru dengan konsekuensi harus melatih lagi.
- (3) *Memastikan keadilan.* Maksudnya manajemen organisasi (perusahaan) bekerja keras menjaga keadilan internal dan eksternal. Keadilan internal memastikan bahwa pembayaran kompensasi dihubungkan dengan nilai relatif pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama mendapat

²⁰ Wibowo, *Op Cit*, h. 135.

²¹ William B. Werther and Keith Davis, 1996, *Human Resources and Personal Management*, new York Mc Graw-Hill Publications Inc., p. 381

pembayaran yang sama. Keadilan eksternal berarti membayar pekerja sebesar yang diterima oleh karyawan perusahaan lain.

- (4) *Menghargai perilaku yang diinginkan.* Maksudnya pembayaran kompensasi harus memperkuat perilaku yang diinginkan dan berfungsi sebagai insentif untuk perilaku yang akan datang. Rencana kompensasi yang efektif menghargai kinerja, loyalitas, keahlian, dan tanggung jawab.
- (5) *Mengawasi biaya.* Maksudnya sistem kompensasi yang rasional membantu organisasi memelihara dan mempertahankan karyawan pada biaya yang wajar. Tanpa manajemen kompensasi yang efektif bisa saja terjadi karyawan dibayar terlalu tinggi atau terlalu rendah.
- (6) *Mematuhi peraturan.* Maksudnya sistem kompensasi yang baik mempertimbangkan tantangan yang legal yang dikeluarkan pemerintah dan memastikan pemenuhan peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam hal ini undang-undang ketenagakerjaan.
- (7) *Memfasilitasi saling pengertian.* Maksudnya sistem kompensasi itu harus mudah dipahami baik oleh kalangan manajemen (yang mengatur) maupun pihak karyawan sebagai pihak yang paling berkepentingan. Dengan demikian terbuka saling pengertian dan terhindar dari kesalahan persepsi.
- (8) *Efisiensi administrasi.* Maksudnya sistem kompensasi itu harus dirancang sebaik dan seefisien mungkin sehingga mudah dipahami oleh pihak manajemen sendiri maupun karyawan.

Dalam perspektif yang lain menurut Syamsudin²² dalam Kadarisman²³ disebutkan tujuan pemberian kompensasi adalah:

- (1) *Pemenuhan kebutuhan ekonomi.* Karyawan menerima kompensasi berupa upah, gaji, atau bentuk lainnya adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari atau

²² Sadri Syamsudin, 2006, *Manajemen SDM*, Pustaka Setia, Bandung, h. 188

²³ M. Kadarisman, *Op Cit*, h. 78.

dengan kata lain kebutuhan ekonominya. Dengan adanya kepastian menerima upah atau gaji tersebut secara priodik, berarti ada jaminan “*economic security*” bagi dirinya dan keluarga yang menjadi tanggung jawabnya.

- (2) *Meningkatkan produktivitas kerja.* Pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong karyawan bekerja secara produktif.
- (3) *Memajukan organisasi atau perusahaan.* Semakin berani suatu organisasi memberikan kompensasi yang tinggi, semakin menunjukkan betapa suksesnya organisasi atau perusahaan, sebab pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin apabila pendapatan organisasi atau perusahaan yang digunakan untuk itu makin besar.
- (4) *Menciptakan keseimbangan dan keahlian.* Ini berarti bahwa pemberian kompensasi berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan pada jabatan sehingga tercipta keseimbangan antar input (syarat-syarat) dan output.

Kemudian menurut Hasibuan²⁴ dalam Triyono²⁵ tujuan kompensasi itu adalah sebagai ikatan kerjasama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh dari serikat buruh dan pemerintah, dengan penjelasan sebagai berikut:

- (1) *Ikatan kerjasama.* Kompensasi dilakukan dengan tujuan antara karyawan dan pemilik perusahaan dapat terjalin ikatan kerjasama yang lebih kuat, terutama dengan disepakatinya kompensasi sebagai bagian dari perjanjian kerjasama.
- (2) *Kepuasan kerja.* Tujuan kepuasan kerja adalah agar karyawan yang telah memberikan kontribusi melalui pekerjaan-pekerjaan yang dilakukannya dapat terpuaskan karena pemberian kompensasi memungkinkan karyawan merasa dihargai, dan juga terpenuhinya kebutuhan-

²⁴ Malayu Hasibuan, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia (edisi revisi)*, Bumi Aksara, Jakarta, h. 117

²⁵ Triyono, 2012, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Oryza, Yogyakarta, h. 114-117.

kebutuhan karyawan baik yang bersifat fisik, status sosial, dan egoistiknya.

- (3) *Pengadaan efektif*. Tujuan ini dapat dicapai antara lain dengan penetapan program kompensasi yang cukup besar. Dengan penetapan kompensasi yang cukup besar maka karyawan yang berkualitas yang diperlukan perusahaan akan mudah didapatkan.
- (4) *Motivasi*. Tujuan ini berkaitan dengan pengadaan reward yang bernilai, oleh karena itu tujuan motivasi melalui pemberian kompensasi akan lebih mudah dicapai oleh perusahaan apabila kompensasi dirasakan cukup besar oleh karyawan. Oleh karena itu umpan balik (*feedback*) kepada karyawan perlu dilakukan untuk memastikan bahwa karyawan cukup termotivasi oleh kompensasi yang diberikan oleh perusahaan.
- (5) *Stabilitas karyawan*. Tujuan stabilitas karyawan melalui pemberian kompensasi akan mudah dicapai apabila karyawan menilai bahwa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sudah ditentukan berdasarkan prinsip-prinsip keadilan, kelayakan, serta didukung oleh konsistensi dalam menjalankannya.
- (6) *Disiplin*. Kompensasi hendaknya ditetapkan sedemikian rupa sehingga karyawan merasa mendapatkan balas jasa yang setimpal atas pekerjaan yang telah dilakukannya.
- (7) *Meminimalisasi intervensi pemerintah*. Karyawan yang menilai bahwa kompensasi yang diterimanya cukup besar, adil, dan sesuai dengan Undang-Undang Perburuhan (Ketenagakerjaan) tentu tidak akan mengeluarkan suara-suara sumbang yang sampai terdengar ke telinga pemerintah. Dan pemerintah juga tidak akan melakukan intervensi apabila pemerintah tahu bahwa perusahaan telah melakukan pemberian kompensasi yang tidak menyalahi undang-undang ketenagakerjaan.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan pemberian kompensasi hendaknya dapat memenuhi kepuasan agregat, sehingga dapat dicapai kondisi yaitu konsumen dapat membeli

barang dan jasa dengan harga yang murah dan berkualitas, pemerintah merasa Undang-Undang Ketenagakerjaan diindahkan, karyawan merasa mendapat kompensasi yang layak, adil, dan cukup besar, dan perusahaan mampu mendapatkan laba yang diharapkan.

d. Jenis kompensasi

1) Menurut sifatnya

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan berdasarkan sifatnya menurut Triyono²⁶ dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu:

(a) Kompensasi yang bersifat *financial*. Kompensasi *financial* adalah kompensasi yang diterima karyawan dalam bentuk uang atau bernilai uang. Yang termasuk kompensasi *financial* ini adalah: gaji atau upah, bonus, premi, pengobatan, asuransi, dan lain-lain.

(b) Kompensasi yang bersifat *non financial*. Kompensasi yang bersifat *non financial* ini secara langsung mempertahankan karyawan dalam jangka panjang. Termasuk dalam kompensasi *non financial* ini adalah: program-program pelayanan bagi karyawan yang berupaya untuk menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan, seperti menyediakan seperti tempat istirahat di tempat kerja, penyediaan lapangan olahraga di tempat kerja, dan sebagainya.

2) Menurut mekanisme penerimaannya

Dilihat dari mekanisme penerimaannya kompensasi dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu:

(a) Kompensasi langsung, yaitu kompensasi yang penerimaannya langsung berkaitan dengan prestasi kerja karyawan.

²⁶ *Ibid*, h. 111

- (b) Kompensasi tidak langsung (pelengkap), yaitu kompensasi yang penerimaannya tidak secara langsung berkaitan dengan prestasi kerja.

3) Menurut jenisnya

Dalam perspektif lain Kadarisman²⁷ membagi kompensasi menurut jenisnya menjadi lima besaran, masing-masing sebagai berikut:

- (a) *Kompensasi upah, keamanan, dan kesehatan*, yaitu kompensasi yang merupakan balas jasa dalam bentuk uang maupun barang yang diterimakan kepada karyawan sebagai konsekwensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan atau pekerja yang memberikan sumbangan dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk kompensasi kelompok pertama ini lebih detil lagi dijelaskan sebagai berikut:

- (i) *Upah*. Menurut Hasibuan²⁸ adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman kepada perjanjian yang disepakati membayarnya. Jadi upah disini dimaksudkan: (a) sebagai balas jasa yang adil dan layak diberikan kepada para pekerja atas jasa-jasanya dalam mencapai tujuan organisasi. (b) merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan, atau banyaknya pelayanan yang diberikan. (c) upah tidak seperti halnya gaji bersifat tetap, tetapi bisa berubah-ubah sesuai kemampun pekerja. (d) Dan konsep upah biasanya dihubungkan bagi tenaga kerja lepas.

- (ii) *Kompensasi keamanan*, menurut Syamsudin²⁹, keamanan (*safety*) adalah keadaan karyawan

²⁷ M. Kadarisman, *Loc Cit*.

²⁸ Malayu Hasibuan, *Op Cit*, h. 118.

²⁹ Sadri Syamsuddin, *Op Cit*, h. 203

yang bebas dari rasa takut dan bebas dari segala kemungkinan kecelakaan kerja. Dalam perspektif yang lain *Handoko* (2001) menyebutkan, program-program keamanan yang dapat dilakukan antara lain: (a) menggunakan mesin-mesin yang dapat lengkapi alat pengaman, (b) menggunakan peralatan yang lebih baik, (c) mengatur layout pabrik dan penerangan sebaik mungkin, (d) lantai, tangga, lerengan harus dijaga agar bebas dari air, minyak, dan oli, (e) melakukan pemeliharaan fasilitas pabrik secara baik, (f) menggunakan berbagai petunjuk dan peralatan keamanan beserta larangan-larangan yang dianggap perlu, (g) mendidik karyawan dalam hal keamanan, dan (h) membentuk komite manajemen serikat kerja untuk memecahkan masalah-masalah keamanan dan sebagainya.

(iii) *Kompensasi kesehatan*. Menurut *Samsudin*³⁰, kesehatan pada dasarnya mencakup kesehatan jasmani dan kesehatan rohani. Seseorang disebut sehat jasmani apabila seluruh unsur organisme badaniahnya berfungsi normal dan baik, yang berarti tanpa sakit, tanpa mengidap penyakit, dan tanpa kelemahan fisik. Sedangkan sehat rohani adalah bila seseorang sudah berhasil mengadaptasikan dirinya pada organisasi tempat dia bekerja, memiliki konsepsi yang akurat tentang kenyataan hidup, dapat mengatasi berbagai stress, frustrasi, dan sebagainya.

(b) *Kompensasi insentif*. Kompensasi ini merupakan kompensasi langsung yang didasarkan pada kinerja yang baik secara individual maupun kelompok. Dari sudut pandang organisasi insentif ini diberikan untuk meningkatkan produktivitas. Dan dari sudut pandang karyawan insentif tersebut adalah untuk

³⁰ *Ibid.*

mengkompensasi usaha yang lebih keras yang dilakukan oleh karyawan dalam bekerja.

Kompensasi insentif ini juga dimaksudkan untuk lebih mendorong semangat kerja karyawan agar dapat meningkatkan kinerja (*performance*)-nya disamping sudah ada kompensasi utama dalam bentuk gaji. Hal ini dilakukan oleh manajemen organisasi (khususnya bisnis) karena adanya asumsi karyawan yang mendapat kompensasi gaji saja umumnya hanya bekerja dalam batas standar saja. Jadi kalau organisasi (bisnis) ingin meningkatkan keuntungan, maka jalan yang paling tepat adalah meningkatkan produktivitas karyawan agar hasil produk/jasa yang bisa dijual lebih banyak. Resikonya organisasi harus memberikan insentif.

Sedangkan pengertian kompensasi insentif itu sendiri tergantung sudut pandang orang melihat dan memahaminya. Misalnya menurut Simamora³¹ dalam Kadarisman mengemukakan, kompensasi insentif (*insentive compensation*) adalah program-program kompensasi yang mengaitkan bayaran (*pay*) dengan produktivitas. Terkait dengan kompensasi insentif ini satu hal yang perlu dipahami (dielaborasi) bahwa pemberian insentif ini adalah guna lebih mendorong produktivitas kerja karyawan yang lebih tinggi, dan bukan didasarkan pada evaluasi jabatan, namun karena adanya perbedaan prestasi kerja.³²

Dengan demikian kompensasi insentif ini merupakan bentuk pembayaran langsung yang didasarkan atau dikaitkan dengan kinerja dan *gain sharing* (upah variable karena adanya kenaikan produksi). Hal ini bukan hal baru, tetapi sudah ada sejak zaman F.W.

³¹ Henry Simamora, 1997, *Manajemen sumber Daya Manusia*, Badan Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YPKN, Yogyakarta, h. 634.

³² M. Kadarisman, *Op Cit*, h.182

Taylor dan Henry Fayol yang kita kenal sebagai Bapak manajemen ilmiah.

Dalam teori dan praktiknya pengkompensasian berdasarkan kinerja lebih dikenal dengan system insentif dan gain sharing, ada juga bentuk lain seperti sistem reward. Semua itu sah-sah saja untuk dillaksanakan. Hanya saja susah mengenali mana yang paling efektif. Meskipun demikian ada beberapa prinsip dasar yang perlu dipertimbangkan dalam menerapkannya:

- (1) Tidak ada sistem yang terbaik. Semuanya tergantung pada sifat pekerjaan, strategi bisnis yang diterapkan di organisasi (bisnis itu), dan tersedianya sumber dana.
- (2) Penggunaannya sering merupakan kombinasi dari berbagai bentuk.
- (3) Gaji bukan satu-satunya yang memotivasi karyawan, bahkan penghargaan yang proporsional dan tulus diberikan oleh perusahaan bisa membuat karyawan lebih termotivasi dalam bekerja.

Sebagai ilustrasi bahwa gaji bukan satu-satunya yang dapat memotivasi seseorang bekerja dapat kita pelajari pada contoh berikut. Dahulu pada awal tahun 1980 ada seorang Penilik Pendidikan Masyarakat yang bekerja pada suatu kecamatan di wilayah Kota Banjarmasin.

Dia berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya. Sebagai petugas lapangan Pendidikan masyarakat ia mempunyai program andalan, dalam hal ini ia dan warga belajarnya sepakat sebulan sekali mengadakan pertemuan Kelompok-Kelompok Belajar Keterampilan yang ada di kelurahan-kelurahan dalam kecamatan yang dibinanya. Pertemuan bulanan itu menjadi ajang unjuk kebolehan warga belajar. Suatu hari kegiatan Penilik

tersebut mendapat kunjungan dari atasannya di tingkat Provinsi Kalimantan Selatan, dalam hal ini Kepala Bidang Pendidikan Masyarakat. Kepala Bidang yang mengunjungi kegiatan tersebut sangat terkesan dengan program andalan yang dibina Penilik.

Dalam kesempatan memberikan wejangan Kepala Bidang tersebut berterima kasih kepada warga belajar dan Penilik yang berhasil memenuhi anjurannya tentang perlunya ada program andalan di masing-masing Kecamatan. Kemudian setelah Kepala Bidangnya mengakhiri kunjungan dan bersalaman dengan Penilik yang membina itu, ia berkata; "terima kasih saudara telah berhasil merencanakan dan melaksanakan apa yang saya harapkan dan apa yang semula saya dengar dari staf saya hari ini saya saksikan sendiri. Saya bangga punya Penilik seperti anda "berprestasi". Penghargaan dan ucapan yang tulus dari seorang pemimpin menghargai prestasi karyawan bawahannya benar-benar dapat memotivasi karyawan tersebut untuk terus meningkatkan prestasi kerjanya.

Tahun demi tahun berjalan Penilik tadi terus berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya akhirnya Penilik tadi yang jauh jenjangnya di kecamatan sampai ke jenjang Kepala Bidang Pendidikan Masyarakat di Provinsi Kalimantan Selatan pada tahun 1990 setelah lebih kurang empat tahun Kepala Bidang yang pernah mengunjungi kegiatannya tadi pensiun dan kembali ke tempat asalnya di Jakarta. Setelah beliau mengetahui posisi Penilik yang pernah dia banggakan tadi, melalui telepon beliau mengucapkan selamat, katanya impiannya sudah terkabul meski saya sudah pensiun.

Karyawan yang termotivasi oleh penghargaan dan ucapan yang tulus dari atasannya tadi terus bekerja

dengan sebaik-baiknya sampai dia dua periode menduduki jabatan Kepala Bidang Pendidikan Masyarakat. Dan puncak kariernya di Bidang Pendidikan Masyarakat dia mendapat penghargaan atas pengabdianya terhadap tugas pendidikan masyarakat berupa “Anugrah Aksara” dari Menteri Pendidikan Nasional yang diserahkan oleh Presiden Soeharto pada upacara Peringatan Hari Aksara Internasional tingkat Nasional di Istana Negara Jakarta tanggal 8 September 1997.

Analog dengan maksud ini kita juga bisa bercermin dengan apa yang pernah dikatakan Prof. Palmer ketika ia dilepas dalam suatu upacara oleh Harvard University tempatnya bekerja sebagai dosen ketika ia memasuki usia pensiun. Katanya; “andaikata Harvard masih mengizinkan saya mengajar, saya akan terus mengajar, *For me not honorable, but dedication is very important*”.

Maksud penulis buku ini menceritakan ini bukan apa-apa, tetapi semata-mata untuk menjelaskan bahwa uang bukan segalanya. Dan masih ada cara untuk memotivasi karyawan untuk berprestasi dan mencapai kinerja yang baik.

Insentif yang dibicarakan ini pada dasarnya terbagi dalam dua jenis, yaitu insentif individu dan insentif kelompok.

(b.1) Insentif individu adalah insentif yang diterima kepada karyawan sebagai orang perorang. Insentif ini terbagi lagi menjadi tiga macam:

(i) *Piecework*, adalah insentif yang diberikan sebagai imbalan pada setiap unit produk yang mampu dihasilkan oleh seorang karyawan. Insentif ini pada umumnya diperhitungkan terlebih dahulu sebagai kelompok. Rumusan dasar perhitungannya adalah jumlah unit produksi yang dihasilkan (NP) dikalikan

dengan besarnya tarif (T) insentif per unit produksi dengan formula perhitungannya secara matematika sebagai berikut (Kadarisman, 2012: 186):

$$I_{pw} = NP \times T$$

Dimana:

I_{pw} : Insentif berdasarkan piecework (Rp)
 Np : Jumlah produksi (unit)
 T : Tarif per unit produksi (Rp)

- (ii) *Production bonus*, adalah insentif yang diberikan oleh perusahaan bila tingkat produksi yang dihasilkan karyawan telah melebihi standar produksi yang ditetapkan. Pola pemberian insentif jenis ini biasanya digunakan sebagai suplemen gaji atau upah yang telah diberikan. Implikasinya adalah bahwa gaji atau upah yang telah diberikan perusahaan merupakan imbalan karena karyawan telah menghasilkan produksi sampai dengan jumlah, serta mutu standar yang telah ditetapkan. Sedangkan untuk mendapatkan insentif diperlukan usaha lebih (*extra effort*). Cara perhitungannya adalah dengan mengalikan jumlah unit produksi yang berada di atas standar atau target (Nps) dengan besaran tarif (T) untuk tiap unit produksi lebih, dengan formula matematika sebagai berikut:

$$I_{pb} = Nps \times T$$

Dimana:

I_{pb} : Insentif berdasarkan production bonus (Rp)
 Nps : Jumlah produksi di atas standar/target (unit)

- (iii) *Pay for knowledge compensation*, Tujuan dari insentif jenis ini adalah untuk lebih merangsang karyawan agar terpacu untuk belajar sesuai dengan pola pendidikan dan pelatihan di perusahaan itu, sehingga kedua belah pihak (karyawan dan perusahaan) sama-sama mendapat manfaat dari hasil belajar karyawan tersebut.
- (b.2.) *Insentif kelompok*, adalah insentif yang diterimakan kepada karyawan secara kelompok, misalnya unit kerja bagian, bidang, seksi, dan lain-lain. Pemberian insentif ini dimaksudkan juga untuk menghargai prestasi unit kerja tersebut yang secara tidak langsung menentukan keberhasilan dalam peningkatan jumlah dan mutu produksi. Selain itu hal ini juga dimaksudkan untuk meningkatkan kekompakan kerja di dalam unit kerja tersebut. Ada empat jenis insentif kelompok yang sudah dikenal:
- (i) *Production sharing plan*, Insentif ini diberikan kepada kelompok karyawan (unit kerja) yang dapat menghasilkan jumlah dan mutu produk melampaui standar dan jumlah yang telah ditentukan. Secara matematika formulanya dirumuskan sebagai berikut:

$$I_{psp} = N_{Pr} \times N_{Ps} \times T$$

Dimana:

I_{psp} : Insentif berdasarkan production sharing plan (Rp)

N_{Pr} : Jumlah produksi riil yang tercapai (unit)

N_{ps} : Jumlah produksi standar (unit)

T : Tarif per unit produksi (Rp)

(ii) *Profit sharing plan*, Insentif untuk kelompok (unit kerja) yang diberikan berdasarkan keuntungan yang diperoleh perusahaan, dimana sebagian dari keuntungan itu dibagikan kepada karyawan. Untuk insentif jenis ini ada kritik apabila perencanaan kurang baik bisa menyebabkan pola ini kurang efektif. Hal ini karena besarnya insentif yang diterima karyawan sering kali mudah dipengaruhi oleh hal-hal di luar usaha yang dikerahkan oleh karyawan, sehingga menyebabkan karyawan relatif sulit untuk melihat keterkaitan langsung antara usaha kerasnya dengan imbalan insentif yang diterimanya.

Formula perhitungannya dirumuskan sebagai berikut:

$$Ips = P \times T \times (NJVn/ENJV)$$

Dimana:

Ips : Insentif berdasarkan profit sharing plan (Rp)
T : tarif insentif (%)
NJVn : Jumlah nilai jabatan kelompok pegawai unit Kerja ke - n
ENJV : total jumlah nilai jabatan seluruh pegawai perusahaan

(iii) *Cost reduction plan*, Insentif jenis ini berdasarkan pada perhitungan jumlah cost, atau biaya (tenaga kerja, bahan, waktu yang digunakan atau komponen biaya lainnya) yang berhasil dihemat atau dikurangi. Formula perhitungannya dirumuskan sebagai berikut:

$$I_{crp} = \{ (C_b - C_r) \times T \}$$

Dimana:

- I_{crp} : Insentif berdasarkan cost reduction plan (Rp)
 C_b : Jumlah rencana biaya yang dianggarkan (Rp)
 C_r : Jumlah realisasi biaya (Rp)
 T : tarif (%)

(iv) *Premi (Work premium)*, Ini juga merupakan insentif untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan yang berhubungan dengan usaha manajemen untuk mengompensasi lingkungan atau suasana kerja yang kurang menyenangkan. Misalnya kerja lembur, kerja shift (bergiliran) Hasil kerjanya sulit dihitung sehingga formula hitungannya mengacu pada pencapaian tujuan-tujuan perusahaan sebagaimana dicerminkan oleh nilai jabatan dan kelas jabatan. Untuk formula premi *lembur* dirumuskan sebagai berikut:

$$PL = (RJ_{kn} - SJ_{kn}) \times (J_{va}/J_{vb})$$

Dimana:

- PL : premi lembur (Rp)
 RJ_{kn} : realisasi jumlah jam kerja bulan ke n
 SJ_{kn} : Standar normal jumlah jam kerjabulan ke n
 T : Tarif setiap jam kerja kerja lembur (Rp)
 J_{va} : nilai atau kelas jabatan a penerima premi lembur.
 J_{vb} : nilai atau kelas jabatan terendah perusahaan

Sedangkan formula hitung untuk premi kerja bergilir (shift) dirumuskan sebagai berikut:

$$PG = (JGN \times T \times (Jva))$$

Dimana:

PG : Premi giliran kerja/shift (Rp)
JGn : jumlah giliran kerja bulan ke n
T : tarif setiap kali giliran kerja (Rp)
Jva : nilai atau kelas jabatan terendah

(c) Kompensasi tunjangan dan pelengkap.

Jenis kompensasi lain yang banyak diberikan oleh perusahaan-perusahaan adalah *aneka tunjangan dan peningkatan kesejahteraan*, yang pemberiannya tidak didasarkan pada kinerja karyawan, melainkan pada keanggotaan karyawan sebagai bagian dari organisasi (perusahaan), serta eksistensi karyawan sebagai manusia seutuhnya. Meskipun biayanya sangat besar, bahkan bisa melebihi gaji atau upah, namun program ini sangat luas diterapkan. Hal tersebut dapat dipahami karena disamping membantu karyawan untuk memenuhi kebutuhannya, juga untuk meningkatkan komitmen karyawan, meningkat produktivitas, mengurangi turnover, mengurangi ujuk rasa.

(c.1) Kompensasi Tunjangan

Menurut Simamora (1997: 663) tunjangan karyawan (*employee benefit*) adalah pembayaran-pembayaran (*payment*) dan jasa-jasa yang melengkapi gaji pokok, dan perusahaan membayar semua atau sebagian dari tunjangan itu. Kemudian menurut Wungu dan Brotoharsojo (2003: 97), tunjangan atau *fringe and benefit* adalah komponen imbalan jasa atau penghasilan yang tidak terkait langsung dengan berat ringannya tugas dan prestasi kerja karyawan (*indirect compensation*).

Dalam pelaksanaannya pada umumnya terkait dengan upaya perusahaan untuk: (i) memenuhi kebutuhan para karyawannya akan rasa aman (*security need*), (ii) memberikan pelayanan kepada karyawan (*employee services*), dan (iii) sebagai pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Sosial Responsibility*). Dengan demikian tunjangan pada hakekatnya dapat diartikan sebagai *indirect compensation*, diberikan semata-mata karena (a) karyawan adalah anggota kelompok organisasi (perusahaan), (b) kesediaan perusahaan untuk melaksanakan tanggung jawab sosialnya, dan (c) untuk mempertahankan agar motivasi karyawan dalam bekerja tetap tinggi. Semua itu dilakukan oleh manajemen perusahaan dengan maksud untuk: (a) meningkatkan daya tarik perusahaan lebih-lebih bagi calon karyawan baru sehingga calon-calon karyawan yang berkualitas dapat dijangkau, (b) meningkatkan moral karyawan sehingga karyawan akan merasa bekerja dalam iklim sosial yang penuh rasa kekeluargaan, (c) mempertahankan dan meningkatkan motivasi kerja karyawan agar tetap bekerja efektif dan menghasilkan kinerja yang baik.

Kemudian kalau dilihat dari jenisnya kompensasi tunjangan itu juga bervariasi. Misalnya menurut Flippo dalam Hariandja (2002: 281) jenis kompensasi tunjangan itu adalah: (i) *payment for time not work*, meliputi: *pay rest priod, pay lunch priop, wash-up time, clothes-change time, get ready time, vacation, holiday, dan sick leave*. (ii) *Hazard protection* yang meliputi: *illness, injury, debt, un-employment, permanent disability, old age, and death*. (iii) *employee sevice* yang meliputi: *services available on continuing basis (housing, food, advice, recreation), services in exemplified by such fraying*

benefit (cafeteria, paid legal service, career counseling, educational tuition, aid housing, medical service, low cost loans, and day-care centres for children), (iv) legally dapat required payment yang meliputi: unemployment compensation, worker compensation insurance, old age and survivors insurance under sosial security, and medicare.

Dengan adanya tunjangan tambahan ini sebenarnya pengusaha (manajemen) mengakui adanya kebutuhan untuk memberikan keamanan yang lebih besar dan dukungan tunjangan untuk para karyawan dengan kondisi individual yang beragam. Dengan menawarkan tunjangan yang banyak macamnya sampai pada jaminan pensiun dan hari tua pengusaha (manajemen) berharap dapat memperkuat hubungan antara perusahaan dengan karyawan sebagai sumberdaya yang berharga.³³ Dan itu juga menjadi gayung bersambut dengan kebutuhan karyawan yang menjadi fokus perhatiannya juga.

Dalam persepsi yang lain Simamora³⁴ mengemukakan program-program tunjangan dapat dibagi ke dalam tiga kategori. *Pertama* tunjangan-tunjangan yang menggantikan pendapatan (*income*) seperti tunjangan keamanan sosial dan pensiun menggantikan pendapatan pada waktu pensiun, kontinuitas gaji, dan program-program bagi yang tidak mampu, cacat yang jangka pendek dan jangka panjang menggantikan pendapatan karena sakit atau cacat. *Kedua* tunjangan-tunjangan yang memberikan rasa aman bagi kalangan karyawan dengan membayar pengeluaran-pengeluaran ekstra atau luar biasa yang dialami secara tidak terduga. Program-program tunjangan yang

³³ *Ibid*, h. 247.

³⁴ Henry Simamora, *Op Cit*, h. 663.

dapat dipandang sebagai kesempatan-kesempatan bagi karyawan.

Hal itu dapat meliputi mulai dari pembayaran biaya-biaya kuliah sampai liburan-liburan pada hari besar. Tunjangan ini berkaitan dengan kualitas kehidupan karyawan yang terpisah dari pekerjaan, misalnya sedang ditugaskan belajar oleh perusahaan. Kemudian Wungu dan Brotoharsojo (2003: 98) dalam Kadarisman³⁵ mengemukakan sebagai berikut: Sekurang-kurangnya dikenal ada tiga jenis tunjangan (*fringe benefit*) Ketiga jenis tunjangan tersebut adalah berupa: (i) Tunjangan untuk keamanan dan kesehatan (*security and health*) (ii) Tunjangan untuk bayaran pegawai yang saat tidak aktif bekerja (*payment for time not work*) dan (iii) Tunjangan untuk pelayanan karyawan (*employee services*).

Pemberian tunjangan untuk keamanan dan kesehatan (*security and health*) adalah memberikan beberapa bentuk perlindungan terhadap pengeluaran biaya ekstra yang disebabkan oleh karena kemungkinan terjadinya kecelakaan kerja, sakit atau memberikan rasa aman karyawan dalam menghadapi hari tua. Yang termasuk dalam jenis tunjangan ini antara lain adalah: tunjangan pangan, tunjangan keluarga, tunjangan asuransi jiwa dan kecelakaan kerja, tunjangan kesehatan dan tunjangan pensiun.

Dalam penerapannya belum ada keseragaman antara instansi pemerintah, perusahaan swasta dan BUMN. Hal ini dimungkinkan karena sumber pendanaannya berbeda, besarnya dana tunjangan yang tersedia berbeda, skala

³⁵ M. Kadarisman, *Op Cit*, h. 249

prioritasnya berbeda, dan dasar hukumnya juga berbeda, seperti misalnya untuk karyawan BUMN diatur dalam PP Nomor 23 Tahun 1967, tentang ketentuan-Ketentuan Pokok Penggajian Pegtawai BUMN, Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003, tentang Ketenagakerjaan untuk Perusahaan swasta, dan PP No. 25 Tahun 2010, PP No. 26 Tahun 2010, dan PP No. 28 Tahun 2010 tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil.

(c.2) Kompensasi pelengkap

Kompensasi pelengkap (*fringe benefits*) merupakan satu bentuk pemberian kompensasi berupa penyediaan paket/*benefits* dan program-program pelayanan karyawan dengan maksud untuk mempertahankan keberadaan karyawan sebagai anggota organisasi dalam jangka panjang. Kalau upah dan gaji merupakan kompensasi langsung yang berkaitan dengan prestasi kerja, maka kompensasi pelengkap ini tidak berkaitan langsung dengan prestasi kerja. Meskipun demikian pemberian kompensasi pelengkap ini semakin kini menjadi semakin penting bagi organisasi (perusahaan), karena beberapa pertimbangan berikut ini:

- (i) Terjadi perubahan sikap karyawan
- (ii) Tuntutan serikat karyawan
- (iii) Persaingan bisnis yang mengharuskan perusahaan mempertahankan karyawannya
- (iv) Persyaratan yang ditetapkan oleh pemerintah
- (v) Tuntutan kenaikan biaya hidup

Pemberian kompensasi pelengkap ini selain untuk maksud yang disebutkan di atas juga terkandung maksud yang tidak kurang pentingnya dari yang sudah disebutkan itu, yaitu untuk membangun *loyalitas karyawan*. Pembinaan loyalitas karyawan itu dilakukan dengan memegang prinsip

pentingnya sumberdaya manusia (karyawan) yang bekerja itu mempunyai kesetiaan (loyalitas) kepada organisasi tempatnya bekerja. Hal itu dilakukan agar karyawan:³⁶

- (i) Mempunyai kepedulian yang tinggi terhadap organisasi (perusahaan)
- (ii) Memiliki *sence of belonging* (rasa turut memiliki) tempatnya bekerja.
- (iii) Mencegah terjadinya *turn over* (berbondong-bondong karyawan keluar dari perusahaan).
- (iv) Menjamin kesinambungan kinerja perusahaan.
- (v) Menjamin tetap terpeliharanya motivasi kerja.
- (vi) Meningkatkan profesionalisme dan produktivitas karyawan.

Secara teoritik memang loyalitas karyawan itu akan timbul dengan sendirinya dari hati nurani masing-masing karyawan karena kearifannya merasakan manfaat dia bekerja dengan menerima gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan. Dari sisi lain perusahaan juga sangat berkepentingan dengan kesetiaan karyawan. Jadi atas dasar saling membutuhkan ini tidak salah dan bahkan sangat positif bila pihak manajemen perusahaan proaktif dengan cara-cara yang elegan termasuk memberikan kompensasi pelengkap tadi untuk menumbuhkan suburkan kesetiaan (loyalitas) karyawan.

Sepanjang manusia yang bekerja menjadi karyawan itu memiliki hati nurani maka respon yang akan timbul dari dirinya terhadap kebijakan perusahaan yang pro aktif dan elegan memberikan perhatian yang lebih dari sekedar gaji (upah) dan tunjangan yang sifatnya sudah standar, maka dapat dipastikan karyawan akan

³⁶ *Ibid*, h. 292

terpanggil untuk menunjukkan kesetiaannya terhadap perusahaan tempatnya bekerja, seperti nampak pada indikator perilaku positif berikut ini:

- (i) Tidak senang melihat perbuatan yang cenderung merugikan perusahaan
- (ii) Bersedia turun tangan untuk mencegah terjadinya hal-hal yang merugikan perusahaan.
- (iii) Bersedia mendahulukan kepentingan perusahaan tempatnya bekerja di atas kepentingan pribadinya.
- (iv) Tidak mau berbuat yang mengarah pada yang merusak (merugikan) perusahaan.
- (v) Suka bekerja keras, kreatif, dan selalu ingin bekerja yang terbaik bagi perusahaan.
- (vi) Merasa bangga atas prestasi yang dicapai perusahaan.

Kompensasi Gaji

Menurut Rivai³⁷ gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima oleh karyawan/pegawai sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang karyawan/pegawai yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Gaji juga merupakan bayaran tetap atau diterima secara periodik, dalam hal ini sebulan sekali. Menurut Hariandji (2002: 245) dalam Kadarisman³⁸ gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan/pegawai sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan/pegawai yang memberikan sumbangan dalam kedudukan di sebuah organisasi. Dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotannya dalam sebuah organisasi/perusahaan.

³⁷ Vietzal Rivai, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, h. 379.

³⁸ M. Kadarisman, *Op Cit*, h. 317.

Berdasarkan rumusan tersebut terdapat hal yang perlu didalami yaitu terdapat dua cara yang dapat digunakan untuk menetapkan gaji pegawai, yaitu waktu dan jumlah produksi. Gaji berdasarkan waktu berarti jumlah waktu seorang karyawan/pegawai berada di kantor/tempat bekerja. Cara inilah yang umum dipakai saat ini.

Berikutnya Amstrong and Murlis dalam Syamsudin³⁹ mengatakan gaji merupakan bayaran pokok yang diterima oleh seseorang. Sedangkan Hasibuan⁴⁰ menyatakan gaji adalah balas jasa yang dibayar secara priodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti komitmen terhadap organisasi yang lebih besar, maksudnya gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja. Dari rumusan ini terdapat hal yang perlu dielaborasi bahwa gaji pokok tersebut merupakan kompensasi dasar yang diterima oleh para karyawan.

Memang banyak organisasi yang menggunakan dua kategori gaji pokok, harian atau tetap yang diidentifikasi berdasarkan cara pemberian gaji tersebut dan sifat dari pekerjaannya. Dalam konteks ini yang dimaksud gaji harian adalah sarana yang paling umum untuk pembayaran gaji yang berdasarkan waktu. Karyawan yang gajinya dibayar harian dinamakan penerima upah yang pembayarannya dihitung berdasarkan jumlah waktu kerja. Di pihak lain berlawanan dengan hal ini bahwa karyawan yang diberikan gaji tetap, yaitu menerima pembayaran yang konsisten dari waktu ke waktu dengan tidak memperhatikan jumlah jam kerja.

Dengan gaji tetap tersebut dalam pandangan umum akan memberikan status yang lebih tinggi dibandingkan dengan penerima upah harian. Beberapa organisasi telah mengganti menjadi pendekatan gaji tetap secara keseluruhan untuk karyawan tertentu dengan pertimbangan untuk menciptakan rasa loyalitas dan komitmen terhadap organisasi yang lebih besar. Namun organisasi tetap membayar kerja lembur untuk karyawan tertentu yang ditentukan oleh peraturan gaji yang ada. Dengan demikian

³⁹ Sadri Syamsudin, *Op Cit*, h. 189.

⁴⁰ Malayu Hasibuan, *Op Cit*, h. 118.

gaji di sini merupakan bayaran yang konsisten dari satu periode ke periode lain dengan tidak memandang jumlah jam kerja.

- **Ketentuan :**

Kemudian yang penting pula dipahami apa sebetulnya tujuan pemberian kompensasi gaji tersebut. Program pemberian gaji harus ditetapkan atas dasar adil dan layak serta dengan memperhatikan ketentuan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya supaya gaji yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan.

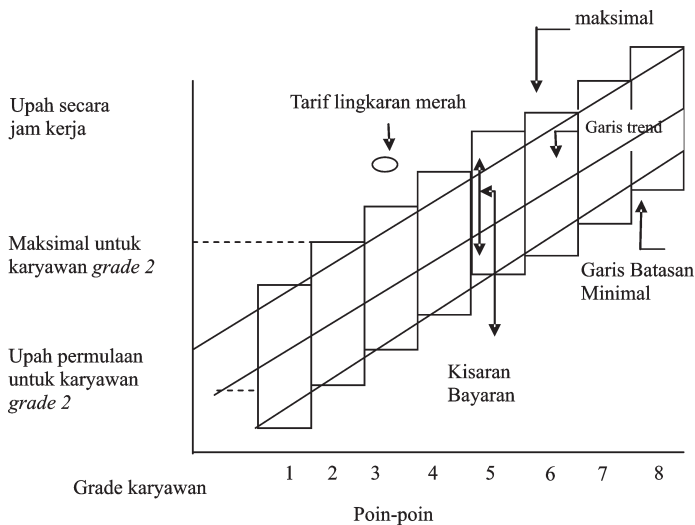
- (i) Azas adil, maksudnya besarnya gaji yang dibayarkan kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerja, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Jadi adil bukan berarti setiap pegawai menerima gaji yang sama besarnya, tetapi dalam arti yang proporsional. Dengan azas adil akan tercipta suasana kerjasama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas karyawan akan lebih baik.
- (ii) Azas layak dan wajar, maksudnya gaji yang diterima karyawan memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolok ukur layak adalah normatif, penetapan besarnya gaji didasarkan atas batas sesuai ketentuan yang berlaku. Hal ini penting diperhatikan supaya semangat kerja karyawan yang kualifaid tidak berhenti.⁴¹

Substansi lain yang perlu dipahami dalam penggajian adalah kebijakan tingkat penggajian. Hal tersebut penting karena di satu sisi mempengaruhi kemampuan organisasi untuk menarik perhatian calon karyawan yang potensial dan mempertahankan karyawan yang kompeten dan kompetitif yang sudah ada. Dan di sisi lain agar beban gaji itu sesuai dengan kondisi keuangan organisasi (perusahaan). Kebijakan tingkat gaji yang sehat diharapkan dapat mencapai tujuan:

⁴¹ Veitzal Rivai, *Loc cit.*

- (i) Menarik perhatian suplai tenaga kerja yang bisa melamar menjadi karyawan pada saat diperlukan.
- (ii) Mempertahankan karyawan saat ini tetap puas dengan tingkat kompensasi yang mereka terima.
- (iii) Menghindari tingkat perputaran karyawan yang mahal.

Gaji merupakan komponen penghasilan utama yang langsung berkaitan dengan jabatan dan penentuan berat ringannya tugas yang menjadi tanggung jawab karyawan melalui penilaian jabatan (*job evaluation*). Berdasarkan hasil penilaian tersebut maka setiap organisasi (perusahaan) dapat menyusun kelas-kelas bayaran dengan menetapkan lebar setiap tarif untuk setiap kelas karyawan. Setelah semuanya dievaluasi dan dihitung berapa besarnya untuk masing-masing tingkat penggajian dan disesuaikan dengan kemampuan perusahaan, kemudian diplot ke dalam skater diagram seperti contoh berikut:



Gambar 4.3.
Kelas-kelas bayaran gaji karyawan
Sumber: Kadarisman, 2012: 319.

Kompensasi pensiun dan tabungan hari tua

(a) Pengertian pensiun.

Menurut Nawawi⁴² pensiun adalah dana yang dibayarkan secara regular dengan interval tertentu kepada seorang karyawan (dan keluarganya) setelah berhenti dari perusahaan (organisasi). Untuk itu harus dipenuhi syarat-syarat yang telah ditetapkan, karena sifatnya adalah pemberian bagian dari keuntungan dari perusahaan (organisasi). Hingga dewasa ini belum tersedia standar tentang besarnya uang pensiun untuk karyawan di lingkungan swasta (perusahaan), kecuali untuk para pekerja (Pegawai Negeri Sipil) di lingkungan instansi pemerintah yang sudah ada standarnya.

Oleh karena itu ketentuan yang harus dipenuhi sebagaimana yang dimaksud dalam rumusan Nawawi tersebut untuk kalangan dunia usaha sangat tergantung kepada organisasi (perusahaan) masing-masing, sehingga sangat bervariasi. Lain halnya untuk golongannya masing-masing dimanapun mereka berdomisili.

(b) Kompensasi pensiun.

(b.1) Kompensasi pensiun PNS.

Kompensasi pensiun di kalangan PNS diatur dalam Undang-Undang Nomor 11 Tahun 1969 tentang Pensiun Pegawai dan Pensiun Janda/Duda Pegawai. Menurut ketentuan pasal 1 UU Nomor 11 Tahun 1969 tersebut dinyatakan bahwa “pensiun diberikan sebagai jaminan hari tua dan sebagai penghargaan atas jasa-jasa pegawai negeri bertahun-tahun bekerja dalam dinas pemerintahan”. UU tersebut juga mengatur syarat-syarat pokok untuk memperoleh hak pensiun sebagaimana diatur dalam pasal 19 yaitu:

- (i) telah mencapai usia sekurang-kurangnya 50 tahun.
- (ii) memiliki masa kerja pensiun sekurang-kurangnya 20 tahun.

⁴² Hadari Nawawi, 1998, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta, h. 342.

(iii) telah diberhentikan dengan hormat sebagai pegawai negeri.

Kemudian sistem pembiayaan pensiunnya diatur dalam pasal 2 UU No 11 Tahun 1969 tersebut, antara lain menyatakan: "Pensiun pegawai, pensiun janda/duda dan tunjangan-tunjangan serta bantuan-bantuan di atas pensiun yang dapat diberikan berdasarkan ketentuan-ketentuan dalam Undang-Undang adalah:

- (i) bagi pegawai negeri/bekas pegawai negeri yang terakhir sebelum berhenti sebagai pegawai negeri atau meninggal dunia, berhak menerima gaji atas beban APBN, menjelang pembentukan dan penyelenggaraan suatu dana pensiun yang akan diatur dengan Peraturan Pemerintah dibiayai sepenuhnya oleh Negara, sedangkan pengeluaran-pengeluaran untuk itu dibebankan pada anggaran dimaksud.
- (ii) bagi pegawai negeri/bekas pegawai negeri yang tidak termasuk dalam angka satu di atas, dibiayai oleh suatu dana pensiun yang dibentuk dengan dan penyelenggaraannya diatur dengan PP.

PP dimaksud kemudian terbit dengan nama Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 1981 yang mengatur tentang iuran pensiun. Pada pasal 6 PP Nomor 25 tersebut peserta program pensiun diwajibkan membayar iuran setiap bulan sebesar 4,75% untuk penyelenggaraan program pensiun. Sejak tanggal 1 April 1994 s.d. sekarang pembiayaan pensiun pegawai negeri sebagian dibiayai dari dana yang bersumber dari akumulasi iuran peserta dan hasil pengembangannya tersebut.

Dalam pasal 32 UU Nomor 43 Tahun 1999 antara lain menyatakan bahwa untuk penyelenggaraan program pensiun pemerintah menanggung subsidi dan iuran. Namun sampai saat ini pemerintah belum

pernah memberikan iuran untuk program pensiun. Pemerintah hanya memberikan pola *sharing* antara pemerintah dengan PT. TASPEN yang dananya bersumber dari iuran peserta dan hasil pengembangannya.

Sampai dengan kondisi sekarang ini pemerintah kita merasakan *problema yang berat* berkenaan dengan pembayaran pensiun PNS. Hal itu karena belum ada ketegasan pemerintah dalam menerapkan sistem pendanaan pensiun yang berlaku, apakah terus mengikuti sistem *pay-as-you-go* atau berubah ke sistem *fully funded*.

Dalam sistem pendanaan *pay-as-you-go*, pembayaran pensiun dibebankan langsung sebagai biaya dalam APBN seperti layaknya membayar gaji kepada PNS. Akibat dari penerapan sistem ini maka beban pemerintah semakin berat. Sementara adanya kenaikan di kebanyakan negara menggunakan sistem pendanaan penuh (*fully funded*) Dalam sistem ini pemerintah sebagai pemberi kerja bersama dengan pegawai membayar iuran.

Iuran yang diakumulasikan dalam suatu dana. Iuran pemberi kerja merupakan bagian dari belanja gaji. Pembayaran iuran pemerintah diakhiri ketika pegawai yang bersangkutan memasuki masa pensiun. Dan pembayaran pensiun dibebankan pada dana pensiun yang merupakan hasil pemupukan iuran pegawai bersama iuran yang diberikan oleh pemerintah sebagai pemberi kerja dan hasil pengembangannya.

Para pengamat memperkirakan kondisi ini akan mengakibatkan PT. TASPEN akan mengalami kesulitan dalam membayar pensiun, karena jumlah pegawai/karyawan yang pensiun semakin bertambah banyak dan disisi lain iuran TASPEN tidak ada kenaikan. Kondisi ini semakin diperburuk oleh kebijakan pemerintah sendiri yang tidak

memperbolehkan pemerintah mendanai dana pensiun Taspen jauh-jauh hari di muka (*advanced funding*) Dampaknya diperkirakan pada tahun 2020 jumlah total biaya yang harus dikeluarkan pemerintah untuk membiayai pensiun pegawai negeri mencapai 66% dari biaya APBN.⁴³

Sedangkan menurut sistem *Fully funded* dana pensiun yang akan dibayarkan diperoleh dengan cara diangsur secara bersama melalui iuran masing-masing pegawai dan pemerintah sebagai pemberi kerja selama pegawai masih aktif bekerja. Dalam kondisi seperti sekarang ini menerapkan sistem *fully funded* ini juga sulit karena selama ini pemerintah belum melaksanakan kebijakan memberikan iuran pemberi kerja yang diakumulasikan ke dalam dana pensiun seperti di kebanyakan negara lain. Pemerintah memang ada memberikan partisipasi pemberi kerja tapi bentuknya bukan iuran dalam hitungan orang perorang, tetapi dalam bentuk subsidi, sehingga jumlahnya juga masih kecil jika dibandingkan dengan jumlah keperluan untuk membayar pensiun.

Oleh karenanya jalan keluar yang paling rasional adalah dengan memakai kedua sistem tersebut sampai kondisinya normal. Caranya adalah dengan terus memberlakukan sistem *pay-as-you-go* untuk karyawan yang sudah ada, kemudian untuk pegawai yang baru diangkat sebagai PNS ditetapkan batas waktu berlakunya (*cut off date*) dengan menggunakan sistem pendanaan penuh (*fully funded*).

Di kalangan dunia usaha pemerintah memberikan perhatian untuk menata pemberian kompensasi pensiun dan tabungan hari tua ini untuk memberikan perlindungan kepada tenaga kerja (karyawan) yang memasuki usia pensiun melalui program Asuransi Tenaga Kerja (ASTEK) yang diatur dengan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 33 Tahun 1977. Kemudian

⁴³ M. Kadarisman, *Op Cit*, h. 380-381.

untuk lebih memberikan kekuatan perlindungan hukum yang lebih kuat lagi pemerintah melakukan perbaikan dan penyempurnaan program ASTEK tadi menjadi Jaminan Sosial Tenaga Kerja (JAMSOSTEK) yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 3 Tahun 1992 tentang Jaminan Sosial Tenaga Kerja (JAMSOSTEK).

Dalam kondisi masih dengan program ASTEK dengan payung hukum PP banyak para pengusaha yang berupaya mengakali dengan menghindar atau mengurangi jumlah tenaga kerja yang dilaporkan ikut JAMSOSTEK. Hal itu diketahui setelah banyak karyawannya yang memasuki usia pensiun karena jumlah yang mengklaim ASTEK tidak sesuai dengan yang didaftarkan oleh perusahaannya.⁴⁴ Kejadian-kejadian ini mengundang keprihatinan kita semua sehingga pada tahun 1992 seperti dijelaskan di atas pemerintah mengambil langkah meningkatkan dan merubah PP Nomor 33 Tahun 1977 menjadi Undang-Undang Nomor 3 Tahun 1992.

Mengapa hal ini terjadi? ternyata sebagian pengusaha pada waktu itu berpandangan iuran ASTEK itu sebagai beban, bukan sebagai investasi yang ditanamkan di PT. ASTEK, yang kemudian investasi itu diusahakan/dioperasionalkan oleh PT. ASTEK di berbagai usaha misalnya dibeli saham, obligasi, dan didepositokan. Hasilnya untuk membayar tunjangan pensiun dan hari tua karyawan perusahaan yang diikutsertakan dalam program ASTEK tadi. Karena kesalahan memahami ini sehingga banyak perusahaan yang bermasalah dengan karyawannya yang memasuki pensiun. Sejak berlakunya UU Nomor 3 Tahun 1992 tentang JAMSOSTEK masalah tersebut sudah berkurang.

⁴⁴ *Ibid*, h. 373

(b.2) Kompensasi tabungan hari tua

Menurut Saydan⁴⁵, tabungan hari tua itu adalah jaminan yang dipupuk oleh pegawai sendiri dan bantuan perusahaan, disamping pensiun yang diterimanya. Tabungan hari tua itu tentu mempunyai nilai yang baik sekali bagi karyawan yang pensiun bila diterima pada waktunya. Tabungan hari tua ini untuk karyawan perusahaan dikelola oleh Yayasan Dana Pensiun yang dibentuk oleh perusahaan. Sedangkan untuk PNS dan karyawan BUMN/BUMD semula dikelola oleh PN Taspen yang dibentuk dengan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 15 Tahun 1963. Dan kemudian melalui PP Nomor 25 Tahun 1981 berubah menjadi PT Taspen.

Sesuai dengan tugasnya PT. Taspen ini mengemban misi:

- (i) Meningkatkan kesejahteraan pegawai dan keluarganya
- (ii) Menyelenggarakan program pemerintah dalam bentuk asuransi sosial dan meliputi tri-program Taspen, yaitu program THT, program Astek, dan program pensiun.
- (iii) Melakukan pengelolaan dana yang terkumpul pada bidang yang dapat menunjang perekonomian negara.
- (iv) Memenuhi kewajiban kepada anggota /peserta program Taspen dalam bentuk santunan, jika peserta melakukan klaim (permintaan santunan)

⁴⁵ Gouzali Saydan, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management)*, Djambatan, Jakarta, h. 686

Rumusan pemberian santunan untuk tabungan hari tua tersebut menggunakan parameter: usia, jenis kelamin, masa kerja, golongan/pangkat, dan gaji pokok yang ada (dwiguna dan kematian). Untuk ini ada dua macam rumus yang digunakan dalam pemberian santunan kepada peserta, yaitu:

(i) Asuransi Dwiguna menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Hak} = (\text{MI} \times 0,335 + 0,1 \times \text{N}/12) \times \text{P}$$

Dimana:

MI = Masa iuran

N = Jumlah bulan dihitung sejak 1 April 1985 sampai peserta pensiun.

P = Penghasilan terakhir setiap bulan.

(ii) Asuransi kematian menggunakan rumus sebagai berikut:

Peserta meninggal : Hak = $(2 \times (1 + 0,1 \times \text{B}/12))$

Istri/suami meninggal : Hak = $1,5 \times (1 + 0,1 \times \text{C}/12) \times \text{P}$

Anak meninggal : Hak = $0,75 \times 91 + 0,1 \times \text{C}/12 \times \text{P}$

Dimana:

B = Jumlah bulan dihitung antara peserta pensiun sampai peserta meninggal dunia.

C = Jumlah bulan yang dihitung antara peserta pensiun/meninggal dunia sampai isteri/suami meninggal dunia.

4 . Pembinaan Karyawan

a. Arti pembinaan

Pembinaan (*coaching*) adalah upaya berharga untuk membantu orang lain mencapai kinerja tinggi. Tidak diragukan lagi organisasi yang cerdas dan para manajer yang cerdas pasti telah mengadopsi teknik ini.⁴⁶

Pembinaan merupakan bagian dari siklus berkesinambungan yang bisa digunakan manajer untuk memperbaiki kinerja karyawan di tempat kerja. Pembinaan adalah proses yang bisa membantu setiap orang untuk mencapai kinerja puncaknya. Apabila seorang karyawan sukses, organisasi juga akan sukses. Pembinaan adalah bagian dari siklus berkelanjutan dari perencanaan > pembinaan > evaluasi > pengukuran kinerja dalam aktivitas sistem manajemen kinerja yang terus bergulir setiap tahun secara siklus yang menjadi ajang pembelajaran berkelanjutan oleh semua SDM organisasi (direktur, manajer, dan para karyawan), sebagaimana nampak dalam gambar berikut:



Gambar: 4.4
Siklus Berkesinambungan Dalam Manajemen Kinerja

Sumber: Bill Foster dan Karen R.Seeker, 2001, 5)

⁴⁶ Bill Foster dan Karen R.Seeker, 2001, *Pembinaan untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*, Penerbit PPM Jakarta, h. 1

Mengapa pembinaan itu perlu?

Kini di kalangan bisnis semakin besar tuntutan agar para manajer bisa menjadi pembina, karena dalam kenyataannya tidak banyak keterampilan yang digunakan di dunia kerja yang mereka jalani didapatkan di bangku sekolah. Dan bahkan juga tips, trik, dan terobosan yang membuat pekerjaan menjadi mudah sering tidak didapatkan melalui pelatihan, melainkan diperoleh ditempat kerja secara informal. Seiring dengan terjadinya perubahan dalam organisasi baik yang bersifat internal maupun eksternal maka pembinaan sebagai bagian dari pembelajaran berkelanjutan menjadi keniscayaan untuk dilaksanakan.

Organisasi (bisnis) yang menjadikan pembinaan sebagai bagian dari pengembangan karyawan sehari-hari akan banyak mengambil manfaat dari kegiatan pembinaan itu, diantaranya:

- (i) *Lebih banyak karyawan yang berprestasi*, karena pembinaan membantu karyawan untuk menumbuhkan dan mengembangkan keterampilan baru yang membuat mereka lebih bermanfaat bagi organisasi.
- (ii) *Mengurangi turn over*. Pada dasarnya setiap orang ingin menjadi orang hebat (berhasil) dalam pekerjaannya. Ketika mereka dihadapkan dengan tantangan baru dan terus tumbuh, maka kecil sekali kemungkinannya mereka tidak puas dan keluar dari perusahaan.
- (iii) *Meningkatkan hubungan antar pribadi*. Seringkali pembina dan anggota tim mengecek perkembangan kinerja baik kinerja individual maupun kinerja tim (unit kerja/bagian), sehingga antara pembina dengan anggota timnya lebih sering berkomunikasi, sehingga kesalahpahaman dapat dikurangi. Segala permasalahan dapat didiskusikan dan diklarifikasi.

Memahami model pembinaan

Dari pengalaman para manajer dilapangan dan hasil pengamatan serta analisis para pakar manajemen dirasakan betapa pentingnya pembinaan karyawan itu dipahami maksudnya dan dilaksanakan oleh pimpinan unit kerja dalam

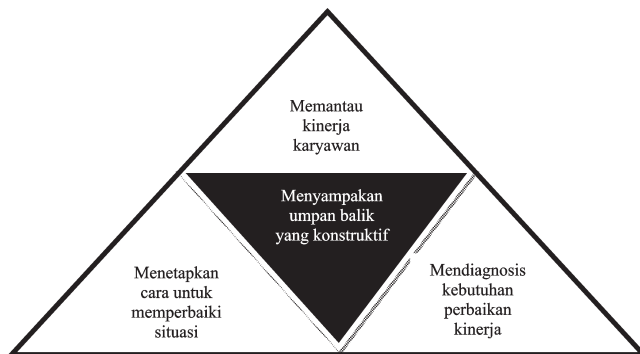
hal ini terutama para manajer dalam rangka membangun kinerja karyawan. Menurut Bill Foster dan Karen R. Seeker⁴⁷ ada empat hal yang menjadi bagian dari model pembinaan karyawan menjadi tanggung jawab seorang pimpinan. Empat hal tersebut masing-masing:

- (i) *Memantau kinerja karyawan.* Dalam langkah pertama ini manajer menggunakan bahan-bahan hasil perencanaan yang meliputi: deskripsi jabatan karyawan, sasaran kinerja, dan rencana tindakan kinerja untuk mengetahui peran, tanggung jawab, tindakan, dan pengukuran yang telah disepakati antara manajer dengan karyawan yang menjadi basis penentuan kinerja tahun itu. Manajer dengan menggunakan bahan-bahan ini mengamati kinerja karyawan (anggota tim dalam pembinaannya), dan kemudian mendokumentasikan perilaku yang mengindikasikan keberhasilan atau kegagalan dalam menjalankan kewajibannya.
- (ii) *Mendiagnosis kebutuhan perbaikan kinerja.* Pada saat memantau perilaku karyawan manajer dapat menilai apakah perilaku karyawan memenuhi sasaran kinerja, melebihi, atau tidak memenuhi harapan. Jika perilaku karyawan tidak memenuhi harapan konteks ini biasanya muncul dalam empat bidang, yaitu: pengetahuan, keterampilan, motivasi, dan kepercayaan diri. Empat bidang ini merupakan faktor yang membentuk kompetensi seorang karyawan.
- (iii) *Menetapkan cara untuk memperbaiki situasi.* Setelah tuntutan perbaikan kinerja diidentifikasi, manajer perlu menetapkan jenis arahan atau dukungan dan kemudian menentukan apa yang diperlukan karyawan. Misalnya apa yang harus dilakukan karyawan, bagaimana cara melakukannya, dan kapan harus dilakukan. Dalam konteks ini lebih baik manajer menentukan apa yang diperlukan karyawan itu dibicarakan bersama karyawan yang bersangkutan.

⁴⁷ *Ibid*, h. 14-16.

- (iv) *Menyampaikan umpan balik yang konstruktif.* Memberi umpan balik (*feedback*) merupakan proses yang terus menerus dan berkelanjutan. Oleh karena itu harus dipersiapkan dan disampaikan secara konstruktif dan hati-hati, agar umpan balik (*feedback*) itu dapat dipahami oleh karyawan yang bersangkutan. Yang sangat penting diupayakan sedapatnya apakah arahan atau dukungan manajer terhadap karyawan itu dapat membantu karyawan atau tidak. Jika berhasil membantu karyawan maka hargailah upaya karyawan memperbaiki kinerja itu dan rayakan bersamanya.

Dengan demikian bilamana semua pilar panyangga yang kita tancapkan itu kita kelola dengan baik dan benar, maka ia akan berfungsi (berpengaruh) dalam membangun kinerja karyawan, sebagaimana nampak dalam gambar berikut:



Gambar: 4.5
Pembinaan Kinerja Karyawan

Sumber: Foster dan Seeker, 2001: 14.

Memperhatikan gambar 4.5 tersebut di atas dimana organisasi (perusahaan) berusaha membangun kinerja melalui peningkatan kompetensi karyawan, pemberdayaan karyawan, pemberian kompensasi yang seimbang dan proporsional, dan pembinaan karyawan yang terprogram dan berkelanjutan melalui: pemantauan kinerja, mendiagnosis kebutuhan perbaikan, menetapkan cara memperbaiki, dan menyampaikan umpan balik yang konstruktif, maka pada gilirannya semua

usaha itu akan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja organisasi (perusahaan).

Peningkatan kinerja karyawan ditandai paling tidak oleh 3 indikator berikut: a) Karyawan bekerja lebih efektif, b) Karyawan bekerja dengan menggunakan waktu yang lebih efisien, dan c) Karyawan makin menguasai metode dan teknik bekerja yang diinginkan organisasi (perusahaan). Inilah yang dimaksud dengan "*performance indikator*" yang memberitahu karyawan tentang apa yang harus dilakukannya.⁴⁸

Sedangkan peningkatan kinerja organisasi (perusahaan) sebagai dampak dari akumulasi kinerja karyawan yang disebut dengan istilah "*key result indicator*"⁴⁹ ditandai paling tidak oleh 5 indikator berikut: a) Kepuasan pelanggan, b) Laba bersih sebelum pajak, c) Profitabilitas atas pelanggan d) Kepuasan karyawan dan e) Tingkat pengembalian atas modal yang digunakan.

⁴⁸ David Parmenter, 2010, *Mengembangkan dan Mengimplementasikan Key Performance Indicators*, Penerbit PPM, Jakarta, h. 2

⁴⁹ *Ibid.*

BAB V

STANDAR KINERJA

Dalam melakukan evaluasi kinerja diperlukan standar yang disebut standar kinerja (*performance standard*). Standar kinerja adalah sesuatu yang esensial, karena evaluasi kinerja itu dilakukan dengan jalan membandingkan kinerja ternilai dengan standar yang sudah ditetapkan. Dengan kata lain evaluasi kinerja tak mungkin dilakukan tanpa ada standar kinerja.

Evaluasi kinerja yang dilakukan tanpa standar kinerja sebagai acuan, maka hasilnya tidak mempunyai nilai.¹ Misalnya salah satu kelemahan mendasar evaluasi kinerja Pegawai Negeri di Indonesia, Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai Negeri (DP3) adalah contoh evaluasi kinerja yang tidak ada standarnya. Contoh sederhana misalnya pegawai yang bekerja di kawasan yang rawan bahaya seperti penjaga lintasan kereta api, penjaga mercusuar di laut, format dan cara penilaiannya sama saja dengan karyawan yang bekerja di kantor.

Hasil evaluasi kinerja seyogianya juga menjadi acuan dalam pengaturan penggajian. Tetapi yang terjadi di Indonesia memang aneh, evaluasi kinerjanya sendiri, dan sistem penggajiannya sendiri, sehingga ada bahasa pelesetan PGPS itu bukannya Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil, tetapi pintar goblok sama saja, 4 tahun sama-sama naik pangkat juga.

¹ Wirawan, 2009, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat Jakarta, h. 65.

Oleh karena itu jika pemerintah ingin kinerja pegawai negeri itu baik dan murni, maka harus ada upaya dari pemerintah untuk memperbaiki dengan menyempurnakan sistem penilaian kinerja Pegawai (DP3).

Sekali lagi kita perlu menggaris bawahi bahwa standar kinerja itu penting (harus ada) dalam praktik evaluasi kinerja, karena standar kinerja (*performances standards*) merupakan *tingkat kinerja yang diharapkan dalam suatu organisasi*, dan merupakan pembandingan (*benchmarks*), atau "*tujuan*" atau "*target*" tergantung pada pendekatan yang diambil.

Standar kinerja yang baik itu harus *realistis, dapat diukur, mudah dipahami dengan jelas* sehingga bermanfaat baik bagi organisasi maupun bagi karyawan. Standar kinerja harus ditetapkan lebih dahulu sebelum memulai pekerjaan. Standar kinerja yang didefinisikan dengan jelas memastikan setiap orang yang terlibat dalam pekerjaan organisasi mengetahui tingkat pencapaian kinerja yang diharapkan.

Standar kinerja bisa menggunakan numerik maupun non-numerik. Misalnya standar kinerja untuk kuota penjualan dan hasil produksi biasanya menggunakan standar kinerja numeric yang sudah lazim. Disamping itu juga dapat didasarkan pada kriteria non numeric, seperti contoh berikut:

Kriteria Pekerjaan : Memelihara kemajuan teknologi pemasuk.

Standar kinerja : 1. Setiap empat bulan (caturwulan) mengundang untuk menyampaikan presentasi dari teknologi terbaru mereka.
2. Mengunjungi pabrik pemasuk dua kali dalam setahun.
3. Menghadiri pameran perdagangan setiap tiga bulan.

Kriteria Pekerjaan : **Melakukan analisis harga dan biaya.**

Standar kinerja : Kinerja dianggap baik apabila karyawan mengikuti semua "persyaratan dari semua prosedur" analisis harga dan biaya

1. Fungsi Standar

Standar kinerja mempunyai beberapa fungsi, antara lain:

Pertama, sebagai tolok ukur (*benchmark*) untuk menentukan keberhasilan dan ketidakberhasilan kinerja ternilai.

Kedua, memotivasi karyawan agar bekerja lebih keras untuk mencapai standar. Untuk menjadikan standar kinerja yang benar-benar dapat memotivasi karyawan perlu dikaitkan dengan *reward* atau imbalan dalam sistem kompensasi.

Ketiga, memberikan arah pelaksanaan pekerjaan yang harus dicapai, baik kuantitas maupun kualitas.

Keempat, memberikan pedoman kepada karyawan berkenaan dengan proses pelaksanaan pekerjaan guna mencapai standar kinerja yang ditetapkan.

2. Persyaratan Standar

Agar dapat digunakan sebagai tolok ukur dalam mengukur kinerja karyawan, maka standar kinerja harus memenuhi syarat-syarat berikut :

Pertama, ada hubungannya (relevan) dengan strategi organisasi.

Kedua, mencerminkan keseluruhan tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Ketiga, memperhatikan pengaruh faktor-faktor di luar kontrol karyawan.

Keempat, memperhatikan teknologi dan proses produksi.

Kelima, sensitive, dapat membedakan antara kinerja yang dapat diterima dengan yang tidak dapat diterima.

Keenam, memberikan tantangan kepada karyawan .

Ketujuh, realistis, dapat dicapai oleh karyawan.

Kedelapan, berhubungan dengan waktu pencapaian standar.

Kesembilan, dapat diukur dan ada alat ukur untuk mengukur pencapaian standar.

Kesepuluh, standar harus konsisten.

Kesebelas, standar harus adil.

Keduabelas, memenuhi ketentuan undang-undang dan peraturan ketenagakerjaan.

3. Kriteria Standar

Untuk mengukur indikator kinerja diperlukan kriteria (ukuran). Kriteria (ukuran) yang biasa dipakai untuk mengukur kinerja karyawan² adalah :

Pertama, kuantitatif (seberapa banyak). Contoh misalnya :

- (i). Menghasilkan 10 pasang sepatu dalam 1 hari.
- (ii). Menyelesaikan 5 permohonan izin dalam 1 bulan.
- (iii). Mencatat angka meteran sebanyak 30 pelanggan sehari.
- (iv). Melayani minimal 150 nasabah perhari.

Kedua, kualitatif (seberapa baik). Contohnya :

- (i). Laporan evaluasi diterima tanpa revisi minimal 75 %.
- (ii). Sepatu yang dihasilkan sesuai dengan standar kualitas minimal 95 %
- (iii).Keluhan pelanggan paling banyak 10 orang dalam setahun.

Ketiga, ketepatan waktu melaksanakan tugas/menyelesaikan produk. Contoh misalnya :

- (i). Menyajikan makanan paling lama 20 menit setelah dipesan.
- (ii). Kacamata selesai dalam waktu 120 menit setelah selesai pemeriksaan.
- (iii). STNK selesai dalam waktu 120 menit setelah berkas diterima.

Keempat, efektivitas penggunaan sumberdaya organisasi. Contoh misalnya :

- (i). Biaya perjalanan tidak melebihi 5% dari biaya perjalanan tahun yang lalu.
- (ii). Melakukan penghematan pemakaian listrik dan air 10% dari tahun yang lalu.

² Wirawan, *Op Cit*, h. 69-71

- (iii). Bahan baku yang terbuang dalam proses produksi tidak lebih dari 2%.

Kelima, cara melakukan pekerjaan (yang berhubungan dengan perilaku karyawan). Contoh misalnya:

- (i). Membantu pelanggan dalam memasang produk dan menjelaskan dengan sabar.
- (ii). Berkata sopan kepada atasan teman sekerja dan pelanggan.
- (iii). Membantu teman sekerja yang memerlukan bantuan dengan sabar walaupun sibuk dengan pekerjaan sendiri.

Keenam, Efek atas suatu upaya yang ada hubungannya dengan akibat akhir:

- (i). Membeli bahan mentah dan suku cadang dengan prinsip *just in time*.
- (ii). Mematikan lampu dan AC ketika meninggalkan ruangan.

Ketujuh, metode melaksanakan tugas (yang ada hubungannya dengan UU, kebijakan, prosedur, metode, dan peraturan). Contohnya:

- (i). Penilaian proposal permohonan kredit harus berdasarkan standar penilaian yang berlaku.
- (ii). Pemeriksaan terhadap orang yang disangka melakukan tindak pidana harus didampingi oleh pengacara.

Kedelapan, standar sejarah, hubungannya dengan masa lalu. Contohnya:

- (i). Produk yang ditolak bagian kontrol kualitas < 20% dari tahun yang lalu.
- (ii). Penjualan produk meningkat 20% dari tahun yang lalu.
- (iii). Biaya produksi turun 15% dari tahun yang lalu.

Kesembilan, standar nol (tidak akan terjadi sesuatu)

- (i). Tidak ada keluhan dari pelanggan mengenai kesopanan berbicara di telepon.

- (ii). Tidak terjadi penyimpangan dari prosedur pemberian kredit,
- (iii). Tidak terjadi kesalahan dalam menghitung jumlah uang.
- (iv). Tidak menerima uang palsu.

Semua contoh kriteria standar tersebut di atas dapat dikembangkan sesuai keperluan.

4. Standar yang Efektif

Standar kinerja yang efektif adalah standar kinerja yang dibuat berdasarkan pekerjaan yang tersedia di organisasi itu, dipahami, disetujui, spesifik, terukur, berorientasi pada waktu, tertulis, dan terbuka untuk menerima perubahan. Didalam merumuskan standar kinerja itu para karyawan atau dalam hal ini organisasi karyawan dilibatkan dalam penyusunannya.

Dengan demikian karyawan akan lebih termotivasi untuk melaksanakannya dengan sungguh-sungguh karena karyawan juga merasa punya tanggung jawab terhadap apa yang sudah diputuskan bersama itu. Menurut Kirkpatrick (2000: 39) dalam Wibowo³ terdapat delapan standar kinerja yang efektif, yaitu :

- (i). *Standar dibuat berdasarkan pekerjaan.* Jadi kalau ada beberapa orang membuat pekerjaan yang sama maka berarti untuk mereka yang sama pekerjaannya itu menggunakan standar yang sama. Bukan masing-masing orang satu standar.
- (ii). *Standar harus dapat dicapai.* Maksudnya karyawan yang akan melaksanakan pekerjaannya bukan mengada-ada, tetapi riil sesuai dengan kenyataan yang harus dikerjakan oleh karyawan. Dan dalam praktiknya sedikit ditinggikan untuk maksud memberikan tantangan kepada karyawan agar karyawan termotivasi untuk berprestasi.
- (iii). *Standar harus dapat dipahami.* Maksudnya harus dibuat sejelas-jelasnya sehingga mudah dipahami oleh siapapun, termasuk oleh karyawan yang berkepentingan, sehingga tidak mengundang multitafsir. Kalau sampai terjadi multitafsir misalnya antara manajer yang menilai dan

³ Wibowo, 2007, *Manajemen Kinerja*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, h.61-64.

karyawan yang ternilai, bisa menimbulkan ketidakadilan dalam penilaian kinerja. Oleh karena itu standar kinerja harus benar-benar dapat dipahami oleh semua pihak.

- (iv). *Standar harus disepakati*. Maksudnya standar yang akan digunakan dalam penilaian kinerja itu harus ditetapkan berdasarkan kesepakatan antara manajer yang mewakili perusahaan dan karyawan dalam suatu unit kerja yang akan melaksanakan pekerjaan itu. Kesepakatan disini mengandung makna karyawan dilibatkan dalam pembahasan sampai dengan merumuskan standar itu.
- (v). *Standar harus spesifik dan terukur*. Spesifik maksud mengandung pengertian yang khusus untuk pekerjaan itu, dan terukur artinya dinyatakan secara kuantitatif dalam bentuk angka, persen, satuan ukuran, satuan timbangan, satuan takaran, dan satuan kuantitatif lainnya.
- (vi). *Standar harus berorientasi pada waktu*. Maksudnya harus ada batas waktu yang jelas untuk melaksanakannya, sehingga cukup memadai bagi seorang karyawan untuk memahami dengan sungguh-sungguh, melaksanakan dengan sebaik-baiknya, memperbaiki bila terjadi kesalahan, serta meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil pekerjaannya.
- (vii). *Standar harus tertulis*. Maksudnya agar standar itu mudah diingat, karena kalau ada tertulis setiap saat karyawan dapat membacanya. Karena sering dibaca lalu memudahkan karyawan mengingatnya.
- (viii). *Standar dapat berubah*. Maksudnya standar itu harus mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, sehingga sewaktu-waktu diperlukan berubah karena tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi, maka standar itu dapat menyesuaikan dengan perkembangan yang terjadi. Misalnya kalau dahulu standarnya masih manual, tentu tidak pas lagi dengan kondisi sekarang yang sudah digital.

BAB VI

INSTRUMEN EVALUASI KINERJA

Evaluasi kinerja sebenarnya analog atau setidaknya merupakan bagian dari ilmu penelitian (riset). Evaluasi atau evaluasi sebagai riset adalah kegiatan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menyajikan informasi yang bermanfaat mengenai obyek yang dievaluasi, menilainya dengan membandingkannya dengan indikator evaluasi dan hasilnya dipergunakan untuk mengambil keputusan mengenai objek evaluasi.¹

Oleh karena itu sebagaimana halnya penelitian (riset) untuk menjaring data, evaluasi kinerja juga memerlukan alat (*instrument*) untuk menjaring data yang berhubungan dengan kinerja karyawan. Instrumen evaluasi kinerja memuat:

1. Data tentang Penilaian

Data yang dimaksud tersebut memuat antara lain:

- (i). Nama organisasi/perusahaan
- (ii). Identifikasi karyawan: nama karyawan, jabatan, dan unit kerja
- (iii). Identifikasi penilai: nama penilai, jabatan, dan unit kerja.
- (iv). Masa (periode) penilaian.

¹ Wirawan, 2011, *Evaluasi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, h. 7.

- (v). Indikator kinerja.
- (vi). Deskriptor level kinerja.
- (vii). Catatan penilai.
- (viii). Tanggapan ternilai atas penilaian.
- (ix). Tanda tangan penilai dan ternilai.

2. Skala Penilaian

Evaluasi kinerja merupakan proses pengukuran (dalam hal ini mengukur kinerja Karyawan) dengan menetapkan angka atau kata-kata pada setiap variabel yang dinilai. Angka atau kata-kata itu termuat di dalam skala penilaian. Skala penilaian menggambarkan pengukuran yang bersifat objektif. Skala juga memperlihatkan perbedaan pencapaian kinerja pada masing-masing karyawan. Penerapan pengukuran kinerja dengan skala yang jelas ini untuk menjamin penilaian yang diberikan kepada karyawan bersifat objektif dan adil.

Ada beberapa skala pengukuran kinerja yang biasa dipakai dalam evaluasi kinerja karyawan, masing-masing: nominal, ordinal, interval, dan rasio.²

- (i). *Skala nominal*, skala ini hanya memberi nama kepada suatu kejadian, atau sifat tertentu. Observasi dilakukan hanya untuk mengkategorikan objek yang diteliti/dinilai. Angka digunakan untuk menunjukkan perbedaan diantara kategori yang dinilai. Misalnya:
 - (a). Untuk membedakan jenis kelamin, laki-laki angka diberi angka 1, perempuan diberi angka 2. Tidak ada perbedaan antara angka 1 dan angka 2. Jadi kedua angka itu (1 dan 2) sekedar tanda untuk membedakan kelamin orang.
 - (b). Seorang Pegawai Negeri mempunyai nomor induk pegawai (NIP) yang berbeda dengan pegawai yang lain.
- (ii). *Skala ordinal*, skala ini menempatkan data dalam urutan ranking dari yang tertinggi sampai terendah. Angka

² Wirawan, 2009, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat Jakarta, h.76-77.

ordinal menginformasikan tentang besarnya. Dalam evaluasi kinerja, skala ordinal antara lain dipakai untuk sekala anchor dalam instrumen BARS, BOS, dan BES, penyusunan ranking kinerja pegawai dalam model *Paired Comparison*, dan penyusunan Deskriptor Level Kinerja.

- (iii). *Skala interval*, skala ini menunjukkan perbedaan yang sama antara nilai dalam angka-angka dalam sekala. Jika digunakan dalam urutan skala interval menunjukkan jarak atau nilai spesifik dalam urutan angka pasangan. Skala interval 10 CM (menunjukkan jarak angka-angka dalam sekala sama). Dalam evaluasi kinerja skala ini digunakan dalam Deskriptor Level Kinerja.
- (iv). *Skala rasio*, merupakan skala yang paling tinggi yang memungkinkan operasi matematika, seperti menambah dan mengurangi, tetapi tidak memungkinkan untuk mengali dan membagi. Misalnya jarak 10 dan 20 derajat Celesius sama dengan jarak 30 dan 40 derajat Celecius. Tetapi 0 derajat Celesius bukan berarti tidak ada panas. Pada suhu nol derajat C masih ada panas. Akan tetapi 20 cm dapat dikatakan dua kali 10 cm.

3. Deskriptor Level Kinerja

Evaluasi kinerja harus dapat membedakan kinerja karyawan yang sangat baik, baik, sedang, buruk, dan sangat buruk, maka pada setiap indikator kinerja harus dilengkapi dengan "*Deskriptor Level Kinerja*" (DLK) atau *Performance Level Descriptor*".³

Deskriptor Level Kineja (DLK) adalah skala bobot yang melukiskan tingkatan kinerja untuk setiap indikator kinerja karyawan. DLK ini dapat terdiri dari:

- (i). *Angka*, angka ini digunakan untuk membobot sewenang-wenang, artinya tidak ada ukuran yang seragam. Skala angka dapat dibuat dari 10–100 atau dari 1–10. Contoh misalnya DLK Penilaian Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil menggunakan skala 10–100. Selain itu pemberian angka

³ *Ibid*, h. 77.

dapat juga dalam bentuk skala persentase. Misalnya pada sistem penilaian Pegawai PT. Asuransi Kesehatan Indonesia (Persero) yang menggunakan skala penilaian pencapaian hasil kerja dan golongan:

45% - 59%

60% - 74%

75% - 90%

91% - 105%

106% - 120%

- (ii). *Kata sifat*, DLK dapat menggunakan kata sifat seperti misalnya:

Sangat baik

Baik

Sedang

Buruk

Buruk sekali

Selain itu dapat pula menggunakan istilah lain, seperti misalnya yang digunakan di lingkungan Bank Indonesia. Bank Indonesia menggunakan skala kata sifat:

Jauh di bawah harapan

Di bawah harapan

Di atas harapan

Sedangkan PT. PLN (Persero) menggunakan kata sifat dan symbol:

Di bawah ekspektasi (DE)

Sesuai ekspektasi (SE)

Melampaui ekspektasi (ME)

Kelemahan menggunakan kata sifat ini adalah sangat abstrak sehingga dapat ditafsirkan berbeda (mengundang multi tafsir). Oleh karena itu untuk setiap kata sifat yang digunakan perlu dibuatkan definisinya.

- (iii). *Kombinasi angka dan kata sifat*, Skala kombinasi ini paling banyak digunakan. Antara lain pada system Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pengawai Negeri sipil (PNS). Untuk memperjelas deskriptor level kinerja dimaksud dapat dilihat pada tabel-tabel berikut:

Tabel: 6.1.
Deskriptor Level Kinerja dengan angka dan kata sifat

Angka	Kata Sifat
100-90	Sangat baik
89-80	Baik
79-70	Sedang
69-50	Buruk
49-40	Sangat buruk

Sumber: Wirawan, 2009: 79.

Tabel: 6.2.
Skala PLD Angka dan Kata sifat
Dalam Sistem Evaluasi Kinerja Bank Indonesia

Predikat kinerja	Nilai kinerja
Istimewa (IST)	5.0
Sangat Baik (SB)	4,2-4,9
Baik (B)	3,4-4,1
Cukup Baik (SB)	
Kurang Baik (KB)	1,8 - 2.5
Tidak Baik (TB)	1.0 – 1,7

Sumber: Bank Indonesia, 2005 dalam Wirawan 2009: 79.

Tabel: 6.3.
Skala PLD Angka dan Kata sifat
Dalam Sistem Evaluasi Kinerja PT PLN (Persero)

Kata sifat	Simbol	Nilai
Di bawah Ekspektasi	DE	4
Sesuai Ekspektasi	SE	8
Melampaui Ekspektasi	ME	12

Sumber: PT PLN (Persero) 2005 dalam Wirawan 2009: 79.

4. Uji Coba Instrumen

Seperti halnya instrumen penelitian, maka instrumen evaluasi kinerja juga perlu diuji coba untuk memastikan validitas dan reliabilitasnya. *Instrumen evaluasi kinerja disebut valid apabila instrumen tersebut dapat mengukur kinerja karyawan yang harus diukur.* Dan instrumen evaluasi kinerja disebut *reliable apabila instrumen kinerja itu digunakan oleh orang yang berbeda hasilnya sama atau tidak jauh berbeda.*

Berkenaan dengan evaluasi kinerja ini ada satu hal yang perlu dicermati yaitu ada kecenderungan subjektivitas. Hal ini mungkin karena yang menilai itu manusia dan yang dinilai juga manusia. Subjektivitas itu dapat diminimalisir dengan membuat definisi setiap indikator kinerja dan skala DLKnya sejas-jelasnya. Instrumen evaluasi kinerja berisi indikator-indikator kinerja yang akan diukur yang disusun berdasarkan job analisis.

Di dalam job analisis biasanya ada fungsi-fungsi pekerjaan yang sangat esensial dan yang kurang esensial. Dalam konteks penyusunan instrumen evaluasi kinerja ini maka fungsi-fungsi pekerjaan yang sangat esensial inilah yang diambil untuk dikembangkan menjadi indikator kinerja dan kemudian dibuatkan definisinya. Misalnya:

- (i). Berkenaan dengan *Kuantitas hasil pekerjaan*, jumlah nasabah yang dapat dilayani oleh seorang teller bank.
- (ii). Berkenaan dengan *kualitas hasil pekerjaan*, keluhan nasabah dalam pelayanan tidak lebih dari 1 x dalam setahun.

- (iii). Berkenaan dengan *efisiensi dalam melaksanakan pekerjaan*, menggunakan fasilitas perusahaan sesuai standar, seperti bila keluar ruangan lebih dari 15 menit AC dimatikan.

Seorang penilai kinerja karyawan harus berpegang pada definisi yang sudah dibuat (definisi standar), ia tidak boleh membuat definisi sendiri. Kalau seorang penilai membuat definisi sendiri, maka dapat dipastikan penilaiannya akan bias, hasilnya tidak sesuai dengan standar, dan penilaian yang dilakukannya itu menjadi sia-sia.

Orang sering bilang perlunya uji coba instrumen sebelum dilakukan penilaian. Tetapi tidak semua orang tahu cara menguji coba instrumen penilaian kinerja itu. Ini perlu dicermati, terutama oleh mereka yang ditugaskan melakukan penilaian kinerja, para manajer, kepala departemen personalia, dan sedapatnya pimpinan puncak juga tahu dan mengerti.

Bagaimana melakukan uji coba instrumen penilaian kinerja itu? uji coba itu dilakukan dengan berpegang pada ketentuan-ketentuan berikut:

- (i). Seperti halnya uji coba instrument penelitian lakukan dahulu penarikan sampel dengan patokan maksimal 30 % dari jumlah populasi karyawan yang akan dinilai.
- (ii). Pengujian *validitas* instrumen dilakukan dengan mengkorelasikan skor setiap item indikator dengan total skor.
- (iii). Nilai korelasi positif yang tinggi menunjukkan bahwa indikator tersebut mempunyai validitas yang tinggi. Jika sebaliknya maka validitasnya rendah.
- (iv). Jika korelasi suatu indikator dengan total skor *kurang dari 0,3* maka indikator kinerja dinyatakan *tidak valid*.
- (v). Reliabilitas instrumen dilakukan dengan metode *test-retest*. Dengan metode ini instrument evaluasi kinerja diuji beberapa kali pada responden yang sama tetapi dalam waktu yang berlainan.
- (vi). Hasil skor suatu uji coba dikorelasikan dengan hasil uji coba yang lain, jika hasilnya positif dan signifikan maka instrument tersebut dinyatakan *reliable*.

5. Model Evaluasi Kinerja

Setiap organisasi atau perusahaan mempunyai karakteristik yang berbeda dengan organisasi atau bisnis yang lain. Hal ini dimungkinkan oleh karena tujuan, jenis kegiatan dan strategi yang digunakan juga memang berbeda antara yang satu dengan yang lain. Oleh karena itu pula model evaluasi kinerja yang digunakan juga bisa saja berbeda, disamping memang model-model evaluasi kinerja itu bersifat pilihan sesuai selera dan kondisi masing-masing organisasi atau perusahaan.

Model-model evaluasi yang sudah ada dan berkembang⁴ antara lain:

a. Model Esai

Model ini adalah metode evaluasi kinerja yang penilainya merumuskan hasil penilaiannya dalam bentuk esai. Isi esai melukiskan kekuatan dan kelemahan indikator kinerja karyawan yang dinilai. Definisi setiap indikator juga mencantumkan descriptor level kinerja setiap dimensi yang menunjukkan kinerja sangat baik sampai dengan sangat buruk. Esai mengenai kinerja pegawai antara lain berisi:

- (i). Persepsi menyeluruh penilai mengenai kinerja ternilai yang memuat keunggulan dan kelemahannya pada setiap indikator kinerja.
- (ii). Kemungkinan promosi ternilai
- (iii). Jenis pekerjaan yang dapat dikerjakan ternilai
- (iv). Kekuatan dan kelemahan ternilai
- (v). Kebutuhan pengembangan SDM ternilai

Keunggulan evaluasi kinerja dengan esai memungkinkan penilai melukiskan kinerja ternilai sampai terperinci. Hal ini juga dimungkinkan karena bentuknya yang terbuka, walaupun indikator kinerjanya terstruktur. Sedangkan kelemahannya model ini memerlukan waktu untuk menyusun esai tentang kinerja karyawan. Contoh model ini dapat dilihat pada gambar berikut:

⁴ *Ibid*, h. 82–97.

Perusahaan “ XYZ “
Jalan Mangga II Nomor 26 B Banjarmasin Kalsel No. Telp,
3256931

Nama Pegawai :	
Supervisor :	
No. Induk Pegawai :	
Departemen :	
Posisi :	
Tanggal jatuh tempo penilaian:	Tanggal penilaian:
I. Pekerjaan berikut telah anda lakukan dengan baik:	
II. Pekerjaan berikut memerlukan perbaikan untuk posisi Anda di perusahaan:	
III. Pekerjaan lainnya:	
Tanggapan karyawan ternilai:	
Tanda tangan karyawan ternilai :	Tanggal:
Tanda tangan pejabat penilai :	Tanggal:
Tanda tangan manajer :	Tanggal:

Gambar: 6.3.
Instrumen Model Esai

Sumber: Wirawan, 2009: 85 (dimodifikasi).

b. Model Critical Incident

Model ini umumnya digunakan di perusahaan atau unit kerja yang pekerjaan karyawannya itu harus ditangani secara hati-hati, dengan prosedur yang ketat seperti menggunakan alat pengaman, masker, sarung tangan dan sebagainya karena bila terjadi kelalaian beresiko tinggi seperti misalnya di laboratorium, pabrik obat-obatan, dan lain-lain.

Model Critical incident ini mengharuskan pejabat penilai untuk membuat catatan berupa pernyataan yang melukiskan:

- (i). *Perilaku baik* yang merupakan perilaku yang dapat diterima (yang harus dilakukan oleh karyawan) sesuai standar yang ditetapkan.

- (ii). *Perilaku buruk*, yaitu perilaku yang tidak dapat diterima (perilaku yang harus dihindari oleh ternilai) yang ada hubungannya dengan pekerjaan. Pernyataan yang dicatat oleh pejabat penilai inilah yang disebut *Critical incident*.

Setiap hari pejabat penilai harus melakukan observasi untuk membuat catatan penilaian. Perilaku yang baik (sesuai standar) diberi nilai positif, sedangkan perilaku buruk (tidak sesuai standar) diberi nilai negatif. Model ini mengharuskan pejabat penilai melakukannya secara sungguh-sungguh, rutin, dan tidak boleh lupa setiap harinya.

Model *Critical incident* mengandung beberapa kelemahan diantaranya:

- (i). Kalau pejabat penilai tidak membuat catatan atau lupa 1 hari saja karena lupa atau lagi malas, maka catatannya menjadi tidak lengkap. Lapornya akan dilihat dan dihitung perhari kerja.
- (ii). Kalau pejabat penilai ini membawahi 10 orang bayangkan saja apalagi kalau lebih, maka dapat dibayangkan waktunya akan habis hanya untuk mencatat perilaku karyawan. Sehingga pekerjaannya yang lain tidak bisa ia lakukan dengan baik.
- (iii). Bagi karyawan ternilai mereka juga merasa terganggu, karena setiap saat diawasi terus.

Dengan demikian meskipun model ini baik tetapi dalam pelaksanaannya bisa jadi tidak efektif, karena banyak kelemahannya. Contoh model instrumen penilaian *Critical Incident* tersebut dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Perusahaan “ XYZ “
Jalan Mangga II No. 26 B Banjarmasin, Kalsel Telpn 3256931
Critical Incident Worksheet

Instruksi: pada setiap kategori di bawah ini catat peristiwa-peristiwa khusus perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat jelek.

Nama Karyawan :	Unit Kerja :
Nama Penilai :	Periode Penilaian : s.d
I. Menjaga keamanan dan pengendalian bahaya Tanggal: Perilaku positif karyawan	Tanggal: Perilaku negatif karyawan
II. Pengawasan sisa bahan: Tanggal: Perilaku positif karyawan	Tanggal: Perilaku negatif karyawan

Gambar: 6.4.
Formulir Penilaian Kinerja Karyawan
Model Critical Incident

Sumber: Handoko, 1995: 147 (dimodifikasi).

c. Model Ranking Method

Model penilaian *Ranking Method* ini diawali dengan melakukan observasi, kemudian menilai kinerja karyawan, dan setelah itu me-*ranking* (membuat urutan) dari nilai yang tertinggi sampai yang terendah, berdasarkan masa kerja, pendidikan, umur dan faktor-faktor lain yang relevan. Di Indonesia metode ini digunakan untuk menyusun DUK (Daftar Urut Kepangkatan) PNS, yang digunakan untuk pembinaan dan pengembangan karier PNS.

Secara teoritik penggunaan metode ini untuk pembinaan dan pengembangan karyawan (dalam hal ini PNS) dinilai cukup adil, karena kalau ada formasi jabatan di suatu instansi yang lowong biasanya diisi oleh PNS di instansi itu juga yang sesuai urutan DUK. Namun dalam prakteknya kadang-kadang tidak sesuai dengan teorinya. Dalam pengamatan penulis terutama di era pasca reformasi ini dalam pengisian formasi jabatan di

instansi-instansi pemerintah tingkat provinsi dan kabupaten/kota sering mengabaikan DUK yang sudah disusun dengan susah payah itu. Pejabat yang berwenang menentukan lebih cenderung memilih pertimbangan lain, seperti faktor kedekatan, sama alumni, primordial, dan balas jasa.

Kebijakan ini sebetulnya kurang baik, karena berdampak buruk terhadap kinerja karyawan yang sudah puluhan tahun membangun dan membina karier yang dijalannya, dan bisa menyebabkannya apatis, karena tidak punya harapan lagi. Inilah mungkin asal-usulnya ada celetukan terjemahan baru dari DUK. DUK itu bukan lagi Daftar Urut Kepangkatan, tetapi sudah berubah menjadi Daftar Urut Kedekatan.

Ranking method, ini dalam prakteknya melalui dua tahapan, seperti pada penilaian DP3 PNS. Pada tahap *pertama* pejabat penilai menilai dahulu kinerja karyawan, jumlah item yang harus dinilai dalam penilaian DP3 PNS sangat fantastis karena luar biasa banyaknya item yang harus dinilai oleh pejabat penilai, yang tercermin dari point 4 Penilaian DP3 PNS yang seperti ringkasan (penggalan tabel) berikut:

Tabel: 6.4.

RAHASIA
PENILAIAN PELAKSANAAN PEKERJAAN PEGAWAI
NEGERI SIPIL

4.	PENILAIAN		
	UNSUR YANG DINILAI	NILAI	
		ANGKA	SEBUTAN
	a. Kesetiaan		
	b. Prestasi kerja		
	c. Tanggung jawab		
	d. Ketaatan		
	e. Kejujuran		
	f. Kerjasama		
	g. Prakarsa		
	h. Kepemimpinan*)		
	i. JUMLAH		
	j. NILAI RATA -RATA		

Nilai rata-rata adalah jumlah dibagi dengan jumlah unsur yang dinilai

*) Hanya dinilai bila pegawai tersebut menduduki jabatan

Sumber: Wirawan, 2009: 154.

Kemudian dari tabel penilaian kinerja ini pejabat penilai dapat membuat ranking nilai DP3 PNS yang ada di kantornya. Dimulai dari unit kerja yang terkecil seperti Seksi atau Sub Bagian, seperti misalnya tabel berikut ini:

Tabel: 6.5.

**Sub Bagian Rumah Tangga Perusahaan “XYZ”
Ranking Pegawai Berdasarkan Penilaian Kinerja (DP3
PNS) 2012**

Nama Karyawan	Nilai DP3 PNS	Ranking
Amat	93	3
Badu	92	4
Chandra	94	2
Dina	95	1
Erman	91	5

Sumber: Wirawan, 2009: 154.

d. Model Checklist

Model ini berisi daftar indikator-indikator hasil pekerjaan karyawan, perilaku waktu bekerja, dan sifat pribadi yang diperlukan pada waktu bekerja. Dalam menggunakan metode ini pejabat penilai mengobservasi karyawan yang sedang bekerja, kemudian memilih indikator kinerja yang sesuai dengan yang dilakukan oleh karyawan dengan memberi tanda cek (✓) atau silang (x).

Setiap indikator ada pembobotannya sesuai dengan yang dirumuskan oleh unit kerja SDM dan disetujui oleh pimpinan instansi yang bersangkutan. Kemudian jumlah bobot setiap indikator dijumlahkan. Dari situ diketahui jumlah bobot yang didapat oleh seorang karyawan. Contoh penilaian model Checklist tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:

Perusahaan "XYZ"
Jalan Mangga II Nomor 26 B Banjarmasin Kalsel Telp.
081348924427

Performance Checklist

Instruksi: Periksa setiap item berikut dan terapkan pada karyawan yang namanya tertera di bawah ini:

Nama karyawan : Departemen :

Nama Pejabat Penilai : Tanggal :

Bobot	Indikator Kinerja	Cek disini
30	Bekerja lembur jika diminta	
25	Teliti dalam bekerja	
20	Membantu pegawai lain jika diminta	
15	Membuat persiapan dahulu sebelum bekerja	
10	Mendengarkan masukan dari supervisor	
100	(jumlah bobot)	

Gambar: 6.6
Instrumen Evaluasi Kinerja Model Checklist

Sumber: Wirawan, 2009: 89 (dimodifikasi)

e. Model Graphic Rating Scales

Model ini menggunakan skala. Ciri model ini adalah indikator kinerja karyawan dikemukakan dengan definisi yang singkat, dan deskriptor level kinerjanya dikemukakan dalam bentuk skala yang masing-masing mempunyai nilai angka. Dalam menggunakan model ini pejabat penilai setelah mengobservasi karyawan ternilai melakukan penilaian dengan cara memberi tanda cek atau tanda silang pada salah satu skala yang dipilih (sesuai dengan keyakinan pejabat penilai).

Angka-angka hasil penilaian kemudian dijumlahkan dan hasilnya kemudian dirubah kedalam kata sifat. Kelebihan model ini semua indikator kinerja, definisi dan nilainya terstruktur dan terstandarisasi. Model ini juga mudah dipahami oleh penilai dan

ternilai serta mudah dilaksanakan. Oleh karena itu model ini dipakai secara meluas di berbagai organisasi (perusahaan).

Meskipun ada kelebihan model ini juga mempunyai kekurangan sebagaimana model yang lain. Pekerjaan di suatu organisasi (perusahaan) mempunyai banyak macamnya, sehingga mengundang pertanyaan, apakah indikator kinerja yang digunakan dapat mencerminkan indikator kinerja semua jenis pekerjaan. Bentuk model ini seperti contoh berikut:

PERUSAHAAN "XYZ"
Jalan Mangga II No. 26 B Banjarmasin Kalsel Telp. 3256931

Instrumen Graphic Rating Scale

Nama karyawan :

Nama pekerjaan :

Nama unit kerja :

Pejabat penilai :

Periode penilaian :

Indikator Kinerja	Tidak memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Baik	Sangat Baik
Kuantitas kerja: Pertimbangkan volume prestasi kerja, apakah mencapai level yang dapat diterima?					
Kualitas kerja: Pertimbangkan keakuratan, ketepatan, kerapian dan kelengkapan pekerjaan dalam melaksanakan pekerjaan					
Dapat dipercaya: Pertimbangkan dapat dipercaya memenuhi komitmen					
Inisiatif: Pertimbangkan kemandirian menerima tanggung jawab					
Adaptabilitas: Pertimbangkan kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan					
Kerjasama: Pertimbangkan kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain.					
Pernyataan karyawan yang dinilai Setuju: Tidak setuju: dengan penilaian ini. Karyawan: (tt) Tanggal: Penilai : (tt) Tanggal:					

Gambar: 6.7.
Instrumen model *Graphic Rating Scale*

Sumber: Wirawan,2009: 91 dan Handoko, 1995: 144 (dimodifikasi)

f. Model BARS

Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS) merupakan sistem evaluasi yang menggunakan pendekatan perilaku kerja yang digabungkan dengan sifat pribadi. BARS terdiri atas satu seri 5-10 skala perilaku vertikal untuk setiap indikator kinerja. Untuk setiap dimensi disusun 5-10 anchor, yang berupa perilaku yang menunjukkan kinerja untuk setiap dimensi.

Anchor-anchor tersebut disusun dari yang nilainya tinggi sampai yang nilainya rendah. Anchor tersebut dapat berupa *critical incident* yang didapatkan melalui *job analysis*. Model BARS ini disusun bersama oleh suatu tim yang terdiri dari spesialis SDM, manajer, dan karyawan. Tim ini bertugas mengidentifikasi karakteristik dimensi kinerja dan mengidentifikasi 5-10 insiden kritis untuk setiap dimensi.

Kemudian insiden kritis tersebut ditelaah dan dinilai oleh anggota tim. *Insiden kritis yang terpilih harus disetujui oleh 70 % anggota tim*. Model BARS ini di Indonesia dipakai secara meluas di lembaga pemerintahan dan Badan Usaha Milik Negara. Contoh model BARS ini dapat dilihat pada gambar berikut:

Dimensi kinerja: Strategi: Indikator pengetahuan karakteristik

Skala	Nilai	Anchor
TINGGI	7	Menemukan titik api yang tidak dapat ditemukan anggota lain
	6	Secara tepat mengakses titik entri utk memadamkan api
	5	Memakai jenis asap sebagai indikator jenis api
	4	Memahami dasar-dasar hidrolis
	3	Tidak dapat menentukan jenis api dengan api
	2	Tidak dapat mengidentifikasi lokasi titik api
	1	Tidak mengubah strategi memadamkan api walaupun ada tanda api membesar

Gambar 6.8.

Instrumen BARS pada Brigade Pemadam Kebakaran
Sumber: Wirawan, 2009: 90.

g. Model BES

Model *Behavior Expectation Scale* (BES) digunakan untuk mengukur kinerja yang diharapkan oleh organisasi. Contoh instrumennya seperti pada gambar ini:

Skala	Indikator Kebiasaan Kerja
7	Dapat diharapkan datang ke tempat kerja 5 hari seminggu
6	
5	Dapat diharapkan untuk memberitahu supervisor dalam hal absen atau terlambat masuk kerja
4	
3	Dapat diharapkan tidak masuk 2 sampai 3 hari perminggu
2	
1	Dapat diharapkan untuk datang kerja dalam random schedule

Gambar: 6.9.

Instrumen Model BES dengan indikator kebiasaan kerja

Sumber: Wirawan , 2009: 93.

h. Model BOS

Model *Behavior Observation Scale* (BOS) seperti halnya model BARS juga didasarkan pada perilaku kerja. Bedanya dalam BOS pejabat penilai diminta mengamati dan menyatakan berapa kali perilaku itu muncul. Penilai mengobservasi ternilai berdasarkan *anchor* perilaku yang tersedia, kemudian memberikan tanda cek pada skala deskripsi level kinerja yang tersedia. Nilai akhirnya adalah penjumlahan dari nilai-nilai perilaku yang muncul.

Model ini dapat dilihat pada contoh berikut ini:

No.	Indikator Kinerja	Hampir Tak Pernah		Hampir Selalu		
		1	2	3	4	5
1	Menelaah produktivitas individual dengan manajer					
2	Menyarankan kepada teman sekerja cara membangun sales					
3	Memformulasikan tujuan khusus untuk setiap kontak dengan pelanggan					
4	Lebih memfokuskan pada produk daripada problem pelanggan					
5	Memperbarui rencana <i>account</i> terus-menerus					
6	Mengantisipasi dan mempersiapkan perhatian pelanggan					
7	Menyelesaikan keluhan konsumen					

Gambar 6.10.
Instrumen Behavior Observation Scale
Indikator Produktivitas Pemasaran

Sumber: Wirawan, 2009: 94.

i. Model Forced Distribution

Model Forced Distribution ini disebut juga *model paksaan*, yaitu model evaluasi yang menghasilkan klasifikasi karyawan menjadi 5 sampai dengan 10 kelompok kurva normal dari yang sangat rendah sampai yang sangat tinggi. Misalnya kelompok I nilainya yang terendah berjumlah 10%, kelompok II nilainya rendah berjumlah 20%, kelompok III nilainya sedang berjumlah 20%, kelompok IV nilainya baik berjumlah 20%, dan kelompok V nilainya sangat baik dengan jumlah 10%.

Model evaluasi kinerja dengan model paksaan ini dapat dikaitkan dengan kebijakan keuangan perusahaan. Bila keuangan perusahaan sangat baik, maka yang mendapat kenaikan gaji adalah kelompok III dengan nilai sedang sampai dengan kelompok V (nilai sangat baik). Dan jika keadaan keuangan buruk maka yang mendapat kenaikan gaji hanya kelompok IV (nilai baik) dan kelompok V (nilai sangat baik). Sebaliknya bila keadaan keuangan sangat buruk maka yang mendapat kenaikan gaji hanya kelompok V (nilai sangat baik).

Model ini sangat menguntungkan perusahaan, tetapi jika pengelompokannya banyak sampai 10 kelompok, model ini

sangat merugikan karyawan. Contoh instrumen klasifikasi model *Forced Distribution* ini seperti gambar berikut:

PERUSAHAAN "XYZ"
Penilaian Dengan Metode
Forced Distribution

10 % terbaik	20 % berikutnya	40 % menengah	20 % berikutnya	10 % jelek
Waluyo	Renata Andreas	Suyono Wakidi Gunardi Triyanto	Munadi Bambang	Gunawan

Gambar 6.11.
Instrumen Klasifikasi Pegawai
Model Forced Distribution

Sumber: Handoko, 1995: 149

Semua metode (model) penilaian yang dijelaskan di atas disebut juga metode penilaian yang berorientasi masa lalu.⁵ Selanjutnya ada lagi beberapa metode penilaian yang disebut berorientasi masa depan.⁶

Dalam metode penilaian yang berorientasi masa depan ini menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi semata-mata sebagai objek penilaian yang tunduk dan tergantung pada pejabat penilai, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian.

Metode penilaian yang *berorientasi masa depan* tersebut adalah:

Penilaian diri sendiri (*Self Appraisal*)

Penilaian diri sendiri adalah penilaian yang dilakukan oleh karyawan dengan harapan karyawan itu dapat mengenal

⁵ Vietzal Rivai, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, h. 324. Lihat juga; T. Hani Handoko, 1995, *Manajemen SDM dan Manajemen Personalia*, BPFE Yogyakarta, h. 142.

⁶ *Ibid*, h. 335 dan T. Hani Handoko, *Ibid*, h. 150

kekuatan dan kelemahannya, sehingga ia mampu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang.⁷ Dan dalam persepsi pakar yang lain penilaian ini tidak hanya bertanggung jawab kepada penilai sendiri (*self appraisal*) tetapi juga bertujuan untuk mengembangkan diri karyawan itu sendiri, karena bila ia yang menilai dirinya sendiri, maka perilaku defensif cenderung tidak terjadi. Dan upaya perbaikan diri juga cenderung dilaksanakan.⁸

Selain itu argumentasi lain yang juga menjadi pertimbangan dalam penilaian oleh diri sendiri ini adalah karena karyawan dalam bekerja itu sebenarnya tidak hanya bertanggung jawab kepada atasannya atau penyelia, tetapi ia juga bertanggung jawab terhadap dirinya sendiri. Kalau kesadaran ini tumbuh dan berkembang pada diri seorang karyawan maka hal itu akan menjadi kekuatan batin yang besar yang akan selalu memotivasi dirinya untuk terus memperbaiki dirinya dalam bekerja sehingga selalu ada perbaikan dan peningkatan kinerjanya.

Mekanisme penilaian diri sendiri ini dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- (i). Pejabat penilai (penyelia) memberitahukan kepada karyawan tentang tujuan perusahaan.
- (ii). Kepada karyawan diberikan lembar kerja dimana mereka mencatat mengenai pekerjaan mereka tersebut.
- (iii). Karyawan mengisi lembar kerja sesuai dengan yang mereka kerjakan setiap harinya.
- (iv). Dua minggu sebelum penilaian kinerja dilaksanakan, karyawan melengkapi lembar kerja mereka dengan mengisi butir-butir yang berhubungan dengan pekerjaannya, tingkat kesulitan, dan usulan untuk penyempurnaan.

⁷ *Ibid*, h. 325.

⁸ T.Hani Handoko, *Op Cit*, h.151.

Secara sederhana model penilaian oleh diri sendiri itu dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar: 6.12.
Instrumen *Self Appraisal*

No.	Pekerjaan yang dilakukan	Tingkat kesulitan			Usulan perbaikan
		Biasa	Sulit	Sulit sekali	
1	Melayani nasabah	√			
2	Menjurnal transaksi harian	√			
3	Mengenali uang palsu			√	Perlu ada pelatihan
4	Mencocokkan selisih penerimaan dan pengeluaran		√		Perlu bimbingan

Sumber: Rekayasa penulis

Pembobotan nilai karyawan dapat dibuat sebagai berikut:

- Tidak ada yang sulit dan yang sulit sekali nilainya baik sekali = 90
- Sulit tidak lebih dari 2 kali dalam 1 periode penilaian atau sulit sekali ada 1 kali dalam satu periode penilaian nilainya baik = 80
- Lebih dari ketentuan (ii) nilainya cukup = 70

Dalam prakteknya masing-masing perusahaan dapat berbeda dalam melakukan pembobotan nilai.

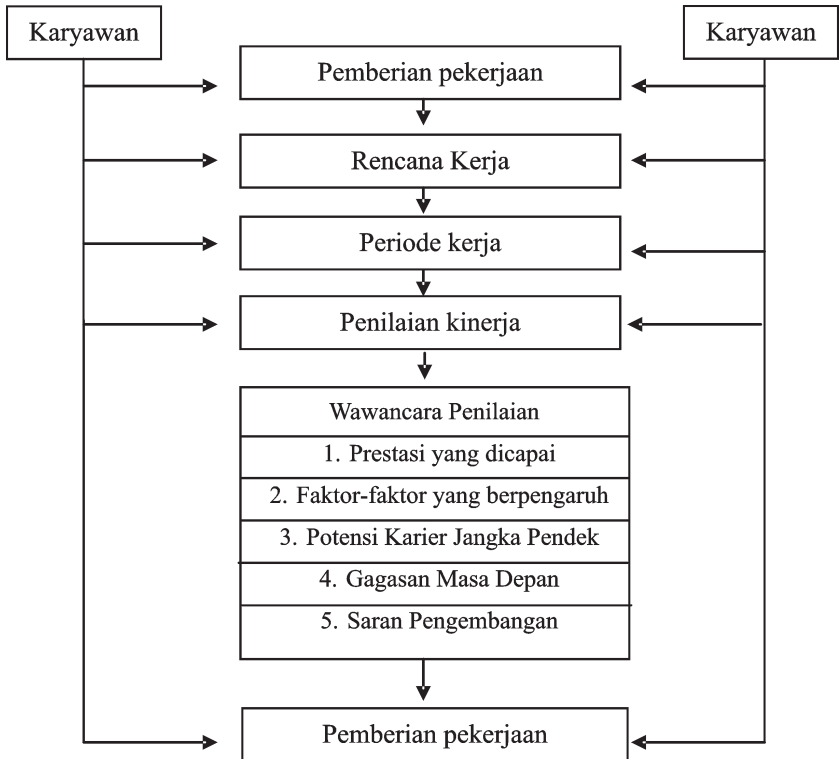
j. Management By Objective

Metode ini mengacu pada metode kerja manajemen berdasarkan sasaran (MBO) yang mengacu pada pendekatan hasil. Metode ini dimaksudkan untuk mengurangi kelemahan-kelemahan yang ada pada metode lainnya dan untuk mengembangkan kemampuan karyawan, yang dapat dilakukan melalui prosedur:

- Manajer memberitahukan tujuan yang akan dicapai oleh unit kerja masing-masing
- Setiap karyawan menentukan tujuan masing-masing yang dikonsultasikan dengan manajer masing-masing.
- Dalam proses pencapaian tujuan atasan dapat membantu karyawan dengan member *feedback* (umpan balik)

- (iv) Pada akhir masa penilaian atasan dan karyawan melakukan penilaian (evaluasi) tentang pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan.

Proses penilaian kinerja dengan metode MBO ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar: 6.13.
Model Penilaian kinerja MBO

Sumber: Rivai, 2004: 337.

BAB VII

INDIKATOR KINERJA

1. Pengertian Indikator Kinerja

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan (BPKP, 2000) Sementara itu menurut Lohman (2003) indikator kinerja (Performance Indicators) adalah suatu variable yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektivitas dan efesiensi proses atau operasi dengan berpedoman pada target-target dan tujuan organisasi. Demikian disebutkan oleh Mahsun.¹ Dari rumusan itu kita dapat memahami bahwa indikator kinerja merupakan kriteria yang digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang diwujudkan dalam ukuran-ukuran tertentu.

Dalam perspektif lain indikator kinerja juga didefinisikan sebagai berikut:²

- a) Indikator kinerja adalah nilai atau karakteristik tertentu yang digunakan untuk mengukur output atau outcome suatu kegiatan.
- b) Indikator kinerja adalah alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

¹ Muhammad Mahsun, 2006, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, BPFE, Yogyakarta, h.71

² Moeheriono, 2012, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Raja Grafindo Persada, h. 108.

- c) Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.
- d) Indikator kinerja adalah suatu informasi operasional yang merupakan indikasi mengenai kinerja atau kondisi suatu fasilitas atau kelompok fasilitas.

Indikator kinerja (*Performance Indicator*) sering disamakan dengan ukuran kinerja (*performance measure*), namun sebenarnya berbeda meskipun sama-sama digunakan dalam pengukuran kinerja. Pada indikator kinerja (*Performance Indicator*) mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, yaitu hal-hal yang bersifat hanya merupakan indikasi saja, sehingga bentuknya cenderung kualitatif saja. Sedangkan ukuran kinerja (*performance measure*) adalah kriteria yang mengacu pada penilaian kinerja secara langsung sehingga lebih bersifat kuantitatif atau dapat dihitung. Dalam penilaian kinerja ini ada area keberhasilan utama yang disebut *critical success factors* (CSF)

Area CSF ini adalah menggambarkan preferensi manajerial dengan memperhatikan variable kunci yang dapat berbentuk keuangan (financial) CSF ini dapat digunakan sebagai indikator kinerja atau sebagai masukan dalam menentukan indikator kinerja. Untuk melakukan CSF ini dapat dilakukan terhadap berbagai faktor, misalnya potensi yang dimiliki organisasi, kesempatan, keunggulan, dan kapasitas sumberdaya. CSF ini sering kali pengertiannya disamakan dengan Key Performance Indicator (KPI), yang sebenarnya berbeda makna. CSF adalah kumpulan indikator yang dapat dianggap sebagai ukuran kinerja kunci baik yang bersifat financial maupun non financial. KPI hanya untuk mendeteksi dan memonitor capaian kinerja. Pada tabel berikut ini dapat dilihat penggunaan CSF sebagai masukan dalam penetapan indikator kinerja.

Tabel: 7.1.
Critical Succes Factors (CSF) menentukan Indikator Kinerja

No.	Keberhasilan Utama Organisasi (CSF)	Tujuan Strategik	Indikator Kinerja
1	Layanan berkualitas tinggi dan tepat waktu	Memantau dan mengendalikan pada pelayanan setiap waktu	Pelayanan yang tepat waktu
2	Karyawan yang berkualitas tinggi	Memantau proses penerimaan dan seleksi karyawan untuk menghasilkan karyawan yang berkualitas	Tingkat keterampilan karyawan sesuai dengan tugas pekerjaan
3	Sistem keuangan yang baik dan teratur	Menciptakan sistem keuangan yang efektif dan efisien	Efektivitas sistem pelaporan keuangan
4	Hasil produk yang berkualitas	Membuat produk yang berkualitas dan dapat diterima pasar	Jumlah omzet penjualan

Sumber: Moeheriono, 2013: 109.

Memperhatikan tabel 7.1 tersebut kita dapat memahami bahwa :

- a) Penentuan Key Performance Indicator (KPI) merupakan bagian yang sangat penting dalam merancang sistem pengukuran kinerja.
- b) Dalam menentukan KPI haruslah benar-benar merupakan penjabaran dari visi, misi, strategi, dan tujuan-tujuan strategis organisasi (perusahaan)

Tentu saja dalam penentuan indikator kinerja organisasi profit dan non profit berbeda, karena tujuannya berbeda. Untuk itu kita perlu mencermati cara membuatnya baik untuk organisasi profit maupun non profit seperti pada tabel-tabel berikut :

Tabel 7.2
Penentuan Indikator Kinerja Organisasi Profit

Tujuan Strategis	Key Performance Indicators (KPI)	
	Key Performance Outcome (Lag Indicators)	Key Performance Driver (Lead Indicators)
Perspektif Finansial: 1. Kemampuan memperoleh laba 2. Investasi perusahaan yang efektif	a. Tingkat pertumbuhan penjualan b. Tingkat keuntungan/laba c. Return on Capital Employed (ROCE) d. Tingkat penggunaan investasi	a. Tingkat penjualan b. <i>Market share</i> c. Tingkat pendapatan d. <i>Total asset</i> e. Investasi/pendanaan
Perspektif Pelanggan: 1. Menguasai pasar domestik dan global 2. Pertumbuhan pelanggan yang tinggi 3. Kepuasan pelanggan yang tinggi 4. Kesetiaan dan dukungan pelanggan yang tinggi	a. Laba bersih pelanggan b. Pangsa pasar domestik dan global c. Persentase penjualan global d. Persentase pertumbuhan pelanggan e. Tingkat kepuasan pelanggan f. Tingkat pemenuhan keluhan pelanggan g. Tingkat loyalitas pelanggan	a. Keuntungan / <i>Profit</i> pelanggan b. Penjualan produk c. Database pasar d. Database pesaing e. Jumlah pelanggan f. Rancangan survei g. <i>Respons time</i> h. Akurasi data i. Dukungan administrasi
Perspektif Bisnis Internal: 1. Meningkatkan sistem proses kerja yang lebih baik 2. Meningkatkan proses manufaktur yang efektif 3. Pengembangan dan riset yang tangguh	Persentase jenis produk atas pengakuan internasional Persentase produk cacat Jumlah produk baru Rasio biaya yang dikeluarkan	Pengakuan internasional Standarisasi mutu Kualitas produk Produk cacat <i>Manufacturing cycle</i> Waktu proses Perancangan produk Investasi Research dan Development

Sumber : Moeheriono, 2013: 110

Tabel 7.3
Penentuan *Key Performance Indicator* Organisasi Non Pemerintah

Stakeholder	Objektif	Key Performance Indicators (KPI)
Pengurus, pembina dan Penasihat	1. Meningkatkan akuntabilitas organisasi, pendapatan, proses dan penyaluran 2. Meningkatkan jumlah donatur 3. Meningkatkan jumlah donasi	1. Rasio pengeluaran total terhadap penerimaan total 2. Rasio biaya operasi terhadap penerimaan total 3. Ketepatan waktu pelaporan 4. Persentase kenaikan donatur 5. Persentase kenaikan donasi
Pelaksana	1. Memberikan kewenangan secara penuh untuk menerjemahkan kebijakan strategis ke dalam program 2. Pemberdayaan karyawan 3. Meningkatkan kualitas karyawan 4. Meningkatkan kepercayaan donatur 5. Meningkatkan layanan kepada donatur	1. Rasio program yang disetujui pengurus 2. Jumlah teguran pengurus 3. Absensi karyawan administrasi kantor 4. Persentase kenaikan jumlah donatur 5. Target penyelesaian keluhan donatur
Donatur	1. Mengembangkan potensi donatur 2. Mengadakan forum silaturahmi donatur 3. Memperluas area beroperasi 4. Mengembangkan program	1. Persentase pelatihan yang diprogramkan 2. Program pelayanan konsultasi agama 3. Persentase target pencapaian donatur 4. Persentase target yang diprogramkan

Sumber: Moeheriono, 2013: 111.

2. Persyaratan Indikator Kinerja

Meskipun indikator kinerja antara satu kegiatan dengan kegiatan lain berbeda, namun ada persyaratan-persyaratan yang bersifat umum yang sama untuk mewujudkan suatu indikator yang baik dan ideal. Diantara persyaratan-persyaratan itu adalah sebagai berikut:

- a) *Consistency*, tidak berubah baik antar periode waktu maupun antar unit organisasi.
- b) *Comparability*, mempunyai daya banding yang layak dan tepat.

- c) *Clarity*, sederhana, mudah dimengerti dan dipahami oleh semua organisasi.
- d) *Controllability*, dapat dikendalikan dalam wilayah dan departemen yang ada dalam lingkungan organisasi
- e) *Contingency*, berdasarkan struktur organisasi, gaya manajemen, ketidakpastian dan kompleksitas
- f) *Comprehensiveness*, merefleksikan semua aspek perilaku yang cukup penting untuk pembuatan keputusan manajerial.
- g) *Boundedness*, fokus pada faktor-faktor utama yang merupakan perwujudan keberhasilan organisasi.
- h) *Relevance*, dalam penerapannya memerlukan indikator yang spesifik, sehingga relevan dengan kondisi dan kebutuhan tertentu.
- i) *Feasibility*, target-target yang dipergunakan sebagai dasar indikator perumusan indikator kinerja harus merupakan harapan yang realistik.

Dalam perspektif yang lain persyaratan indikator kinerja yang baik dan ideal menurut rumusan BPKP³ adalah sebagai berikut:

- a) Spesifik dan jelas, sehingga mudah dipahami.
- b) Dapat diukur secara objektif, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif.
- c) Relevan, indikator kinerja dapat digunakan secara objektif dan relevan.
- d) Dapat dicapai, penting dan berguna.
- e) Fleksibel dan sensitive, dapat digunakan tidak saja dalam keadaan normal, tetapi juga dalam kondisi yang memerlukan perubahan dan penyesuaian.
- f) Efektif, data dan informasi yang berkaitan dengan indikator kinerja dapat dikumpulkan, diolah dan dianalisis dengan biaya yang tersedia.

³ *Ibid*, h.112

3. Dasar Indikator Kinerja

Apa yang mendasari ukuran kinerja perlu dipertimbangkan secermat mungkin, karena indikator kinerja itu akan digunakan untuk mengukur progress atau prestasi karyawan baik secara individual maupun tim. Dan bahkan apa yang dijadikan indikator akan dikembalikan menjadi *feedback* kepada karyawan untuk menjadi koreksi atau masukan untuk perbaikan dan peningkatan kinerja kedepan.

Menurut Thor dalam Amstrong dan Baron⁴, paling tidak ada tiga hal yang harus dijadikan dasar dalam pengembangan indikator kinerja, sehingga menjadi prioritas dan benar-benar dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Tiga hal tersebut adalah :

- a) Apa yang diukur semata-mata ditentukan oleh apa yang dianggarkan.
- b) Kebutuhan pelanggan diterjemahkan menjadi prioritas strategis dan rencana strategis yang mengindikasikan apa yang harus diukur.
- c) Memberikan perbaikan kepada karyawan maupun tim dengan mengukur hasil dari prioritas strategis, memberikan kontribusi untuk perbaikan lebih lanjut dengan mengusahakan motivasi karyawan dan tim, dan memberikan informasi tentang apa yang sudah berjalan dan tidak berjalan.

Dengan demikian tujuan ditetapkan nya indikator kinerja itu adalah untuk memberikan bukti apakah hasil yang diinginkan telah dicapai atau belum.

4. Ukuran Indikator Kinerja

Manajemen organisasi baik organisasi publik maupun bisnis harus bisa mendapatkan hasil penilaian kinerja organisasi secara komprehensif dalam sebuah laporan penilaian kinerja selama satu periode dan berkesinambungan dari tahun ke tahun. Memang banyak ukuran yang bisa digunakan. Namun untuk lebih

⁴ Michael Amstrong and Angela Baron, 1998, *Perfect Management*, Institut of Personal and Development, London, h. 270

efektifnya manajemen perlu menyusun prioritasnya pada hal-hal yang sangat urgen saja untuk mengetahui apakah organisasi bekerja dengan baik, dan hal-hal apa saja yang masih perlu diperbaiki.

Untuk menjadi pegangan manajemen dalam menetapkan apa yang menjadi ukuran indikator kinerja dalam praktek biasanya hanya memuat antara 3 sampai dengan 10 indikator kinerja untuk setiap level atau jenjang organisasi sesuai dengan kompleksitasnya. Sebagai contoh misalnya ukuran kinerja dapat dikelompokkan dalam enam kategori berikut, namun masing-masing organisasi dapat saja mengembangkannya sesuai dengan misi organisasi masing-masing.

Keenam kategori ukuran kinerja tersebut menurut Moehariono⁵ adalah sebagai berikut:

- a) *Efektif*, indikator ini mengukur derajat kesesuaian yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan. Indikator efektivitas ini menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu yang sudah benar (*are we doing the right*)
- b) *Efisien*, indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin. Indikator efektivitas ini menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu dengan benar (*are we doing things right?*)
- c) *Kualitas*, indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen
- d) *Ketepatan waktu*, Indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu.
- e) *Produktivitas*, indikator ini mengukur tingkat efektivitas suatu organisasi.
- f) *Keselamatan*, indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para karyawan ditinjau dari aspek kesehatan.

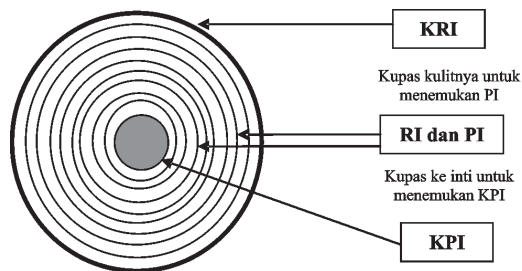
⁵ Moehariono, *Op Cit*, h. 114.

5. Tipe Ukuran Kinerja

Dalam perspektif yang lain Parmenter⁶ menjelaskan banyak perusahaan bekerja dengan ukuran-ukuran yang salah. Banyak diantara perusahaan yang salah itu terletak pada penggunaan *Key Performance Indicator* (KPI) yang ditentukan secara tidak benar. Sangat sedikit organisasi yang benar-benar mau memantau KPI yang sesungguhnya. Sebenarnya terdapat empat tipe ukuran kinerja :

- a) Key Result Indicator (KRI), ukuran ini memberitahu bagaimana kinerja anda dari satu perspektif atau faktor keberhasilan kritis.
- b) Result Indicator (RI), memberitahu apa yang telah anda lakukan.
- c) Performance Indicator (PI), memberitahu anda apa yang harus dilakukan.
- d) Key Performance Indicator (KPI), memberitahu anda apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja secara dramatis.

Untuk dapat memahami lebih jauh bagaimana konteksnya dan posisi masing-masing ukuran kinerja tersebut dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Gambar 7.1
Empat Tipe Ukuran Kinerja

Sumber: David Parmenter, 2010: 2.

⁶ Parmenter David, 2010, *Mengembangkan dan Mengimplementasikan Key Performance Indicators*, Penerbit PPM, Jakarta, h. 1-16.

Banyak organisasi yang menggunakan ukuran kinerja merupakan kombinasi yang kurang sesuai dengan keempat tipe ini. Untuk memahami lebih jauh mengenai empat tipe ukuran kinerja ini, Parmenter mengajak kita menggunakan analogi sebuah bawang untuk menjelaskan hubungan dari keempat ukuran ini.

Kulit terluar menjelaskan kondisi keseluruhan dari sebuah bawang, jumlah sinar matahari, air, dan nutrisi yang telah diterima, bagaimana ia ditangani dari mulai proses panen hingga mencapai rak super market. Namun semakin kita mengupas lapisan-lapisan bawang kita akan menemukan lebih banyak informasi. Lapisan-lapisan itu mewakili berbagai indikator kinerja, dan yang menjadi intinya adalah *Key Performance Indicator*.

Key Result Indicator (KRI)

Apakah yang dimaksud dengan Key Result Indicator (KRI)? Key Result Indicator adalah ukuran yang sering tertukar dengan Key Performance Indicator. Key Result Indicator ini misalnya mencakup :

- a) Kepuasan pelanggan
- b) Laba bersih sebelum pajak
- c) Profitabilitas atas pelanggan
- d) Kepuasan karyawan
- e) Tingkat pengembalian atas modal yang digunakan.

Karakteristik umum dari ukuran-ukuran ini adalah merupakan hasil dari banyak tindakan. *Key Result Indicator* memberi gambaran kepada kita, apakah kita berjalan ke arah yang benar. Tetapi ukuran tersebut tidak memberitahukan apa yang harus kita lakukan untuk meningkatkan hasil. Jadi Key Result Indicator ini menyediakan informasi yang ideal bagi anggota Dewan direksi perusahaan (mereka yang tidak terlibat dalam manajemen sehari-hari). Key Result Indicator mencakup periode yang lebih lama dari pada Key Performance Indicator.

Performance Indicator dan Result Indicator

Didalam bisnis *Performance Indicator* penting tetapi bukan yang utama. *Performance Indicator* pada scorecard (kartu nilai) masing-masing organisasi, divisi, departemen dan tim. *Performance Indicator* (Indikator Kinerja) yang berada di bawah *Key Result Indicator* dapat mencakup :

- a) Persentase kenaikan penjualan dari 10 % pelanggan teratas
- b) Jumlah saran karyawan yang diterapkan dalam 30 hari terakhir
- c) Keluhan pelanggan dari pelanggan utama
- d) Telepon penjualan yang telah disiapkan untuk minggu depan dan, dua minggu kedepan
- e) Keterlambatan pengiriman kepada pelanggan utama.

Result Indicator merupakan aktivitas, dan semua ukuran kinerja finansial adalah *Result Indicator*. Misalnya analisis penjualan harian atau mingguan atau merupakan ringkasan yang sangat bermanfaat, tetapi ini merupakan hasil dari upaya banyak tim. Untuk memahami seutuhnya apa yang harus ditingkatkan atau diturunkan kita perlu melihat pada aktivitas-aktivitas yang dapat menciptakan penjualan (hasil)

Result Indicator yang terdapat di bawah *Key Result Indicator* dapat mencakup:

- a) Keuntungan bersih pada lini produk utama
- b) Penjualan kemarin
- c) Keluhan pelanggan dari pelanggan utama.
- d) Pemanfaatan tempat tidur rumah sakit tiap minggunya.

Key Performance Indicator.

Key Performance Indicator merupakan seperangkat ukuran yang fokus terhadap aspek kinerja organisasi yang paling kritis bagi kesuksesan organisasi saat ini maupun di masa yang akan datang. Untuk memahami lebih intens apa dan bagaimana *Key Performance Indicator* tersebut, Parmenter (2011) memberikan contoh seperti berikut ini.

Contoh: *Key Performance Indicator* sebuah Maskapai

Contoh ini mengenai seorang pejabat senior *British Airways* (BA) yang pada tahun 1980-an merencanakan perubahan dengan cara berkonsentrasi pada sebuah Key Performance Indicator (KPI) ia akan diberitahu, ketika berada di belahan dunia manapun, jika sebuah pesawat BA tertunda. Manajer BA di bandara yang bersangkutan tahu bahwa jika sebuah pesawat tertunda melebihi suatu "batasan" mereka akan menerima panggilan pribadi dari pejabat BA tersebut.

Hal ini dilakukan tidak lama sebelum pesawat BA mendapat reputasi sebagai pesawat yang selalu tepat waktu. Key Performance Indicator ini berdampak pada enam perspektif *Balance Scorecard* (BSC) pesawat yang tertunda berarti mengalami:

- a) Peningkatan biaya, termasuk tambahan biaya bandara, dan biaya akomodasi penumpang yang menginap.
- b) Peningkatan ketidakpuasan pelanggan, dan kekecewaan dari orang-orang yang ditemui penumpang di tempat tujuan (yang kemungkinan akan menjadi pelanggan di masa depan)
- c) Kontribusi yang lebih besar terhadap penipisan ozon (dampak lingkungan) karena digunakannya tambahan bahan bakar untuk mengejar waktu selama penerbangan.
- d) Dampak negatif terhadap pengembangan staf karena mereka belajar untuk meniru kebiasaan buruk yang menyebabkan penundaan pesawat yang digunakan oleh BA.
- e) Merugikan hubungan dengan pemasok dan jadwal service yang menyebabkan buruknya mutu service.
- f) Meningkatkan ketidakpuasan karyawan karena mereka harus terus beradu "argument" dan membuat kesepakatan dengan pelanggan yang frustrasi.

Dengan demikian *Key Performance Indicator* sebenarnya bukanlah hal yang baru bagi suatu organisasi bisnis. Bisa jadi selama ini keberadaan *Key Performance Indicator* tidak disadari atau tidak mendapatkan tanggapan dari tim manajemen saat ini.

Perbedaan antara KRI dengan KPI

Seringkali dalam lokakarya muncul pertanyaan yang sama dari waktu ke waktu. Apa perbedaan antara *Key Result Indicator*, *Key Performance Indicator*, *Result Indicator*, dan *Performance Indicator*. Analogi speedometer mobil dapat menjelaskan perbedaan antara *Result Indicator* (RI) dengan *Performance Indicator* (PI). Kecepatan sebuah mobil dalam menempuh perjalanan adalah *Result Indicator* (RI atau indikator hasil), karena kecepatan sebuah mobil adalah gabungan dari gigi yang digunakan oleh mobil tersebut dan berapa banyak revolusi yang digunakan oleh mobil setiap menitnya.

Sedangkan *Performance Indicator* (Indikator Kinerja) adalah seberapa ekonomis mobil tersebut dikendarai. Misalnya alat ukur yang menunjukkan berapa Kilometer jarak yang di tempuh untuk setiap liter bahan bakarnya. Atau seberapa panas mesin mobil tersebut pada saat mesin hidup (pengukur suhu).

Indikator Pengarah dan Indikator Hasil.

Banyak buku manajemen yang membahas mengenai indikator pengarah (*lead*) dan Indikator Hasil (*lag*). Ini sebenarnya adalah perdebatan mengenai Key Performance Pengarah Indikator (KPI). Ketika ini ditanyakan kepada peserta seminar, apakah KPI pesawat terlambat termasuk indikator pengarah (*lead*) atau indikator hasil (*lag*)?

Jawaban mereka terbagi dua secara merata. Pesawat yang terlambat tentunya memiliki kedua indikator ini. Indikator tersebut menjelaskan masa lalu dan juga bagaimana hal ini dapat menimbulkan masalah dimasa yang akan datang pada saat mendarat. Dengan demikian, jelaslah bahwa istilah indikator pengarah (*lead*) dan hasil (*lag*) bukanlah alat yang bermanfaat untuk mendefinisikan Key Performance Indicator (KPI).

Key Result Indicator (KRI) dan *Result Indicator* (RI) menggantikan ukuran hasil, KRI biasanya melihat aktivitas selama waktu yang lebih lama misalnya beberapa bulan atau catur wulan, sedangkan RI melihat aktivitas pada jangka waktu yang lebih

pendek, misalnya penjualan kemarin. Untuk lebih mudahnya memahami perbedaan-perbedaan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 7.4
Perbedaan antara Key Result Indicator (KRI) dan Key Performance Indicator (KPI)

Key Result Indicator (KRI)	Key Performance Indicator
Dapat bersifat finansial dan non finansial (misalnya pengembangan modal yang digunakan, dan persentase kepuasan pelanggan)	Merupakan ukuran non finansial (tidak dinyatakan dalam satuan mata uang)
Periode pengukuran bulanan dan terkadang caturwulan	Periode pengukuran jangka pendek (misalnya 24/7, harian atau mingguan)
Sebagai informasi ringkas mengenai kemajuan keberhasilan utama (kritis) faktor keberhasilan organisasi, KRI sangat ideal untuk pelaporan ke majuan kepada dewan direksi	Dijalankan oleh CEO dan tim manajemen senior (TMS)
KRI tidak dapat membantu staf atau manajemen karena KRI tidak menjelaskan dimana yang harus diperbaiki	Semua staf dapat memahami ukuran tersebut dan tindakan perbaikan seperti apa yang perlu dilakukan
Umumnya satu -satunya orang yang harus bertanggung jawab untuk KRI adalah CEO	Tanggung jawab dapat dibebankan kepada individu atau tim
KRI dirancang utk memberi informasi ringkas aktivitas dalam satu CSF	Berdampak signifikan (misalnya mem - pengaruhi lebih dari satu CSF teratas dan lebih dari satu perspektif BSC
KRI merupakan hasil dari banyak aktivitas yang diatur melalui banyak ukuran kinerja	Berdampak positif (misalnya mempengaruhi semua ukuran kinerja lainnya secara positif)
Normalnya dilaporkan dengan menampilkan grafik tren yang mencakup setidaknya 15 bulan aktivitas	Normalnya dilaporkan secara intranet yang mengindikasikan aktivitas, orang yang bertanggung jawab, sejarah masa lalu, sehingga dapat dilakukan panggilan telepon yang bermakna

Sumber: David Parmenter, 2011: 10

Tabel 7.5
Perbedaan antara Result Indicator dan Performance Indicator

<i>Result Indicator (RI)</i>	<i>Performance Indicator (PI)</i>
Dapat bersifat finansial maupun non finansial	Ukuran non finansial (tidak dinyatakan dalam rupiah, yen, pound, eoru, dll)
Diukur harian, mingguan, bulanan, atau terkadang triwulan	Sama
Tidak terikat pada aktivitas yang berbeda	Terikat pada aktivitas yang berbeda dan juga pada tim
Tidak menjelaskan apa yang seharusnya dilakukan	Semua staf memahami tindakan apa yang perlu dilakukan untuk memperbaiki PI
Dirancang untuk mengukur aktivitas dalam Critical Success Factor (CSF)/Success Factor (SF)	Aktivitas tertentu berdampak pada CSF/SF
Merupakan hasil lebih dari satu aktivitas	Memusatkan pada aktivitas tertentu
Normalnya dilaporkan dalam kartu nilai tim	Sama

Sumber: David Parmenter, 2011: 11.

Tabel 7.6
Analisis Ukuran Masa lalu/Masa kini/Masa depan

Ukuran Masa Lalu (minggu lalu/2 minggu lalu/ bulan lalu/caturwulan lalu)	Ukuran Masa Kini (waktu sebenarnya/hari ini/kemarin)	Ukuran Masa Depan (minggu depan/bulan depan/caturwulan depan)
Misalnya jumlah pesawat yang terlambat minggu lalu/bulan lalu	Misalnya pesawat yang terlambat lebih dari 2 jam (dimutakhirkan terus menerus)	Misalnya jumlah inisiatif untuk dimulai pada bulan depan/2 bulan untuk menargetkan area yang dapat menyebabkan keterlambatan pesawat

Sumber: David Parmenter, 2011: 11.

6. Desain Sistem Pengukuran Kinerja

Untuk melaksanakan pengukuran kinerja bukan merupakan pekerjaan yang mudah, tetapi memerlukan ekstra ketelitian. Hal tersebut bukan hanya karena banyaknya hal-hal terkait yang harus diukur, tetapi juga istilah-istilah yang digunakan masih banyak dalam bahasa asing dan masing-masing substansi yang diukur punya kriteria dan rumusnya masing.

Untuk memudahkan bagaimana sebaiknya organisasi (perusahaan) mempersiapkan, melaksanakan, menetapkan hasil

pengukuran kinerja itu, serta menindaklanjuti (memanfaatkan hasil pengukuran kinerja itu) untuk kemajuan organisasi (perusahaan), maka disarankan agar organisasi mengawalinya dengan membuat desain pengukuran kinerja sebagai acuan dalam melaksanakan langkah-langkah pengukuran kinerja.

Dengan memberikan pertimbangan secara berhati-hati pada desain dan pengembangan sistem pengukuran kinerja yang telah ada, dapat diperoleh informasi terkait yang lebih bermakna, dapat dipergunakan, dan nilai tambah yang benar. Untuk itu perlu diingat kembali akronim SMART, yang dapat bermakna *specific, measurable, achievable, relevant, dan timeliness*.⁷ Terkait dengan konteks ini, maka review terhadap pedoman di bawah ini dapat membantu dalam mendesain sistem ukuran kinerja.⁸

Pengukuran mendorong perilaku. Ini dapat bersifat baik dan buruk. Untuk itu perlu dipastikan bahwa mengukur sesuatu yang benar-benar membantu mencapai sasaran kinerja yang diharapkan.

Mengukur hasil pekerjaan nyata dan pencapaian, dan juga faktor dalam proses mempengaruhi hasil kerja dan penyelesaian. Sistem pengukuran kinerja memerlukan biaya untuk mengembangkan dan memelihara. Dengan demikian perlu memutuskan pada pengukuran yang kritis. Untuk memastikan kegunaan dan relevansi, pengukuran kinerja yang spesifik perlu dikaitkan dengan penggunaan spesifik berdasar nama dan jabatan. Setiap sistem pengukuran kinerja harus mampu mengidentifikasi menurut nama siapa, menggunakan informasi apa, dan bagaimana dipergunakan untuk mencapai tujuan organisasi.

Mengembangkan ukuran dengan sistem terkait yang memberikan peringatan yang cukup atas perubahan negatif. Sistem pengukuran kinerja yang baik memberikan macam informasi yang benar dan dalam format yang benar pula.

⁷ Wibowo, 2007, *Manajemen Kinerja*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, h. 321

⁸ Jerry Harbour, 1997, *Performance Measurement*, Origion Productivity Press, h. 67

7. Klasifikasi Ukuran Kinerja

Banyak faktor yang bisa dijadikan ukuran kinerja. Namun faktor yang dapat dijadikan ukuran kinerja harus relevan, signifikan, dan komprehensif. Jadi kalau dilihat dari klasifikasinya ukuran kinerja itu dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- (i) *Produktivitas*, menyangkut hubungan input dan output. Misalnya output suatu pabrik untuk setiap kelompok kerja sebanyak 55 unit perhari dikerjakan oleh 5 orang karyawan.
- (ii) *Kualitas*, termasuk disini ukuran yang sifatnya internal seperti susut, jumlah produk yang ditolak, jumlah produk yang cacat. Maupun ukuran yang sifatnya eksternal seperti tingkat kepuasan pelanggan, penilaian frekuensi pemesanan pelanggan.
- (iii) Ketepatan waktu, menyangkut persentase pesanan dikapalkan sesuai yang dijanjikan. Dengan kata lain ukuran ketepatan waktu mengukur apakah orang melakukan apa yang akan dilakukan.
- (iv) *Cycle time*, menunjukkan jumlah waktu yang diperlukan untuk maju dari satu titik ke titik lain dalam suatu proses. Jelasnya pengukuran *cycle time* mengukur berapa lama sesuatu pekerjaan itu dilakukan. Misalnya berapa lama waktu rata-rata yang diperlukan dari mulai pelanggan menyampaikan pesanan sampai pelanggan menerima pesannya.
- (v) Pemanfatan sumberdaya, antara lain menyangkut pengukuran penggunaan kapasitas peralatan seperti pabrik, mesin-mesin, dan lain lain dibandingkan dengan usia ekonomisnya dan pemanfaatan sumberdaya manusia (karyawan) apakah sudah memenuhi kategori produktif.
- (vi) Biaya, apakah biaya benar-benar dihitung berdasarkan kebutuhan per unit, sehingga persis tahu berapa sesungguhnya yang diperlukan secara keseluruhan. Kebanyakan perusahaan hanya mengetahui perhitungan yang menyeluruh, tanpa tahu rinciannya satu persatu.

Dalam perspektif yang lain ada lagi ukuran kinerja yang juga perlu menjadi acuan, seperti misalnya yang dikemukakan oleh Armstrong⁹ yang mengklasifikasikan ukuran kinerja dalam empat type ukuran, masing-masing sebagai berikut :

- (i) *Ukuran uang*, digunakan untuk mengukur memaksimalkan income, meminimalkan pengeluaran, dan meningkatkan tingkat pendapatan.
- (ii) *Ukuran waktu*, mengekspresikan kinerja dengan jadwal waktu kerja, jumlah jaminan simpanan, dan kecepatan aktivitas.
- (iii) *Ukuran pengaruh*, termasuk dalam hal ini pencapaian standar, perubahan dalam perilaku (kolega, staf, atau pelanggan) dan tingkat penerimaan layanan.
- (iv) *Reaksi*, menunjukkan bagaimana orang lain menilai karyawan dalam bekerja. Reaksi ini dapat diukur dengan penilaian oleh rekan kerja, pelanggan, dan analisis terhadap keluhan.

8. Korelasi Ukuran Kinerja

Korelasi mencerminkan tingkat hubungan antara dua variabel atau lebih. Variabel-variabel yang dijadikan ukuran kinerja dapat berkorelasi positif dan sebaliknya bisa juga berkorelasi negatif. Dikatakan *berkorelasi positif* apabila satu variable meningkat atau menurun, variable yang lainnya juga menurun. Dikatakan *berkorelasi negatif*, apabila dua variable yang berhubungan itu terbalik, dimana yang satu meningkat, dan yang satunya menurun.

Wibowo¹⁰ memberi contoh, *cycle time* dan biaya pekerja merupakan merupakan ukuran kinerja yang sering berkorelasi tinggi. Sedangkan contoh spesifik yang termasuk keluarga ukuran (berkorelasi) dari bisnis dan sektor industri yang berbeda adalah sebagai berikut :

⁹ Michael Armstrong, 1994, *Performance Management* (alih bahasa: Tony Setiawan), Tugu, Yogyakarta, h. 86

¹⁰ Wibowo, *Op Cit*, h. 329

- (i) *Ukuran kinerja terkait accounting*. Misalnya jumlah kesalahan yang dilaporkan oleh auditor, *cycle time* proses penggajian, persetujuan aplikasi kredit, dan jumlah hari rata-rata dari menerima sampai memproses.
- (ii) *Ukuran kinerja terkait customer service*, Misalnya persentase panggilan lewat operator disampaikan pihak yang tepat dalam hitungan sekian detik, rata-rata *cycle time* untuk memproses permintaan pelanggan, dan jumlah keluhan terkait pelayanan pelanggan.
- (iii) *Ukuran kinerja terkait engineering*. Misalnya jumlah perubahan desain per proyek engineering pemanfaatan tenaga kerja teknik, jumlah kesalahan gambar per lembar desain, dan persentase penyampaian gambar tepat waktu.
- (iv) *Ukuran kinerja terkait healthcare*, misalnya rata-rata *cycle time* perputaran atau pergantian meja operasi, tingkat pemanfaatan meja operasi, biaya bahan peroperasi, tingkat pemanfaatan meja operasi, dan persentase penundaan karena tidak tersedianya biaya.
- (v) *Ukuran kinerja terkait information*, misalnya persentase masalah pelanggan yang tidak terkoreksi per skedul, biaya pekerjaan ulang disebabkan program computer, dan rata-rata waktu tanggapan untuk membantu keluhan.
- (vi) *Ukuran kinerja terkait mail order service*, misalnya persentase pesanan yang dikapalkan sesuai janji, rata-rata *cycle time* pesanan pelanggan sampai pesanan diterima, persentase pesanan dikembalikan karena kesalahan pelayanan, dan rating kepuasan pelanggan.
- (vii) *Ukuran kinerja terkait maintenance*, misalnya biaya pemeliharaan dibanding proses, persentase fasilitas pemeliharaan terkait *downtime*, frekuensi panggilan ulang atau perbaikan pemeliharaan, persentase komitmen pelayanan pemeliharaan terkait tepat waktu, *cycle time* perintah kerja, dan *cycle time* rata-rata panggilan pemeliharaan preventif.
- (viii) *Ukuran kinerja terkait manufacturing*, misalnya jumlah produk cacat per unit yang diproduksi, biaya per unit, pemanfaatan tenaga kerja, persentase pengiriman

pengiriman produksi tepat waktu, persentase *downtime* fasilitas manufacturing, dan *cycle time* pergantian.

- (ix) *Ukuran kinerja terkait procurement/purchasing*, misalnya persentase suplai yang dikirimkan per skedul, *cycle time* pesanan pembelian dikembalikan karena kesalahan, jumlah item dalam *hot list*, dan biaya *parts* per total *cost*.
- (x) *Ukuran kinerja terkait sales*, misalnya persentase penjualan dikembalikan, persentase penjualan baru, jumlah panggilan penjualan perminggu/bulan, dan pengiriman tepat waktu dari komitmen penjualan.
- (xi) *Ukuran kinerja terkait shipping/trucking*, misalnya total tonase muatan perkilometer jalan, persentase total kilometer jalan bermuatan kosong, persentase pengembalian dan pengiriman tepat waktu, rata-rata lama waktu penundaan muatan di pusat distribusi, kecelakaan per kilometer jalan, tiket per kilometer jalan, dan jumlah kemacetan per kilometer jalan.

BAB VIII

METODE PENGUKURAN KINERJA.

1. Model Sistem Pengukuran Kinerja

Dalam merancang sistem pengukuran kinerja organisasi (perusahaan) memerlukan model yang cocok dan mampu mengukur kinerja secara keseluruhan dari organisasi itu sendiri. Tidak semua model pengukuran kinerja dapat dipakai untuk mengukur kinerja, tetapi sangat tergantung pada situasi dan kondisi organisasi masing-masing. Ada beberapa contoh model yang dapat dipertimbangkan untuk dipilih dalam merancang sistem pengukuran kinerja pada organisasi profit maupun non profit:

a) Balanced Scorecard Model

Model ini dikenalkan oleh *Robert S. Kaplan* dari Harvard Business School, dan *David P. Norton* dari Kantor Akuntan Publik KPMG (Amerika Serikat) *Blanced Scorecard* terdiri dari 2 kata, yaitu (1) kartu skor (Scorecard) dan (2) berimbang (balanced) Kata berimbang dimaksud untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif dapat diukur secara berimbang dari dua perspektif, yaitu (1) perspektif keuangan dan (2) perspektif non keuangan baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang, secara internal dan eksternal.

Oleh karenanya eksekutif akan dinilai kinerjanya berdasarkan kartu skor yang dirumuskan secara berimbang,

dan eksekutif ini diharapkan akan dapat memusatkan perhatian dan usahanya selain pada kinerja keuangan juga kinerja non keuangan. *Balanced scorecard* ini telah dimanfaatkan oleh banyak perusahaan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian para eksekutif pada kinerja keuangan dan non keuangan pada kinerja jangka pendek dan jangka panjang. Hasil studi tersebut telah diterbitkan dalam sebuah artikel dengan judul "*Balanced scorecard-Measures That Drive Performance*" dalam jurnal *Harvard Business Review* bulan Januari-Februari 1992.¹

Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan dalam perusahaan-perusahaan modern di dunia, maka diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat prinsip yang cocok dan tepat, yaitu sebagai berikut:

- (i) Perspektif keuangan (*finance*)
- (ii) Perspektif konsumen (*customer*)
- (iii) Perspektif proses (*proses*)
- (iv) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*)

Oleh karena itu ukuran ini biasa disebut *balanced scorecard*, yang dipandang cukup komprehensif untuk memotivasi para eksekutif dalam mewujudkan kinerja mereka yang berkesinambungan (*sustainable*). Dengan memperluas ukuran kinerja eksekutif ke kinerja non keuangan tersebut, maka kinerja ukuran kinerja eksekutif menjadi lebih komprehensif hasilnya. Dengan pendekatan *balanced scorecard* ini, maka kinerja keuangan yang dihasilkan oleh para eksekutif merupakan akibat dari terwujudnya kinerja dalam memuaskan kebutuhan customer, pelaksanaan proses yang produktif, *cost effective*, serta pembangunan personel (sumberdaya manusia) yang lebih produktif dan berkomitmen.

¹ Moeheriono, 2012, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, h. 159

Kinerja eksekutif pada perspektif keuangan dapat diukur dengan menggunakan empat macam ukuran (indikator), (i) *Economic Value Added (EVA)*, (ii) *Pertumbuhan pendapatan (Revenue Growth)*, (iii) *Pemanfaatan aktiva yang diukur dengan Asset Turn Over*, dan (iv) *Berkurangnya biaya secara signifikan (Cost Effectiveness)*

Kinerja eksekutif pada perspektif customer dapat diukur dengan menggunakan tiga ukuran (indikator), yaitu: (i) *Jumlah customer baru*, (ii) *Jumlah customer yang menjadi non customer*, (iii) *kecepatan waktu layanan customer*.

Kinerja eksekutif pada perspektif proses dapat diukur dengan menggunakan tiga ukuran (indikator), yaitu: (i) *Cycle time*, (ii) *on-time delivery*, dan (iii) *Cycle effectiveness*.

Dan kinerja eksekutif pada pembelajaran dan pertumbuhan dapat diukur dengan menggunakan dua ukuran (indikator), yaitu: (i) *Skill coverage ratio*, dan (ii) *Quality work life*.

Keempat perspektif pendekatan *balanced scorecard* secara bersamaan dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 8.1
Perspektif Pendekatan *Balanced scorecard*

Perspektif	Ukuran kinerja eksekutif yang berimbang
Keuangan (<i>Finance</i>)	a. <i>Economic Value Added (EVA)</i> b. <i>Pertumbuhan pendapatan (revenue growth)</i> c. <i>Pemanfaatan aktiva yang diukur dengan Asset Turnover</i> d. <i>Berkurangnya biaya secara signifikan yang diukur dengan cost effectiveness</i>
Konsumen (<i>Customer</i>)	a. <i>Jumlah customer baru</i> b. <i>Jumlah customer yang menjadi non-customer</i> c. <i>Kecepatan waktu layanan customer</i> d. <i>Tingkat kepuasan customer</i>
Proses (<i>Proses</i>)	a. <i>Ketepatan waktu produksi (cycle time)</i> b. <i>Ketepatan pesanan (on-time delivery)</i> c. <i>Perputaran keefektifan (cycle effectiveness (CE))</i>
Pembelajaran & pertumbuhan (<i>Learning and Growth</i>)	a. <i>Skill Coverage ratio</i> b. <i>Quality worklife</i>

Sumber: Moeheriono, 2012: 160.

b) Human Resource Scorecard

Dalam perkembangan organisasi dan ekonomi pada era sekarang ini, khususnya dalam penciptaan nilai-nilai (*value creation*) suatu organisasi sangat didominasi oleh "*human capital*" dan modal "*intangible*".² Oleh sebab itu untuk mengetahui sampai sejauhmana kontribusi sumber daya manusia dalam pencapaian kinerja organisasi perlu ada pengukuran melalui konsep pengukuran yang disebut "*Human Resource Scorecard*".

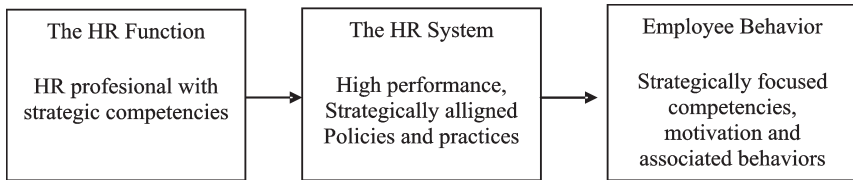
Menurut Becker, Huselid, and Ulrich³, sistem pengukuran kinerja sumber daya manusia yang efektif mempunyai dua tujuan penting: (i) memberikan petunjuk bagi pembuatan keputusan dalam organisasi, dan (2) berfungsi sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja sumber daya manusia. Konsep yang dikembangkan dalam Human Resource Scorecard lebih ditujukan pada peran penting dari para profesional sumber daya manusia di masa datang.

Bila fokus strategi perusahaan adalah menciptakan *competitive advantage* yang berkelanjutan dalam menghadapi persaingan, maka fokus pengembangan sumberdaya manusianya juga harus disesuaikan. Hal ini dimaksudkan untuk memaksimalkan kontribusi sumber daya manusia terhadap tujuan organisasi dan menciptakan nilai (*value*) bagi organisasi. Peran sumber daya manusia yang strategis untuk mencapai maksud tersebut dapat dikembangkan melalui tiga dimensi dari rantai nilai (*value chain*) yang dikembangkan oleh arsitektur sumber daya manusia perusahaan, yang meliputi: fungsi, sistem, dan perilaku karyawan.

Istilah arsitektur sumber daya manusia yang dimaksudkan disini adalah menjelaskan profesi sumberdaya manusia di dalam fungsi sumber daya manusia, yang berhubungan dengan kebijakan dan praktek sumber daya manusia melalui kompetensi dan perilaku sumber daya manusia, seperti nampak dalam gambar berikut:

² Surya Dharma dalam Usmara ed, 2007, *Paradigma Baru Manajemen SDM*, Amara Books, Yogyakarta, h. 166.

³ Becker, Huselid, and Ulrich, 2001, *The HR Scorecard, Lingbig People, Strategy and Performance*, Boston Harvard Business School Press.



Gambar 8.1
Arsitektur Strategi Sumber Daya Manusia

Sumber: Backer et al, 2001 dalam Usmara ed 2007: 167

(1) Fungsi Sumber Daya Manusia

Penciptaan nilai strategi sumber daya manusia dilakukan melalui mengelola infra struktur untuk memahami dan mengimplimentasikan strategi perusahaan, dan biasanya profesi dalam fungsi sumber daya manusia diharapkan dapat mengarahkan usaha ini. Dalam konteks ini Becker et al mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia yang efektif terdiri dua dimensi penting, yaitu:

- (i) Manajemen sumber daya manusia teknis, mencakup rekrutmen, kompensasi, dan benefit.
- (ii) Manajemen sumber daya manusia strategik mencakup penyampaian (*delivery*) pelayanan manajemen sumber daya manusia dalam cara yang mendukung implementasi strategi perusahaan.⁴

Dalam kenyataannya kebanyakan manajer sumber daya manusia lebih memusatkan kegiatannya pada penyampaian (*delivery*) yang tradisional atau kegiatan manajemen sumber daya manusia yang bersifat teknis, dan kurang memperhatikan dimensi manajemen sumber daya manusia yang strategik. Pada untuk kepentingan kemajuan organisasi ke depan yang perlu sekali dikembangkan oleh manajer sumber daya manusia adalah dimensi strategis ini karena sangat besar pengaruhnya terhadap perbaikan kinerja karyawan dan kinerja organisasi.

⁴ *Ibid.*

(a) Sistem Sumber Daya Manusia

Sistem sumber daya manusia adalah unsur utama yang berpengaruh dalam sumber daya manusia yang strategik yang disebut dengan "*High Performance Work Sistem*" (HPWS.) Dalam HPWS ini setiap elemen sistem sumber daya manusia dirancang untuk memaksimalkan seluruh kualitas *human capital*, dengan cara melakukan hal-hal sebagai berikut:

- (i) Menghubungkan keputusan seleksi dan promosi untuk memvalidasi model kompetensi.
- (ii) Mengembangkan strategi yang menyediakan waktu dan dukungan yang efektif untuk keterampilan yang dituntut oleh implementasi strategi organisasi.
- (iii) Melaksanakan kebijaksanaan kompensasi dan manajemen kinerja yang menarik, mempertahankan dan memotivasi kinerja karyawan yang tinggi.

Ketiga hal tersebut merupakan langkah penting dalam pembuatan keputusan upaya peningkatan kualitas karyawan dalam organisasi, sehingga memungkinkan kinerja organisasi dan kinerja karyawan itu sendiri menjadi berkualitas. Tentu saja aktivitas manajemen tidak berhenti sampai di situ saja. Lebih-lebih sekarang ini persaingan bisnis semakin meningkat tajam, sehingga juga diperlukan "*inter-relationship*" antara komponen sistem sumber daya manusia dan hubungan antara sumber daya manusia.

(b) Perilaku karyawan yang strategik

Peran sumber daya manusia ("*human capital*") yang strategik akan memfokuskan pada produktivitas perilaku karyawan dalam organisasi. Perilaku strategik adalah perilaku produktif yang secara langsung mengimplementasikan strategi organisasi. Strategi ini terdiri dari dua kategori umum, seperti:

- (i) Perilaku inti, (*core behavior*) adalah alur yang langsung berasal dari kompetensi inti perilaku yang didefinisikan organisasi. Perilaku tersebut sangat fundamental untuk keberhasilan organisasi.
- (ii) Perilaku yang spesifik yang situasional (*situation specific behavior*) yang esensial sebagai *key point* dalam organisasi atau rantai nilai dari suatu bisnis. Misalnya berupa keterampilan *cross-selling* yang dibutuhkan oleh bank.

(c) Konsep Dasar *Human Resource Scorecard*

Memahami visi, misi, dan strategi perusahaan adalah kunci utama keberhasilan *Human Resource Scorecard*, baru kemudian men-*develop vision* atau *mission human resource* itu sendiri. Ada beberapa prinsip dasar yang harus dipahami terlebih dahulu dengan benar sebelum mengimplementasikan *Human Resource Scorecard*:⁵

- (i) *Human Resource Scorecard* adalah bagian dari strategi perusahaan. *Human Resource Scorecard* ibarat sebuah bangunan yang menjadi bagian dari apa yang kita turunkan dari strategi perusahaan.
- (ii) Di dalam strategi *human resource scorecard* itu harus ada hubungan sebabnya dahulu baru akibatnya apa. Atau dengan kata lain *Human Resource Scorecard* adalah kombinasi dari indikator *lagging* (akibat) dan *leading* (sebab)
- (iii) Dasar pemikiran yang digunakan adalah “*What gets measured, get managed, gets done*”, artinya apa yang dapat diukur itulah yang dapat dikelola, Setelah mendapatkan apa yang dapat dikelola barulah bisa diimplementasikan dan dievaluasi.

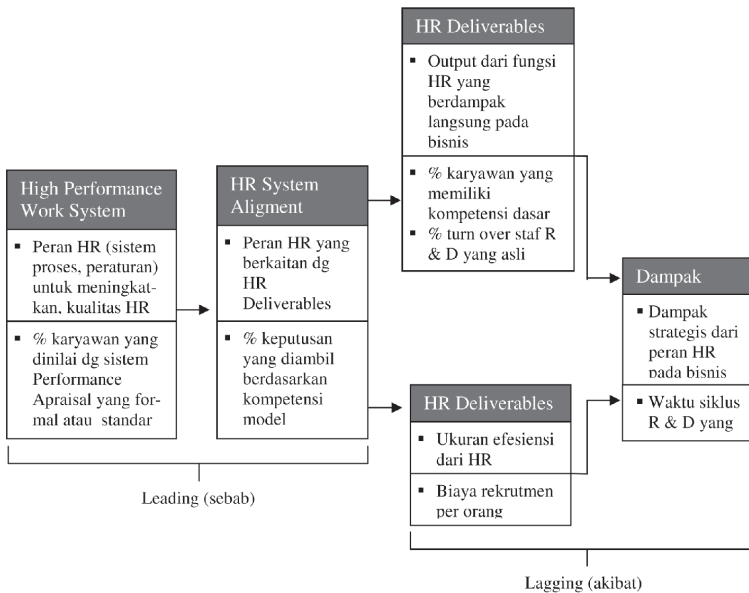
Dalam implementasi *Human Resource Scorecard* ini diperlukan 7 (tujuh) langkah penting:⁶

⁵ Waplaw dalam Usmara ed, *Op Cit*, h. 188

⁶ *Ibid*, h. 189

- (i) Mendefinisikan bisnis strategi, baru kemudian *Human Resource Scorecard strateginya*.
- (ii) Membangun *Case Human Resource* sebagai *strategy asset*, termasuk *value change*-nya.
- (iii) Membangun indikator sebab dan akibat di dalam perusahaan, di dalam Human Resource Departement itu sendiri.
- (iv) Membangun *Human Resource strategy map*
- (v) Menghubungkan sebab akibat, satu dengan yang lainnya.
- (vi) Melakukan pengukuran kinerja
- (vii) Implementasi.

Untuk mengetahui lebih jauh bagaimana terjadinya hubungan sebab-akibat dapat dilihat pada gambar berikut:

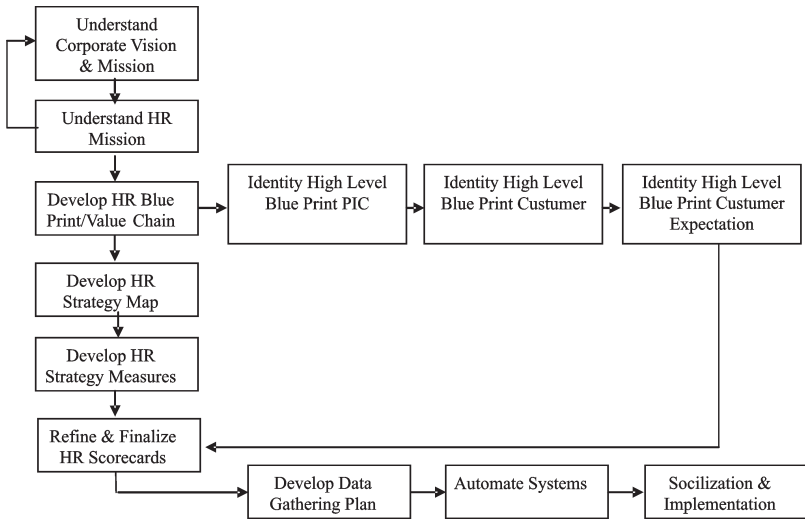


Gambar 8.2.
Konsep Human Resource Scorecard Teori dan Praktek.

Sumber: Waplaw dalam Usmara ed, 2007: 190.

(d) Aplikasi proses pembuatan *human resource scorecard*

Untuk lebih memahami bagaimana proses pembuatan *human resource scorecard* ini dalam prakteknya dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 8.3. Proses Pembuatan Human Resource Scorecard (Aplikasi)

Sumber: Waplau dalam Usmara ed, 2007: 191

Dari gambar 8.3. tersebut dapat pula ditentukan tujuan dan ukuran-ukuran strategik dari organisasi (bisnis) itu seperti terlihat pada tabel berikut:

Tabel 8.2.
Tujuan dan Ukuran-ukuran Strategik

Tujuan Strategik	Ukuran-ukuran Strategik
Produktivitas Karyawan	Sales/Employee
Mengurangi Turn Over	Turn over rate: - Voluntary turn over - Involuntary turn over
Kepuasan Karyawan	Employee Satisfaction Index (ESI)
Kompetensi yang tinggi	Competency Gap Analysis
Meningkatkan pelayanan HR	- Coaching & Counseling Services Offered - Lead time for services processing
Performance Appraisal yang rutin objektif	- % of Performance Appraisal (PA) done on time - Number of PA objectivity complains
Meningkatkan kualitas rekrutmen	- % Recruitment Competency Gap - % of offers accepted
Pengembangan kompetensi yang sesuai	- Number of front liners trained 'cross selling skills' - % of training program planning executed
Sistem performance appraisal yang sesuai dengan strategi	Number of employees appraised with PA sistem that link with company strategy
Iklim kerja yang mendukung	Organization climate survey (part of ESI)

Sumber: Waplaw, dalam Usmara ed, 2007: 192.

c) *Integrated Performance Measurement Sistem (IPMS)*

Model ini diperkenalkan oleh *Centre for Strategic Manufacturing* dari *University of Strathdyde Glasgow* di Inggris. Tujuan dari model IPMS ini adalah agar sistem pengukuran kinerja lebih akurat, terinci, efektif, dan efisien. Berbeda dengan tiga model lainnya model IPMS ini menjadikan keinginan stakeholder menjadi titik awal di dalam melakukan perancangan sistem pengukuran kinerja.

Peranan stakeholder tidak berarti hanya pemegang saham (*shareholder*), melainkan beberapa pihak yang mempunyai kepentingan atau dipentingkan oleh organisasi (perusahaan) seperti konsumen, karyawan, dan lain-lain. Faktor orientasi organisasi yang utama adalah ada tidaknya visi, misi, dan strategi, jumlah stakeholder yang mempengaruhi dan jumlah serta jenis produk yang dimiliki yaitu faktor yang menjadi dasar untuk membandingkan dengan faktor kondisi ojektif yang dimiliki model IPMS dengan model *blanced scorecard* atau *cambridge model*.

Penggunaan IPMS merupakan model sistem pengukuran kinerja dengan titik awal (*starting point*) dari *stakeholder* sebagai landasan menentukan *Key Performance Indikator* (KPI) nya. Pada penggunaan IPMS ini, sebelum melakukan identifikasi *stakeholder* tersebut perlu lebih dahulu ditentukan dan diidentifikasi pada level bisnisnya. Dalam model IPMS terdapat empat bisnis perusahaan, yaitu: (i) bisnis inti (*Core business*), (ii) Unit bisnis (*Business unit*), (iii) Proses bisnis (*business process*), dan (iv) aktivitas (*activity*).

Dalam merancang sistem kinerja model IPMS ini perlu dilakukan secara berurutan dan lebih selektif, artinya bila mengidentifikasi pada satu tahapan tidak tuntas, maka tahap berikutnya tidak dapat dilakukan. Dan urutannya adalah sebagai berikut:

- (i) Mengidentifikasi dan membuat daftar *stakeholder* dan keinginan dari masing-masing *stakeholder* tersebut.
- (ii) Membandingkan kemampuan bisnis dalam memenuhi keinginan *stakeholder* dengan bisnis lain yang sejenis dalam memenuhi keinginan dari *stakeholdernya* (*Benchmarking*)
- (iii) Menetapkan tujuan (*objective*) bisnis yang bersumber dari tujuan bisnis itu sendiri.
- (iv) Menetapkan *Key Performance Indikator* (KPI) terlebih dahulu untuk mengukur pencapaian objek bisnis.
- (v) Meneliti dan mencocokkan apakah ada *Key Performance Indikator* (KPI) yang bertentangan dengan objek bisnis.
- (vi) Membuat spesifikasi masing-masing *Key Performance Indikator* (KPI) ke dalam objek bisnis.

d) Model Performance Prism (*prisma*)

Model ini dikenal juga dengan sebutan *Model Cambridge University* yang diperkenalkan oleh Neely. Pada model ini dititikberatkan menggunakan *product group* sebagai dasar untuk mengidentifikasi *Key Performance Indikator* (KPI) nya. Model ini memiliki hubungan satu sama lain dalam mempresentasikan kunci sukses atau tidaknya kinerja organisasi. Dalam mengukur

kinerja organisasi menurut model ini ada lima prinsip fundamental yang harus dilakukan:⁷

- (i) Kepuasan stakeholder, siapa saja stakeholder organisasi dan apa saja keinginan dan kebutuhan mereka meliputi: investor, karyawan, konsumen, pemasok, dan regulator (pemerintah)
- (ii) Strategi, yaitu apa yang diperlukan untuk memberikan kepuasan terhadap stakeholders. Hal tersebut sangat diperlukan untuk mengukur kinerja organisasi, sehingga dapat diketahui sejauhmana kinerja organisasi dapat dicapai.
- (iii) Proses, yaitu apa saja yang diperlukan untuk menerapkan strategi yang sudah ditetapkan. Dengan kata lain bagaimana caranya agar strategi yang sudah ditetapkan dapat diaplikasikan dan berhasil dengan baik.
- (iv) Kapabilitas, yaitu kemampuan apa saja yang diperlukan untuk menjalankan proses yang ada. Kemampuan yang dimiliki antara lain meliputi: keahlian sumber daya, praktik bisnis, pemanfaatan teknologi dan infrastruktur, jaringan pemasaran, dan distribusi.
- (v) Kontribusi stakeholder, yaitu kontribusi apa yang kita butuhkan dan kita inginkan dari para stakeholder untuk mengembangkan kemampuan yang kita miliki. Untuk menentukan apa saja yang harus diukur yang merupakan tujuan akhir pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *performance prism* ini, maka organisasi harus mempertimbangkan hal-hal, apa saja yang diperlukan dan diinginkan para stakeholdernya. Sebab suatu organisasi dikatakan memiliki kinerja yang baik jika mampu menyampaikan apa yang diinginkannya dari para stakeholdernya yang sangat mempengaruhi kelangsungan hidup organisasi itu.

Metode *performance prism* ini, memiliki keunggulan dibanding metode yang lain, seperti misalnya dibandingkan

⁷ Moeheriono, *Op Cit*, h. 129

dengan metode *balanced scorecard* metode *performance prism* memiliki beberapa kelebihan diantaranya mengidentifikasi stakeholder dari berbagai pihak seperti: pemilik dan investor, supplier. Pelanggan, karyawan, pemerintah dan masyarakat sekitar. Sedangkan pada *balanced scorecard* mengidentifikasi stakeholder hanya dari sisi shareholder dan customer saja.

Dan bila dibandingkan dengan metode IPMS, *performance prism* memiliki kelebihan, yaitu pada *key performance indikator* (KPI) yang diidentifikasi terdiri dari: KPI strategi, KPI proses, dan KPI kapabilitas. Sebaliknya pada metode IPMS langsung mengidentifikasi KPI-KPI nya tanpa memandang mana yang merupakan strategi, proses, dan kapabilitas perusahaan.

e) Model Supply Chain Management (SCM)

Model ini merupakan suatu kesatuan proses dan aktivitas produksi mulai dari raw material diperoleh dari pemasok, proses penambahan nilai produksi yang mengubah bahan baku menjadi barang jadi, proses penyimpanan persediaan barang (inventory) ke retailer dan konsumen dalam rangka untuk meningkatkan kepuasan konsumen. Pengukuran kinerja model *Supply Chain* ini tidak hanya berkaitan dengan satu departemen atau satu fungsional saja, tetapi harus mengintegrasikan seluruh area yang relevan, dengan melibatkan departemen *research and development, production, marketing, logistic, dan customer service* atau disebut dengan *process based*. Model *Supply Chain* tersebut digunakan untuk:

- (i) Mendapatkan bahan baku dan komponen.
- (ii) Mentransformasi bahan baku dan komponen menjadi produk jadi.
- (iii) Meningkatkan nilai tambah dari produk.
- (iv) Mendistribusikan dan mempromosikan produk ke distributor, retailer dan konsumen memfasilitasi pertukaran informasi dari sejumlah entitas bisnis yang beragam (pemasok, manufaktur/pabrik, distributor, perusahaan logistik dan retailer)

Salah satu model *supplay chain* yang paling populer di kalangan praktisi dan akademisi dan telah berkembang pesat adalah “*supply chain operation referen-model*” (SCOR), merupakan model yang dikembangkan dan sudah sampai versi 7.0. Dalam model ini ada 5 proses manajemen utama *supplay chain* yang diukur yaitu:

- (i) Perencanaan (*plan*)
- (ii) Sumber (*resource*)
- (iii) Proses pembuatan (*make*)
- (iv) Pesanan (*deliver*)
- (iv) Pengembalian (*return*)

f) Model Analytical Hierarchy Process (AHP)

Model ini memerlukan struktur pengukuran kinerja yang terdiri dari beberapa perspektif, kelompok metric, dan KPI serta bagaimana kaitannya. Hasil pembobotan dengan metode AHP akan menghasilkan bobot kinerja pada perspektif, kelompok metric, dan KPI yang sering disebut *struktur hierarki pengukuran kinerja matric*, dan KPI.

Metode AHP ini dapat digunakan untuk membuat keputusan dan sebagai alat untuk melakukan pembobotan kriteria dan subkriteria serta menstrukturkan masalah menjadi terstruktur dan dibangun dengan dua prinsip yaitu prinsip penentuan prioritas dan prinsip konsistensi secara logis yang menjadi prasyaratnya. Prinsip-prinsip dasar metode AHP tersebut adalah:

- (i) Penyusunan hierarki
- (ii) Penentuan prioritas
- (iii) Konsistensi logis

Kemudian prosedur dalam proses AHP ini dikelompokan dalam 5 langkah, masing-masing:

- (i) Pembentukan hierarki
- (ii) Perbandingan berpasangan
- (iii) Pengecekan konsistensi

- (iv) Evaluasi dari seluruh pembobotan
- (v) Pengelompokan keputusan dan penilaian

Dalam praktiknya AHP ini biasanya menggunakan model *balanced scorecard* karena paling mudah diterapkan, hanya memberikan bobot dan tetap menggunakan empat perspektif.

2. 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:

- (i) Analisis kuantitatif, misalnya untuk membandingkan antara biaya-biaya yang dikeluarkan dengan manfaat yang dihasilkan.
- (ii) Analisis ex-ante, dilakukan sebelum kebijakan atau program dirumuskan, yang mencakup: criteria keputusan, alternative, pro-kontra, tolok ukur hasil, dan langkah-langkah pelaksanaan, dan evaluasinya.
- (iii) Pemeliharaan kebijakan, analisis ini dilakukan untuk menjamin terlaksananya kebijakan atau program sesuai dengan perencanaan dan tidak terjadi perubahan yang tidak diinginkan dalam pelaksanaannya.
- (iv) Pemantauan kebijakan, pencatatan tingkat-tingkat perubahan setelah kebijakan/program dilaksanakan.
- (v) 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*):

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

3. Analisis Kinerja Berbasis Anggaran

a) Pengertian Anggaran

Anggaran adalah perencanaan keuangan untuk masa depan yang pada umumnya mencakup jangka waktu satu tahun dan dinyatakan dalam satuan moneter.⁸ Anggaran merupakan perencanaan jangka pendek organisasi yang menerjemahkan berbagai program kedalam rencana keuangan tahunan yang lebih kongkret. Anggaran, khususnya anggaran pemerintah (organisasi publik) berfungsi sebagai berikut:

- (i) Untuk membantu menentukan kebutuhan masyarakat yang sifatnya sangat vital seperti: air, listrik, kesehatan, pendidikan, dan fasilitas umum.
- (ii) Alat untuk mewujudkan kebijakan pemerintah dalam membangun kemakmuran bangsa dan negara melalui kebijaksanaan fiskal.
- (iii) Sebagai sarana untuk mewujudkan kesejahteraan rakyat.

Anggaran juga menjadi indikator kinerja dalam arti seberapa besar terserap sesuai dengan peruntukannya dalam melaksanakan pembangunan pada masing-masing instansi/satuan kerja tingkatan pemerintahan.

Kinerja anggaran dalam arti seberapa besar terserap sesuai peruntukannya di masing-masing instansi/satuan kerja juga

⁸ Mohammad Mahsun, 2006, *Evaluasi Kinerja Sektor Publik*, BPFE Yogyakarta, h.145

mencerminkan kinerja karyawan yang bekerja di masing-masing instansi/satuan kerja.

Penyusunan anggaran pada organisasi sektor publik dapat membantu mewujudkan akuntabilitas. Oleh karena itu berdasarkan anggaran yang telah ditetapkan maka masyarakat dapat melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan anggaran sektor publik tersebut. Anggaran sektor public itu memuat dua hal, masing-masing: formulasi kebijakan anggaran (*budget policy formulation*) dan perencanaan operasional anggaran (*budget operational planning*). Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, maka anggaran sebenarnya dapat dijadikan standar dalam pengukuran kinerja. Meskipun demikian idealnya, namun dalam kenyataannya anggaran itu hanya memuat rencana-rencana keuangan, maka pengukuran kinerja berbasis anggaran ini mempunyai keterbatasan dalam penggunaannya. Diantara manfaat pengukuran kinerja berbasis anggaran ini bisa dilihat pada:

- (i) Efisiensi penggunaan anggaran
- (ii) Efektivitas kegiatan yang dibiayai oleh anggaran
- (iii) Outcome
- (iv) Benefit
- (iv) Impact

b) Mengukur Kinerja Anggaran

Kinerja anggaran sampai saat ini masih menggunakan ukuran berdasarkan realisasi anggaran tanpa melihat keberhasilan program. Ukuran ini dikenal juga dengan istilah ukuran tradisional. Pengukuran kinerja menurut sistem ini ditekankan pada input, yaitu apakah terjadi *overspending* atau *underspending*. Suatu organisasi publik atau instansi/satuan kerja pemerintah dinyatakan berhasil jika dapat menyerap 100% anggaran pemerintah walaupun hasil maupun dampak yang dicapai dari pelaksanaan program tersebut masih berada jauh dibawah standar.⁹

⁹ *Ibid*, h. 150

Pengukuran kinerja berbasis anggaran dilakukan dengan menilai selisih (varian) antara anggaran dengan realisasinya. Teknik tersebut dikenal dengan istilah analisis: jumlah pengeluaran aktual lebih kecil dari jumlah pengeluaran yang dianggarkan. Sebaliknya apabila selisihnya *overspending* itu berarti jumlah pengeluaran aktual lebih besar dari pada yang dianggarkan.

Organisasi publik (instansi/satuan kerja) yang realisasi anggaran aktualnya lebih kecil dari jumlah anggaran yang dianggarkan, maka kinerjanya dianggap baik. Sebaliknya bila realisasi anggaran aktualnya lebih besar dari pada jumlah anggaran yang dianggarkan maka kinerjanya dianggap jelek. Hasil analisis ini dapat dijadikan umpan balik (*feedback*) oleh instansi di atasnya kepada instansi yang ada dalam pembinaannya.

Apabila dalam satu tahun anggaran terjadi perubahan (*rebudgeting*) sebagaimana dalam praktik sistem penganggaran di Indonesia yang di era pasca reformasi disebut dengan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Perubahan (APBNP) atau untuk organisasi publik tingkat Provinsi dan Kabupaten/Kota disebut Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Perubahan (APBDP), dan di era sebelumnya disebut Anggaran Belanja Tambahan (ABT), maka yang dijadikan dasar perhitungannya adalah jumlah anggaran setelah terjadi *rebudgeting*. Untuk memudahkan memahami bagaimana formulasi sistem pengukuran kinerja berbasis analisis anggaran ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 8.2
Sistem Pengukuran Kinerja Berbasis Analisis Anggaran

PERENCANAAN	PELAKSANAAN	PENGUKURAN KINERJA
Arah dan Kebijakan Umum Anggaran	Persiapan	Mengumpulkan data realisasi anggaran
Rencana kegiatan operasional dan alokasi sumber daya	Penjabaran Anggaran	Melakukan analisis selisih anggaran
Menetapkan Standar Analisis Belanja (SAB), Tolok Ukur Kinerja dan Standar Biaya serta Standar Pelayanan Minimum (SPM) yang jelas	Kemungkinan Rebudgeting	Menentukan adanya underspending dan overspending Feedback atas hasil pengukuran kinerja

Sumber Mahsun, 2006: 151.

c) Formulasi analisis selisih anggaran

Pendekatan ini digunakan untuk menilai apakah terjadi surplus atau defisit dalam implementasi anggaran dalam satu periode. Bentuk umum formulasi analisis selisih anggaran ini adalah sebagai berikut:¹⁰

Surplus/Defisit = Realisasi Anggaran - Anggaran yang dianggarkan

Selisih analisis anggaran dapat dirinci menjadi dua: (i) selisih penerimaan, (ii) selisih pengeluaran. Formulasinya dirumuskan sebagai berikut:

Selisih penerimaan = Realisasi penerimaan - Anggaran penerimaan

Selisih pengeluaran = Realisasi pengeluaran - Anggaran pengeluaran

Untuk mengukur persentase tingkat ketercapaian anggaran dalam implementasi anggaran satu periode dapat diformulasikan sebagai berikut:

√ Persentase tingkat ketercapaian penerimaan anggaran diformulasikan sebagai berikut:

¹⁰ *Ibid*, h. 152

$$\frac{\text{Realisasi Penerimaan Anggaran}}{\text{Anggaran Pengeluaran Anggaran}} \times 100 \%$$

- ✓ Persentasi tingkat ketercapaian Pengeluaran Anggaran diformulasikan sebagai berikut:

$$\frac{\text{Realisasi Pengeluaran Anggaran}}{\text{Anggaran Pengeluaran Anggaran}} \times 100 \%$$

Analisis selisih anggaran ini juga dapat dihubungkan dengan *analytical procedure*, yaitu dengan membuat rasio kinerja sehingga analisis selisih anggaran ini lebih bermakna ketimbang hanya sekedar mengetahui tingkat ketercapaian anggaran, terutama bagi organisasi publik seperti instansi pemerintah baik pusat, provinsi, maupun kabupaten/kota. Analisis yang terkait dengan *analytical procedure* ini antara lain yang berhubungan dengan otonomi daerah terutama, misalnya:

(i) Rasio Kemandirian Daerah.

Rasio ini dimaksudkan untuk mengukur kemampuan pemerintah daerah dalam membiayai penyelenggaraan pemerintahan sendiri dengan membandingkan pendapatan asli daerah (PAD) dengan subsidi pemerintah pusat dan provinsi serta pinjaman daerah. Formulasi rasio kemandirian tersebut adalah sebagai berikut:

$$\frac{\text{Pendapatan Asli Daerah}}{\text{Subsidi Pemerintah Pusat dan Provinsi serta Pinjaman Daerah}} \times 100 \%$$

(ii) Rasio Pajak Daerah terhadap PAD.

Rasio ini mengukur kemampuan Pemerintah Daerah dalam menghasilkan pendapatan dari pajak daerah. Formula Rasio Pajak Daerah terhadap PAD adalah sebagai berikut:

$$\frac{\text{Pajak Daerah}}{\text{Pendapatan Asli Daerah}} \times 100 \%$$

(iii) Rasio Retribusi Daerah terhadap Pendapatan Asli Daerah.

Rasio ini mengukur kemampuan Pemerintah Daerah dalam menghasilkan pendapatan dari Retribusi Daerah terhadap PAD, dengan formula sebagai berikut:

$$\frac{\text{Restribusi Daerah}}{\text{Pendapatan Asli Daerah}} \times 100 \%$$

(iv) Rasio Bagian Laba BUMD terhadap PAD

Rasio ini mengukur kemampuan Daerah dalam menghasilkan pendapatan dari bagian laba BUMD, dengan formula sebagai berikut:

$$\frac{\text{Bagian Laba BUMD}}{\text{Pendapatan Asli Daerah}} \times 100 \%$$

(v) Rasio lain-lain PAD yang sah terhadap PAD

Rasio ini mengukur kemampuan Pemerintah Daerah menghasilkan pendapatan dari lain-lain PAD yang sah, dengan formula sebagai berikut:

$$\frac{\text{Lain-lain PAD yang Sah}}{\text{Pendapatan Asli Daerah}} \times 100 \%$$

(vi) Rasio Belanja Aparatur terhadap Total Belanja

Rasio ini dimaksudkan untuk mengetahui program belanja aparatur daerah terhadap total belanja yang dikeluarkan pemerintah daerah, dengan formulasi sebagai berikut:

$$\frac{\text{Belanja Aparatur}}{\text{Total Belanja}} \times 100 \%$$

(vii) Rasio Belanja Pelayanan Publik terhadap Total Belanja

Perhitungan rasio ini dimaksudkan untuk mengetahui proporsi belanja pelayanan publik terhadap total belanja yang dikeluarkan pemerintah daerah, dengan formulasi sebagai berikut:

$$\frac{\text{Belanja Pelayanan Publik}}{\text{Total Belanja}} \times 100 \%$$

Demikian seterusnya dengan pola yang sama dapat diteruskan untuk membuat ratio-ratio untuk pos-pos pengeluaran lainnya terhadap belanja pelayanan publik.

4. Audit Kinerja Sektor Publik

Ada istilah-istilah yang umum digunakan untuk audit kinerja ini. Diantaranya *performance audit* dan *value for money (VFM) audit*. *Performance audit* lebih merupakan istilah baku yang digunakan untuk menilai aspek ekonomi dan efisiensi dari pengelolaan organisasi. Sedangkan *VFM audit*¹¹ mengacu pada penilaian apakah manfaat yang dihasilkan oleh suatu program lebih besar dari biaya yang dikeluarkan (*spending well*) atau masih memungkinkan melakukan pengeluaran/belanja dengan lebih baik/bijak (*spending wisely*).

Audit kinerja ini terdiri atas audit manajemen/operasional, atau audit ekonomi dan efisiensi. Istilah ini digunakan untuk menilai aspek ekonomi dan efisiensi dari pengelolaan organisasi. Kemudian ada lagi istilah lain yaitu audit program dan audit efektivitas. Jenis audit ini digunakan untuk menilai manfaat atau pencapaian suatu program. Selain itu ada istilah audit keuangan yang lebih menekankan pada aspek penggunaan keuangan. Untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai audit kinerja (*performance audit*), berikut dijelaskan perbedaan antara audit kinerja dan audit keuangan:

¹¹ Agung Ray, 2008, *Audit Kinerja Pada Sektor Publik*, Salemba Empat, Jakarta, h. 42.

- a) Lingkup audit keuangan meliputi seluruh laporan keuangan, sedangkan audit kinerja lebih spesifik dan fleksibel dalam pemilihan subjek, objek, dan metodologi audit.
- b) Audit keuangan merupakan audit regular, sedangkan audit kinerja bukan merupakan audit regular karena tidak harus dilaksanakan setiap tahun atau secara berkala.
- c) Opini atau pendapat yang diberikan dalam audit keuangan bersifat baku, yaitu *unqualified*, *adverse*, atau *disclaimer*, sedangkan audit kinerja bukan merupakan audit dengan jenis opini yang sudah ditentukan (*formalized opinion*)
- d) Audit kinerja dilaksanakan dengan dasar pengetahuan yang bersifat multidisiplin dan lebih banyak menekankan pada kemampuan analisis dari pada hanya sebatas pengetahuan akuntansi.
- e) Audit kinerja bukanlah bentuk audit berdasarkan *checklist*. Kompleksitas dan keragaman pertanyaan dalam audit kinerja mensyaratkan agar auditor dibekali dengan kemampuan berkomunikasi yang baik

Menurut *The Swedish National Audit Office (BPK Swedia)* perbedaan audit kinerja dengan audit keuangan itu seperti nampak dalam tabel berikut:

Tabel 8.3.
Perbedaan antara Audit Kinerja dan Audit Keuangan

Aspek	Audit Kinerja	Audit Keuangan
Tujuan	Menilai apakah <i>auditee</i> telah mencapai tujuan yang ditetapkan	Menilai apakah akun-akun benar dan disajikan secara wajar
Fokus	Program dan kegiatan organisasi	Sistem Akuntansi dan sistem manajemen
Dasar akademik	Ekonomi, ilmu politik, sosiologi, dan lain-lain	Akuntansi
Metode	Bervariasi antara satu proyek dan proyek lainnya	Kurang lebih telah terstandarisasi
Kriteria Penilaian	- Lebih subjektif - Terdapat kriteria yang unik untuk masing-masing audit	- Kurang subjektif - Kriteria untuk semua kegiatan audit
Laporan	- Struktur dan isi laporan bervariasi - Dipublikasikan secara tidak tetap (<i>ad hoc basis</i>)	- Bentuk laporan kurang lebih terstandarisasi - Dipublikasikan secara berkala

Sumber: The Swedish National Audit Office dalam Agung Rai, 2008: 43.

a) Audit menurut lembaga yang melakukan

Kemudian dalam prakteknya audit dilakukan oleh dua institusi yang berbeda: *Pertama*, oleh **lembaga internal** (institusi pengawasan internal) yang selanjutnya disebut *audit internal yang dibentuk oleh organisasi, lembaga atau departemen itu sendiri dengan tugas melaksanakan "suatu fungsi penilai independen yang dibentuk oleh manajemen organisasi untuk meninjau ulang sistem pengendalian Internal sebagai jasa layanan organisasi. Tujuan audit internal adalah untuk menguji, mengevaluasi, dan memberikan laporan kelayakan pengendalian internal untuk memberikan kontribusi kepada penggunaan sumber daya secara layak, ekonomis, efisien dan efektif"*¹²

Kedua, oleh **lembaga eksternal** (lembaga mandiri diluar institusi/departemen/lembaga yang bersangkutan) yang memang karena tugas dan kewajibannya untuk melaksanakan pekerjaan audit, seperti misalnya BPK, BPKP, dan Akuntan Publik. Tugas audit eksternal ini menurut The Auditing Practices Committee (APC) dalam pengertian sempit sebagai pengujian independen, dan memberikan opini terhadap laporan keuangan.¹³

b) Karakteristik audit kinerja

Sesuai dengan bidang audit masing-masing, kedua bidang audit ini mempunyai karakteristiknya masing-masing. *Karakteristik audit internal* adalah praktek peninjauan ulang sistem pengendalian intern yang bertujuan antara lain untuk:

- (i) Memastikan kesesuaian kebijakan manajemen dengan arahan untuk mencapai tujuan organisasi.
- (ii) Menjamin relevansi, reliabilitas, dan kesatuan informasi sehingga dapat memastikan sejauh mungkin kelengkapan dan keakuratan pencatatan.
- (iii) Menjaga aktiva.
- (iv) Memastikan kepatuhan dengan peraturan yang telah ditetapkan.

¹² The Auditing Practices Committee dalam Mohammad Mahsun, *Op Cit*, h. 178.

¹³ *Ibid*, h. 177

- (iv) Otonomi dan tujuan audit internal tidak akan independen seperti yang dilakukan auditor eksternal ketika memberikan opini terhadap laporan keuangan. Kendala praktek terbesar bagi auditor internal adalah sering adanya intervensi pimpinan organisasi tersebut, seperti dinyatakan oleh *Auditing Practice Board (SAS 500)*

Sedangkan *karakteristik audit eksternal* menjelaskan pengertian audit yang lebih jauh dengan mengilustrasikan seperti laporan keuangan, audit dan jasa yang berhubungan dapat saling melibatkan informasi keuangan yang lain atau informasi non keuangan seperti:

- (i) Sistem pengendalian internal yang memadai.
- (ii) Kepatuhan terhadap perundang-undangan, peraturan atau suatu *contractual requirement*.
- (iii) Ekonomis, efisiensi, dan efektivitas dalam penggunaan sumber-sumber.
- (iv) Praktek-praktek lingkungan

Dalam perspektif yang lain karakteristik audit kinerja adalah sesuatu yang hanya dimiliki oleh audit kinerja, yang membedakannya dengan jenis audit lainnya. Berikut ini adalah beberapa karakteristik dari audit kinerja:¹⁴

- (i) Audit kinerja berusaha mencari jawaban atas dua pertanyaan dasar berikut:
 - a) Apakah sesuatu yang benar telah dilakukan (*Doing the right things*)
 - b) Apakah sesuatu telah dilakukan dengan cara yang benar (*Do the things right*)
- (ii) Proses audit kinerja dapat dihentikan apabila pengujian terinci dinilai tidak akan memberikan nilai tambah yang signifikan bagi perbaikan manajemen atau kondisi internal lembaga yang diaudit dinilai tidak mampu untuk melaksanakan pengujian terinci.

¹⁴ Agung Rai, *Op Cit*, h. 44-46

- (iii) Menurut Profesor Soemardjo Tjitrosidojo (1980) dalam Agung Rai¹⁵, memberikan karakteristik audit kinerja sebagai berikut:
- a) Pemeriksaan operasional dengan cara menggunakan perbandingan dengan cara pemeriksaan oleh dokter, haruslah merupakan cara pemeriksaan semacam *medical check up* (penelitian kesehatan), dan bukan merupakan pemeriksaan semacam “otopsi post mortem” (pemeriksaan mayat). Jadi pemeriksaan seharusnya dimaksudkan agar si pasien memperoleh petunjuk agar ia selanjutnya dapat hidup lebih sehat dan bukan sebagai pemeriksaan untuk menganalisis sebab-sebab kematian mayat.
 - b) Pemeriksaan haruslah wajar (*fair*), objektif, dan realistis mengingat bahwa ia harus dapat menjangkau hari depan organisasi yang diperiksanya, ia harus dapat berpikir kritis secara dinamis, konstruktif, dan kreatif, mengingat bahwa dalam tugasnya ia harus berhadapan dengan dengan banyak orang yang sifat serta tingkah lakunya beraneka ragam. Ia harus dapat bertindak secara diplomatis, seterusnya ia harus sensitif dalam menghadapi masalah-masalah yang pelik dalam tugasnya, dan ia harus pula tangguh untuk tetap bertekad untuk meneruskan suatu penyelidikan sampai akhirnya berhasil.
 - c) Pemeriksa atau setidaknya tim pemeriksa secara kolektif harus mempunyai pengetahuan keterampilan dari berbagai bidang ilmu seperti ekonomi, hukum, moneter, statistik, komputer, keinsinyuran, dan sebagainya.
 - d) Agar pemeriksaan dapat berhasil dengan baik, pemeriksa harus dapat berpikir dengan menggunakan sudut pandangan pejabat pimpinan organisasi yang diperiksanya, dan sudah barang tentu, ia harus mendapat dukungan dari pimpinan tertinggi.

¹⁵ *Ibid*, h. 45- 46

Pemeriksa harus benar-benar mengetahui persoalan yang dihadapinya. Ia harus dapat mengantisipasi masalah serta cara penyelesaiannya, dan memberikan gambaran tentang perbaikan-perbaikan yang dapat diterapkan dalam organisasi yang diperiksa.

- e) Pemeriksaan operasional harus dapat berfungsi sebagai suatu *“early warning sistem”* (sistem peringatan dini) agar pimpinan secara tepat pada waktunya, setidaknya sebelum terlambat dapat mengadakan tindakan korektif yang mengarah pada perbaikan organisasi.

Karakteristik di atas sangat relevan dengan konsep audit kinerja sebagai *audit for management* bukan *audit to management*. Dalam *audit for management* auditor harus memberikan rekomendasi perbaikan bagi manajemen sebagai upaya peningkatan akuntabilitas dan kinerja entitas yang diaudit.

c) Audit Ekonomi dan Efisiensi.

Audit ekonomi dan efisiensi ditujukan pada pengeluaran yang dianggap tidak perlu, sia-sia, tidak bermanfaat atau berlebihan, dan perjanjian keuangan dianggap merugikan. *The General Accounting Office Standard (1994)* menegaskan bahwa bahwa audit ekonomi dan efisiensi dilakukan dengan mempertimbangkan apakah entitas yang diaudit:

- (i) Mengikuti ketentuan pelaksanaan pengadaan yang sehat.
- (ii) Melakukan pengadaan sumber daya sesuai dengan kebutuhan pada biaya yang rendah.
- (iii) Melindungi dan memelihara semua sumber daya yang ada secara memadai.
- (iv) Menghindari duplikasi pekerjaan atau kegiatan yang tanpa tujuan atau kurang jelas tujuannya.
- (iv) Menghindari adanya penghambatan atau penghambatan sumber daya atau jumlah pegawai yang berlebihan.
- (v) Menggunakan prosedur kerja yang efisien.

- (vi) Menggunakan sumber daya yang minimum dalam menghasilkan atau menyerahkan barang/jasa dengan kuantitas dan kualitas yang tepat.
- (vii) Mematuhi peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan perolehan, pemeliharaan, dan penggunaan sumberdaya negara.
- (viii) Melaporkan ukuran yang sah dan dapat dipertanggungjawabkan mengenai kehematan dan efisiensi.

d) Audit efektivitas

Audit efektivitas dimaksudkan sebagai sebuah pengujian untuk menilai apakah program atau proyek yang dikerjakan memenuhi kesepakatan manajemen yang ada. Menurut *Audit Commissions (1986)* efektivitas berarti menyediakan jasa-jasa yang benar sehingga memungkinkan pihak yang berwenang untuk mengimplementasikan kebijakan dan tujuannya. Audit efektivitas bertujuan untuk menentukan:

- (i) Tingkat pencapaian hasil atau manfaat yang diinginkan.
- (ii) Kesesuaian hasil dengan tujuan yang ditetapkan sebelumnya.
- (iii) Apakah entitas yang diaudit telah mempertimbangkan alternatif lain yang memberikan hasil yang sama dengan biaya yang paling rendah

Evaluasi terhadap pelaksanaan suatu program hendaknya senantiasa mempertimbangkan hal-hal berikut:

- (i) Apakah program tersebut relevan atau realistik.
- (ii) Apakah ada pengaruh dari program tersebut.
- (iii) Apakah program telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- (iv) Apakah ada cara-cara yang lebih baik dalam mencapai hasil.

Kemudian beberapa syarat yang harus dipenuhi dalam audit kinerja antara lain adalah:

- (i) Ada auditor (orang/lembaga yang melakukan audit), ada auditee (pihak yang diaudit), dan recipient (pihak yang menerima hasil audit)
- (ii) Ada hubungan akuntabilitas antara auditee dengan audit recipient.
- (iii) Independensi antara auditor dengan auditee.
- (iv) Pengujian dan evaluasi tertentu atas aktivitas yang menjadi tanggung jawab auditee oleh auditor untuk audit recipient

e) Substansi ekonomi, efisiensi, dan efektivitas

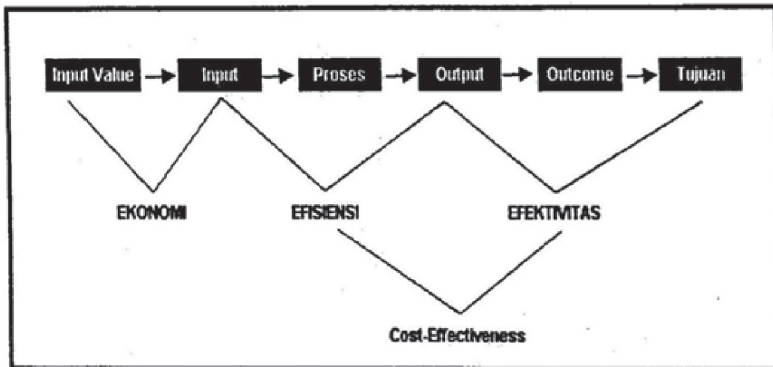
Pengukuran kinerja berdasarkan indikator alokasi biaya (ekonomi, efisiensi, dan efektivitas) dan indikator kualitas pelayanan. Teknik ini disebut juga dengan pengukuran 3E yaitu ekonomi, efisiensi, dan efektivitas.¹⁶

- (i) Ekonomi, mengandung pengertian hemat/tepat guna. Sering juga disebut kehematan, pengelolaan secara hati-hati, cermat (*prudency*) dan tidak ada pemborosan. Suatu kegiatan operasional dikatakan ekonomis jika dapat menghilangkan atau mengurangi biaya yang tidak perlu.
- (ii) Efisiensi (daya guna) mempunyai pengertian yang berhubungan erat dengan konsep produktivitas. Pengukuran efisiensi dilakukan dengan menggunakan perbandingan antara output yang dihasilkan dengan input yang digunakan (*cost of output*). Proses kegiatan operasional dapat dikatakan efisien apabila suatu produk atau hasil kerja tertentu dapat dicapai dengan penggunaan sumber daya dan dana yang serendah-rendahnya (*spending well*)
- (iii) Efektivitas (hasil guna) merupakan hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang ingin dicapai. Pengertian efektivitas ini pada dasarnya berhubungan

¹⁶ Mohammad Mahsun, *Op Cit*, h.181

dengan pencapaian tujuan atau target kebijakan. Suatu kegiatan operasional dikatakan efektif apabila proses kegiatan tersebut mencapai tujuan dan sasaran akhir kebijakan (*spending weely*).

Bisa jadi dalam plaksanaan suatu program sudah dilakukan secara ekonomis dan efisien, akan tetapi output yang dihasilkan tidak sesuai dengan target yang diharapkan. Sebaliknya bisa pula terjadi pelaksanaan program dapat dikatakan efektif dalam mencapai tujuan, tetapi dilakukan dengan cara yang tidak ekonomis dan efisien. Yang terbaik dan tepat adalah apabila indikator *efisiensi* dan *efektivitas* digunakan secara bersamaan. Jadi apabila suatu program dapat dilakukan secara efisien dan efektif, maka program tersebut dapat dikatakan *cost-effectiveness* seperti nampak dalam gambar berikut ini:



Gambar 8.4.
Pengukuran Value for Money

Sumber: Mahsun, 2006: 182.

f) Pengukuran Value For Money.

(i) Tingkat ekonomi.

Untuk mengukur tingkat kehematan dari pengeluaran-pengeluaran yang dilakukan sektor publik memerlukan data-data anggaran pengeluaran dan realisasinya. Dan formulasi untuk mengukur tingkat

ekonomi (kehematan) pengeluaran tersebut sebagai berikut:

$$\frac{\text{Realisasi Pengeluaran}}{\text{Anggaran Pengeluaran}} \times 100 \%$$

Kriteria ekonomis:

- Bila diperoleh nilai kurang dari 100 % ($x < 100 \%$) berarti ekonomis.
- Bila diperoleh nilai sama dengan 100 % ($x = 100 \%$) berarti ekonomis sama.
- Bila diperoleh nilai lebih dari 100 % ($x > 100 \%$) berarti tidak ekonomis.

(ii) Tingkat efisiensi.

Mengukur tingkat efisiensi dapat dilakukan dengan mengukur tingkat input terhadap tingkat outputnya. Pengukuran efisiensi memerlukan data-data realisasi biaya untuk memperoleh pendapatan dan data realisasi pendapatan. Formulasi pengukurannya adalah sebagai berikut:

$$\frac{\text{Realisasi Biaya untuk Memperoleh Pendapatan}}{\text{Realisasi Pendapatan}} \times 100 \%$$

Kriteria efisiensi:

- Bila diperoleh nilai kurang dari 100 % ($x < 100 \%$) berarti efisien.
- Bila diperoleh nilai sama dengan 100 % ($x = 100 \%$) berarti efisiensi sama.
- Bila diperoleh nilai lebih dari 100 % ($x > 100 \%$) berarti tidak efisien.

(iii) Tingkat efektivitas

Tingkat efektivitas dapat diketahui dengan cara mengukur output terhadap target-target pendapatan. Untuk mengukurnya diperlukan data-data realisasi

pendapatan dan anggaran atau target pendapatan. Formulasi menghitungnya adalah sebagai berikut:

$$\frac{\text{Anggaran Pendapatan}}{\text{Realisasi Pendapatan}} \times 100 \%$$

Kriteria efektivitas

- Bila diperoleh nilai kurang dari 100 % ($x < 100 \%$) berarti efektif.
- Bila diperoleh nilai sama dengan 100 % ($x = 100 \%$) berarti efektivitas sama.
- Bila diperoleh nilai lebih dari 100 % ($x > 100 \%$) berarti tidak efektif.

f) Manfaat audit kinerja

Manfaat utama audit kinerja adalah untuk *meningkatkan kinerja dan akuntabilitas publik*.

g) Peningkatan kinerja

Audit kinerja dapat meningkatkan kinerja suatu entitas yang diaudit dengan cara sebagai berikut:

- (i) *Mengidentifikasi permasalahan dan alternative penyelesaiannya.* Auditor sebagai pihak independen dapat membantu memberikan suatu pandangan kepada manajemen untuk melihat permasalahan secara lebih tajam dari sisi operasional. Untuk mendefinisikan permasalahan auditor dapat melakukan diskusi dengan orang-orang yang berkecimpung di bidang operasional dan menginformasikan hal tersebut kepada manajemen.
- (ii) *Mengidentifikasi sebab-sebab aktual (tidak hanya gejala atau perkiraan-perkiraan) dari suatu permasalahan yang dapat diatasi oleh kebijakan manajemen atau tindakan lainnya.* Auditor harus dapat menetapkan suatu permasalahan yang aktual dan solusi yang dapat dilakukan untuk mengatasi permasalahan tersebut. Auditor sebaiknya tidak memberikan rekomendasi

atau usulan perbaikan jika auditor tidak dapat membantu dalam pelaksanaan rekomendasi tersebut.

- (iii) *Mengidentifikasi peluang atau kemungkinan untuk mengatasi keborosan atau ketidakefisienan.* Perlu kita ingat bahwa pengurangan setiap rupiah jangan sampai mengurangi efisiensi dan efektivitas dalam pencapaian tujuan. Pengurangan biaya merupakan elemen yang penting dalam audit kinerja. Namun demikian penghematan mekanisme pelaporan telah menyediakan biaya dapat menyebabkan masalah yang lebih besar dalam jangka panjang. Biaya harus berada pada suatu tingkat yang tepat, dan jika perlu dilakukan pemotongan biaya. Keputusan untuk mengurangi biaya harus mempertimbangkan dampaknya terhadap keseluruhan operasi.
- (iv) *Mengidentifikasi kriteria untuk menilai pencapaian tujuan organisasi.* Pada beberapa situasi kriteria yang terkait mungkin tidak tersedia. Oleh karena itu auditor dapat membantu manajemen dalam membangun kriteria tersebut.
- (v) *Melakukan evaluasi atas sistem pengendalian internal.* Auditor harus menentukan apakah mekanisme pelaporan telah menyediakan informasi tentang efektivitas operasional. Beberapa hal yang dapat dipertimbangkan antara lain: (a) apakah ada perbedaan tingkat kedalaman/detail laporan. (b) apakah ada informasi yang belum disajikan dalam laporan. (c) apakah indikator kinerja telah dipertimbangkan dalam menyusun laporan, dan sebagainya.
- (vi) *Menyediakan jalur komunikasi antara tataran operasional dengan manajemen.*
Dibeberapa organisasi terdapat perbedaan yang jelas antara tataran operasional dan manajemen, tetapi ada juga organisasi yang tidak membedakan secara jelas antara keduanya. Hubungan kerja dalam organisasi ini merupakan keputusan dari manajemen. Audit

kinerja dapat menjadi sarana untuk menyampaikan permasalahan yang tidak dapat disalurkan melalui struktur komunikasi yang sudah disusun di organisasi tersebut.

(vii) *Melaporkan ketidak beresan.* Audit kinerja dapat menjadi sarana untuk menyampaikan kepada manajemen setiap penyimpangan sehingga kerugian dan dampak yang lebih besar dapat segera diatasi.

h) Peningkatan akuntabilitas publik

Pada sektor publik audit kinerja dilakukan untuk meningkatkan akuntabilitas, berupa perbaikan pertanggung jawaban kepada lembaga perwakilan, pengembangan bentuk-bentuk laporan akuntabilitas, perbaikan indikator kinerja, perbaikan perbandingan kinerja antara organisasi sejenis yang diperiksa, serta penyajian informasi yang lebih jelas dan informative. Perubahan dan perbaikan dapat terjadi karena temuan atau rekomendasi audit. Umumnya rekomendasi dapat menjadi kunci untuk mencapai perubahan dan perbaikan tersebut. Oleh karena itu penyusunan rekomendasi yang baik perlu diperhatikan.

BAB IX

PROSEDUR PELAKSANAAN EVALUASI KINERJA

Agar supaya proses evaluasi dan atau pengukuran kinerja itu tertib, sistematis, dan logis, maka perlu diatur tahapan-tahapannya, misalnya di dalam organisasi (perusahaan) itu sudah ada tersedia bahan-bahan dan atau ketentuan untuk melaksanakan manajemen kinerja, perencanaan kinerja, pelaksanaan kinerja, penilaian dan atau pengukuran kinerja, wawancara evaluasi kinerja, pembuatan hasil penilaian kinerja, banding, dan sentra asesmen.

Konsep manajemen kinerja (*performance management*) mulai diperkenalkan pada tahun 1980-an di Amerika Serikat sebagai cabang dari ilmu manajemen. Michael Armstrong (1995) mendefinisikan manajemen kinerja itu sebagai: *“Performance management is a proses which is designed to improve organizational, team and individual performance and which is owned by line manager.”* (Manajemen kinerja merupakan proses yang bertujuan meningkatkan kinerja individu pegawai, kinerja tim kerja, dan kemudian meningkatkan kinerja organisasi. Proses manajemen kinerja dilakukan bersama antara manajer dan pegawai).¹

1. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja bertujuan mengembangkan sejumlah aspek kinerja: *Pertama*, mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh

¹ Wirawan, 2009, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta, h. 99.

organisasi (perusahaan) *Kedua*, kerja pegawai dalam mencapai tujuan berupaya menciptakan dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi karyawan secara terus menerus. *Ketiga*, berupaya meningkatkan efisiensi dan efektifitas proses pencapaian tujuan. *Kempat*, mengukur kinerja individu karyawan, tim kerja, dan kinerja organisasi (perusahaan) secara priodik.

2. Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja merupakan kegiatan awal dari manajemen kinerja. Perencanaan kinerja adalah hasil pertemuan antara karyawan ternilai (*appraise*) dengan supervisornya atau penilai (*appraiser*) yang antara lain membahas:

- a) tugas-pekerjaan dan tanggung ternilai serta prosedur yang harus diikuti dalam melaksanakan pekerjaan.
- b) kompetensi yang diperlukan ternilai dalam melaksanakan pekerjaan, serta perilaku kerja dan sifat pribadi yang harus dilakukan dan dimiliki karyawan.
- c) standar kinerja karyawan (ternilai) dalam melaksannakan pekerjaannya.
- d) menentukan cara kerja karyawan dalam mencapai kinerja.
- e) penilai dan ternilai harus memahami teknik pengukuran kinerja.
- f) merencanakan pengembangan kompetensi ternilai, dan melatih ternilai jika ternilai belum memiliki kompetensi sesuai dengan tuntutan pekerjaan.
- g) karyawan ternilai dan penilai juga harus memahami visi, misi, dan tujuan atau sasaran kinerja.

3. Pelaksanaan Kinerja

Pelaksanaan pekerjaan menjadi tanggung jawab bersama antara karyawan dengan manajer. Karyawan dan manajer masing-masing mempunyai tanggung jawab dalam pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai kinerja yang sudah ditetapkan dan disepakati bersama.

- a) Karyawan mempunyai tanggung jawab:
 - (i) komitmen dalam pencapaian tujuan
 - (ii) meminta *feedback* dan pelatihan kerja
 - (iii) berkomunikasi secara terbuka dan teratur dengan manajer
 - (iv) mengumpulkan dan berbagi data pekerjaan
 - (v) mempersiapkan telaah kerja
- b) Manajer penilai mempunyai tanggung jawab:
 - (i) Menciptakan kondisi kerja yang memotivasi karyawan
 - (ii) Mengobservasi dan mendokumentasi kinerja karyawan
 - (iii) Menyesuaikan dan merevisi tujuan, standar kinerja, dan kompetensi
 - (iv) Memberikan *feedback* dan pelatihan sesuai keperluan
 - (v) Menyediakan peluang pengembangan karyawan.
 - (vi) Mendukung perilaku yang efektif dari karyawan untuk kemajuan dan pencapaian kinerja

4. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dilakukan secara formatif dan sumatif:

- a) *Penilaian formatif*, adalah penilaian kinerja ketika para karyawan sedang melakukan tugasnya. Penilaian formatif ini bertujuan untuk melihat kemungkinan terjadinya ketimpangan antara kinerja karyawan dibandingkan dengan standar kinerja dalam waktu tertentu. Jika terjadi ketimpangan atau penyimpangan dari kinerja yang diharapkan maka koreksi akan segera dilakukan. Misalnya seorang petugas pemasaran Perusahaan Asuransi Jiwa diberi tanggung jawab dalam 1 tahun kerja untuk dapat memasarkan 5 polis asuransi jiwa. Ketika dilakukan evaluasi formatif ternyata ia baru bisa memasarkan 4 polis asuransi. Berarti terjadi ketimpangan 1 polis karena belum sesuai dengan target yang sudah disepakati. Terhadap ketimpangan tersebut manajer perlu melakukan tindakan

koreksi. Misalnya melalui supervisi untuk menemukan sebabnya. Jika hasil supervisi sebabnya misalnya menyangkut kelemahan kompetensi karyawan, maka perlu dicari solusi yang lebih tepat, misalnya perlu diberikan pelatihan, dimagangkan dicabang yang lebih maju, dan seterusnya.

- b) *Penilaian sumatif*, adalah penilaian yang dilakukan pada akhir priode penilaian. Dalam penilaian ini manajer penilai membandingkan kinerja akhir karyawan dengan standar kinerja yang sudah disepakati dan ditetapkan. Hasil penilaian berupa kinerja akhir itu selanjutnya oleh manajer dibahas bersama dengan karyawan yang bersangkutan.

5. Wawancara Evaluasi Kinerja

a) Tujuan

Wawancara dalam evaluasi kinerja perlu sekali dilakukan karena ada tujuan yang sangat penting:

- (i) Untuk mengetahui dan menggali lebih jauh tentang sebab-sebab kelemahan kinerja karyawan, sehingga dapat dicarikan solusi untuk memperbaiki kinerja pada tahun kerja berikutnya. Di beberapa instansi seperti di TNI, POLRI, dan PNS terutama di PNS hasil penilaian kinerja dalam prakteknya tidak ditindak lanjuti dengan wawancara, sehingga menyebabkan karyawan tidak mengetahui kelemahannya, meskipun dalam format DP3 PNS itu ada ruang bagi mereka yang keberatan untuk menerima hasil penilaian kinerja oleh atasannya. Namun tidak semua PNS yang merasa keberatan itu bisa dan mau memanfaatkan ruang keberatan itu karena tidak jelasnya kelemahan dan kekurangan mereka akibat tidak adanya kesempatan wawancara. Inilah salah satu kelemahan dalam sistem penilaian kinerja PNS dengan menggunakan DP3.
- (ii) Wawancara juga dilakukan untuk tujuan menyusun dan menyepakati target kinerja tahun kerja yang baru yang akan dimulai setelah berakhirnya tahun kerja

yang berjalan. Ini penting sekali dilakukan karena seorang manajer (atasan karyawan) dalam sistem manajemen kinerja berkewajiban untuk membantu karyawan dalam menyusun dan menyepakati rencana kinerja yang akan dilaksanakan.

b) Keterampilan dan pengetahuan penilai.

Seorang pejabat penilai yang melaksanakan wawancara hasil kinerja karyawan dituntut untuk memiliki ketrampilan teknis wawancara yang baik sehingga dia bisa melakukan penilaian yang objektif terhadap kinerja karyawan yang ada dalam pembinaannya. Diantara keterampilan khusus yang harus dimilikinya:

- (i) Memahami sistem evaluasi kinerja
- (ii) Memahami kepemimpinan
- (iii) Memahami keterampilan wawancara (mendengarkan, berkomunikasi, dan kecerdasan emosional)
- (iv) Kecerdasan sosial (kesadaran sosial dan keterampilan negosiasi, seperti persamaan, menghindari menyakiti hati orang lain)

c) Proses

Proses wawancara evaluasi kinerja perlu dirancang dan dengan penuh kehati-hatian karena kalau kurang hati-hati menangani bisa menimbulkan konflik antara penilai dengan ternilai.² Terutama apabila ternilai mendapat nilai yang kurang baik, padahal ia sudah merasa bekerja dengan sebaik-baiknya. Untuk pelaksanaan proses ini perlu memperhatikan hal-hal berikut ini:

- (i) *Persiapan*, proses wawancara perlu dipersiapkan dengan cermat, terjadwal, dan dengan agenda yang jelas, serta dilakukan diruangan yang nyaman dan tenang.

² *Ibid*, h.109

- (ii) *Menyampaikan hasil evaluasi kinerja*, pada tahap ini penilai menyampaikan hasil penilaian kinerja ternilai yang termuat dalam instrumen penilaian kinerja, disertai penjelasan mengenai nilai tersebut dan dilengkapi data pendukung dari hasil observasi selama penilaian berlangsung dalam kurun waktu penilaian kinerja yang berjalan.
- (iii) *Sikap ternilai*, pada tahap ini pejabat penilai harus memperhatikan dengan sungguh-sungguh apakah ternilai menerima atau menolak hasil penilaian itu. Apabila ternilai menerima, maka nilai yang dihasilkan dari proses pengamatan dan penilaian selama kurun waktu periode kinerja berjalan itu dapat diminta kepada ternilai untuk ditanda tangani pada kolom yang tersedia, dan nilai itu sudah mempunyai kekuatan tetap. Sebaliknya jika ternilai keberatan menerima, maka ternilai diminta menanda tangani di kolom keberatan yang disediakan dalam format penilaian kinerja itu disertai menuliskan alasan-alasan keberatannya.

6. Banding

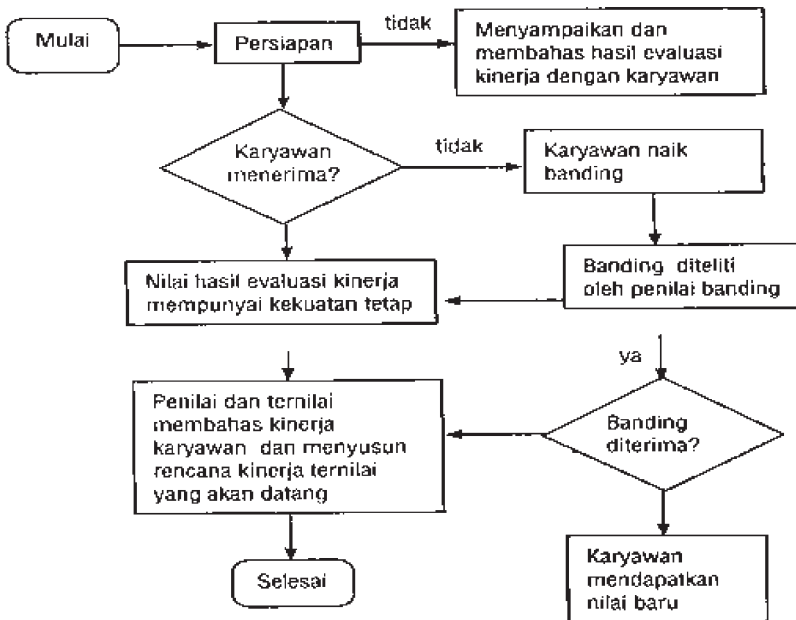
Banding dalam evaluasi kinerja adalah upaya ternilai untuk melaksanakan hak keberatannya terhadap hasil penilaian kinerja yang diberikan oleh pejabat penilai dan yang bersangkutan meminta kepada pejabat penilai, arbiter, atau komisi khusus (banding) untuk meninjau atau melakukan penilaian ulang. Di lingkungan PNS penilai banding ini biasanya dilakukan oleh atasan penilai (yang eselon jabatannya satu tingkat di atas jabatan penilai) Misalnya jika penilainya eselon III, maka pejabat penilai bandingnya harus eselon II.

Selanjutnya proses penilaian banding dapat menempuh salah satu dari dua cara berikut:

- a) *pemeriksaan secara langsung*, dalam pemeriksaan secara langsung ini penilai banding memanggil penilai dan ternilai dan melakukan dengar pendapat dengan kedua belah

pihak. Keduanya secara bergiliran mengajukan argumentasi mengenai hasil evaluasi kinerja yang disertai data pendukung. Berdasarkan data dan argument dari kedua belah pihak itu kemudian penilai banding melakukan penilaian sendiri.

- b) *penilaian tidak langsung*, pada penilaian ini penilai banding sebelum melakukan penilaian lebih dahulu memanggil penilai dan ternilai secara terpisah untuk mendengarkan argumen masing-masing berkenaan dengan hasil penilaian kinerja. Setelah itu penilai banding melakukan penilaian sendiri. Apapun hasilnya biasanya hasil penilai banding itu tidak dapat lagi diganggu gugat (bersifat final). Secara keseluruhan proses wawancara kinerja itu dapat digambarkan sebagai berikut:



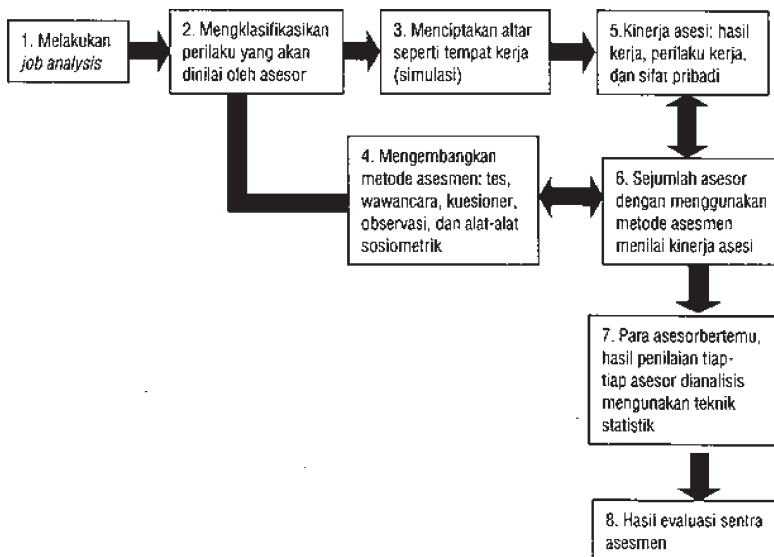
Gambar: 9.1.
Proses wawancara kinerja

Sumber: Wirawan, 2009: 110.

7. Sentra Asesmen

Sentra asesmen adalah suatu proses (bukan suatu tempat atau unit organisasi) dimana karyawan ternilai (*assessee*) dievaluasi oleh penilai (*assessor*) ketika ia mengikuti suatu seri situasi yang menyerupai suatu altar pekerjaan yang sesungguhnya dengan menggunakan metode tertentu. Sentra asesmen merupakan suatu prosedur yang dipakai oleh manajemen SDM untuk mengevaluasi karyawan mengenai sifat-sifat, kemampuan, dan kompetensi yang relevan dengan keefektifan dan efisiensi organisasi.³

Sentra asesmen merupakan evaluasi terstandar oleh *assessor* terhadap perilaku *assessee* yang dilaksanakan berdasar berbagai masukan. Dalam evaluasi tersebut sejumlah *assessor* terdidik dan teknik evaluasi digunakan. Penilaian perilaku dilakukan berdasarkan situasi asesmen yang dikembangkan secara khusus. Dimensi-dimensi variable yang dinilai oleh para *assessor* didiskusikan dan diintegrasikan melalui analisis statistik. Secara visual dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar: 9.2.
Proses Sentra Asesmen.

Sumber: Wirawan, 2009: 113.

³ Ibid, h. 112

Sentra asesmen memberikan kontribusi positif terhadap manajemen sumber daya manusia. Hampir semua fungsi manajemen sumberdaya manusia dapat memanfaatkan sentra asesmen untuk memperoleh dan mengembangkan SDM yang unggul untuk mencapai tujuan organisasi. Diantara manfaat sentra asesmen itu antara lain:

- a) untuk keperluan rekrutmen
- b) untuk keperluan seleksi jabatan
- c) untuk keperluan promosi dan transfer
- d) untuk keperluan pengembangan SDM
- e) untuk keperluan pengembangan organisasi
- f) untuk keperluan perencanaan SDM

BAB X

MEMPERBAIKI KINERJA

Organisasi (bisnis) yang ingin terus maju dan berkembang adalah organisasi (bisnis) yang mau menjadikan entitas (organisasinya) menjadi media pembelajaran (*learning organization*). Kinerja yang baik adalah kunci dari kemajuan organisasi. Oleh karena itu belajar dari kinerja yang sudah dicapai untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja ke depan adalah suatu keniscayaan, disamping juga mau belajar dari kekurangan-kekurangan di dalam perencanaan dan pelaksanaan program kerja organisasi sendiri.

Untuk maksud tersebut berikut ini ada beberapa langkah yang perlu dilakukan untuk memperbaiki kinerja organisasi dan pada gilirannya juga memperbaiki kinerja karyawan.

1. Melaksanakan Tindak Lanjut Audit

Kesempatan diaudit oleh institusi yang berwenang bagi suatu organisasi (bisnis) adalah kesempatan yang sangat baik, karena melalui hasil audit organisasi (bisnis) itu akan mengetahui kekurangan-kekurangan yang pada dirinya. Tindak lanjut audit adalah langkah-langkah yang harus diambil oleh auditee (organisasi yang diaudit) untuk melaksanakan rekomendasi auditor untuk melakukan perbaikan kinerja kedepan.¹ Adanya temuan-

¹ Agung Rai, 2008, *Audit Kinerja Sektor Publik*, Salemba Empat, Jakarta, h. 204

temuan yang disampaikan auditor kepada auditee (organisasi yang diaudit) pada hakekatnya membantu organisasi itu untuk dapat:

- (i) Melihat dan mengetahui kelemahan/kekurangan yang ada dalam organisasi itu.
- (ii) Menemukan cara untuk memperbaiki kelemahan/kekurangan tersebut sesuai petunjuk yang diberikan auditor
- (iii) Melaksanakan tindak lanjut/perbaikan sesuai dengan yang disarankan oleh auditor.

a) Tujuan tindak lanjut.

Lebih lanjut Agung Ray menyebutkan tujuan dari tindak lanjut audit itu adalah untuk meningkatkan efektivitas dan dampak dari laporan audit. Secara lebih spesifik tujuan dari tindak lanjut audit itu adalah sebagai berikut:

- (i) Membantu pihak eksekutif (pimpinan organisasi/bisnis) mengarahkan tindakan yang akan diambil terkait dengan hasil audit yang diterimanya.
- (ii) Mendorong pembelajaran dan pengembangan auditee. Kegiatan tindak lanjut diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perbaikan pelaksanaan program kerja organisasi (bisnis).
- (iii) Menjadwalkan tindak lanjut. Penjadwalan tersebut bergantung pada karakteristik audit, jenis rekomendasi, resiko sosial dan ekonomi, dan sebagainya. Sementara itu waktu yang tepat dan lama audit bergantung pada ketersediaan auditor dan tingkat prioritas. Meskipun demikian perkiraan jadwal tahunan tetap perlu dibuat dalam bentuk *action plan*.

b) Langkah-langkah tindak lanjut

Rencana tindak lanjut (*action plan*) dari *auditee* merupakan dasar dari bagi tindak lanjut audit. Tujuan tindak lanjut audit bukanlah untuk memperoleh kepastian yang absolute, melainkan untuk memperoleh bukti yang cukup untuk memberikan keyakinan yang memadai bahwa *auditee* telah melaksanakan *action plan*-nya.

Untuk melaksanakan tindak lanjut audit ini ada tiga tahap kegiatan yang dapat dilaksanakan yaitu:

- (i) Membuat perencanaan tindak lanjut, yang meliputi: membuat prioritas tindak lanjut, jika dampak kegiatan tindak lanjut melebihi biayanya (*cost benefit*). Dan tidak ditindak lanjuti kalau programnya tidak ada lagi atau auditnya terlalu kecil.
- (ii) Menentukan lingkup tindak lanjut berdasarkan penilaian atas: keberlanjutan simpulan audit terdahulu, pernyataan manajemen atas tindakan perbaikan, dan tingkat kepercayaan auditor atas hasil kerja auditor terdahulu.
- (iii) Mempertimbangkan untuk melakukan *cross audit follow up* (mencakup review beberapa hasil audit dalam satu entitas atau beberapa hasil audit yang bertopik sama/sejenis) dalam beberapa entitas. Contoh permasalahan yang perlu dilakukan *cross audit follow up* adalah adanya pengadaan fiktif di beberapa instansi pemerintah yang biasanya diadakan pada akhir tahun anggaran.
- (iv) Menyiapkan sumber daya untuk tindak lanjut. Sumber daya yang diperlukan bergantung pada faktor-faktor: jumlah rekomendasi, sifat hubungan dengan auditee, dan apakah anggota tim audit terdahulu akan membantu dalam audit tindak lanjut.

c) Pelaksanaan tindak lanjut

Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam pelaksanaan tindak lanjut terdiri dari tiga kegiatan berikut:

- (i) Mengumpulkan informasi. Cara yang efektif untuk pelaksanaan tindak lanjut adalah dengan meminta konfirmasi status pelaksanaan rekomendasi dari auditee. Rekomendasi ini dapat dijadikan titik awal pengujian dokumen dan wawancara. Disamping itu, evaluasi dan review atas hasil audit internal juga dapat dimanfaatkan untuk mendapatkan informasi.
- (ii) Mencatat hasil. Hasil yang diperoleh dari tindak lanjut harus dicatat sesuai dengan keperluannya. Penyebab

kurangnya tindakan atau tidak sempurnanya pelaksanaan rekomendasi harus dicatat. Auditee perlu mempertimbangkan tindakan lebih lanjut atas rekomendasi yang belum dilaksanakan sesuai dengan kepentingannya.

- (iii) Menilai dampak audit. Penilaian pelaksanaan rekomendasi serta dampak audit akan membantu auditee dalam menilai kondisi organisasi (bisnis) yang sesungguhnya. Dampak yang dihasilkan dari pelaksanaan rekomendasi dapat bersifat positif atau negative, direncanakan atau tidak direncanakan, sehingga organisasi (bisnis) yang bersangkutan dapat menyiapkan langkah-langkah perbaikan.

d) Pelaporan Hasil Tindak Lanjut

Auditee harus melaporkan perbaikan atau pelaksanaan rekomendasi yang berkenaan dengan temuan-temuan yang disampaikan auditor. Laporan dapat berdiri sendiri atau gabungan beberapa audit untuk ditindak lanjuti. Laporan audit tindak lanjut bertujuan untuk menyediakan informasi bagi stakeholder mengenai penilaian efektivitas tindak lanjut audit kinerja serta manfaat yang dihasilkan oleh audit kinerja, seperti penghematan biaya atau manfaat lainnya. Untuk itu laporan harus mencakup:

- (i) Menggambarkan hasil analisis atas manfaat yang diperkirakan dan manfaat aktual dalam periode tertentu
- (ii) Laporan merupakan ringkasan pelaksanaan rekomendasi
- (iii) Laporan menitikberatkan pada pelaksanaan rekomendasi yang buruk.
- (iv) Laporan menggambarkan tindakan yang akan diambil serta pelaksanaan rekomendasi yang buruk.

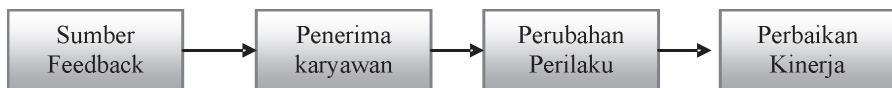
Dengan demikian dapat disimpulkan adanya audit dari institusi yang berwenang terhadap suatu organisasi (bisnis) sangat bermanfaat untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi (bisnis) itu.

2. *Feedback*

Informasi hasil pengukuran kinerja dapat dijadikan *feedback* (umpan balik) untuk mengarahkan perilaku karyawan menuju perbaikan kinerja selanjutnya. *Feedback* ini memuat informasi yang objektif mengenai kinerja individual dan kolektif. Apabila diproses dengan benar, maka *feedback* akan dapat membantu manajemen memperbaiki kinerja karyawan, karena *feedback* berfungsi sebagai:

- (i) Dasar dalam pemberian instruksi (pengarahan) ketika kita mengklasifikasi peranan atau mengajarkan perilaku yang baru untuk mendukung perbaikan kinerja.
- (ii) Sebagai alat pemotivasian para karyawan karena informasi kinerja disampaikan sebagai review dalam pemberian *reward* dan *punishment*.
- (iii) Bila seorang karyawan mendapat *feedback* atas hasil pekerjaannya, maka sebenarnya ia mendapat kesempatan untuk melakukan introspeksi untuk melihat kelemahan dan atau kekurangan yang ia miliki, dan berarti pula ia mendapat kesempatan untuk memperbaiki kinerjanya.

Dengan demikian *feedback* mempunyai pengaruh positif terhadap perbaikan perilaku dalam bekerja yang akan berdampak pada kinerja, seperti terlihat pada gambar berikut:



Gambar 10.1.
Hubungan *Feedback* dengan Kinerja

Sumber: Mahsun, 2006: 110 (dimodifikasi)

Sumber *feedback* bisa saja berasal dari:

- (i) Teman sekerja dalam satu tim, atasan, bawahan atau pihak luar.
- (ii) Tugas dan kewajiban yang dibebankan (task).
- (iii) Dirinya sendiri.

Berkenaan dengan penerimaan *feedback* ini ada aspek-aspek yang perlu mendapat perhatian:

- (i) Karakteristik penerima. Ada orang yang aktif mencari informasi *feedback* dan ada juga orang yang tidak aktif bahkan menghalangi perolehan *feedback*. Individu yang mempunyai karakteristik personalitas *self-esteem* tinggi dan *self eficiency* yang rendah biasanya tidak aktif mencari *feedback*.²
- (ii) Persepsi penerima, pada umumnya orang cenderung menerima *feedback* positif lebih akurat dibanding menerima *feedback* negatif.
- (iii) Evaluasi kognitif penerima *feedback*, orang yang menerima *feedback* akan mengevaluasi keakuratan dan kredibilitas sumber *feedback*, kewajaran sistem yang ada, kinerja dibandingkan dengan imbalan yang diterima dan juga kelayakan standar.

Pada dasarnya *feedback* melibatkan dua pihak, yaitu pihak sumber dan pihak penerima. Cara yang umum digunakan adalah:

- (i) Atasan mengevaluasi bawahan. Artinya atasan sebagai sumber *feedback* untuk disampaikan kepada bawahan tersebut. Cara ini merupakan cara yang umum diterapkan.
- (ii) Bawahan mengevaluasi atasan, artinya bawahan sebagai sumber *feedback* untuk disampaikan kepada atasan tentang prestasi/kinerja atasannya tersebut. Pada umumnya atasannya sering menolak cara seperti ini karena mereka percaya hal ini akan mengurangi kekuasaannya.
- (iii) Setiap individu (karyawan) membandingkan kinerjanya dengan informasi kinerja dari atasan, bawahan, teman kerja (peer) dan pihak luar.

Selain itu manajer juga perlu memperhatikan beberapa faktor ketika memberikan *feedback* agar hasilnya bermanfaat. Faktor-faktor yang harus diperhatikan itu:

² Mohammad Mahsun, 2006, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, BPFE Yogyakarta, h. 110.

- (i) Hubungan *feedback* dengan tingkat kinerja yang diharapkan harus jelas.
- (ii) Memberikan *feedback* khusus yang berhubungan dengan pengamatan terhadap perilaku dan ukuran hasil.
- (iii) Hubungan antara saluran *feedback* terhadap area kunci keberhasilan.
- (iv) Memberikan *feedback* sesegera mungkin.
- (v) Memberikan *feedback* positif untuk perbaikan tidak hanya untuk hasil akhir.
- (vi) Fokus *feedback* terhadap kinerja, bukan perorangan.
- (vii) Dasar *feedback* pada organisasi yang akurat dan kredibel.

Setelah karyawan menerima *feedback* berkenaan dengan kinerja yang dicapainya, ada beberapa kemungkinan perilaku yang bisa muncul. Perilaku ini tidak semuanya dapat mendukung perbaikan kinerja. Beberapa perubahan perilaku yang mungkin bisa terjadi:

- (i) Karyawan mempunyai keinginan untuk memperbaiki kinerja tetapi tidak memahami apa yang harus dilakukan.
- (ii) Karyawan sangat bersemangat diawal periode tetapi selanjutnya kembali pada perilaku yang sebenarnya.
- (iii) Karyawan termotivasi untuk mampu lebih baik dari pada kinerja sebelumnya dengan upaya yang tekun secara terus menerus.
- (iv) Karyawan melakukan perlawanan (*resistance*) dan tidak merasa bertanggung jawab untuk perbaikan kinerja berikutnya.

3. Pemberian *Reward*

Pemberian *reward* (penghargaan) kepada karyawan yang berprestasi dapat memicu peningkatan kinerja. *Reward* tidak mesti diwujudkan dalam bentuk materi, tetapi dapat juga diberikan dalam bentuk pujian atau sanjungan sebagai ungkapan penghargaan dan pengakuan atas prestasi yang dicapai seorang karyawan.³ Dimana salah satu tujuan kompensasi itu untuk memotivasi karyawan mendapatkan penghargaan yang bernilai

³ *Ibid*, h. 112.

(pengakuan atas prestasi yang dicapainya), disamping tujuan-tujuan lain seperti: memperkuat ikatan kerjasama, kepuasan kerja, stabilitas karyawan, membangun disiplin kerja, meminimalkan protes serikat buruh, dan meminimalkan intervensi pemerintah.⁴

Pemberian *reward* untuk memperbaiki dan sekaligus meningkatkan kinerja memang sudah banyak terbukti dan ada kesesuaian dengan teori motivasi Abraham Maslow yang berhasil mengungkap salah satu kebutuhan manusia dalam bekerja itu adalah ia ingin dihargai atas prestasi yang dapat dicapainya. Kebutuhan manusia akan penghargaan itu dalam teori Abraham Maslow posisinya pada level kebutuhan ketiga seperti nampak dalam gambar berikut ini:



Gambar: 10.2.

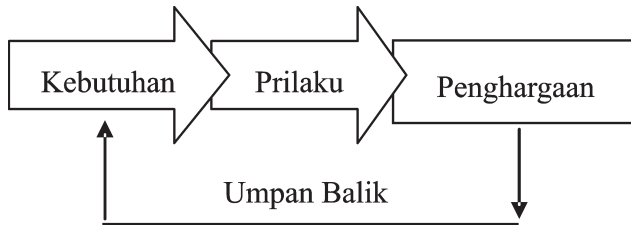
Teori Motivasi Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow

Sumber: Daft, 2007: 368.

Dari kajian para pakar manajemen juga diketahui bahwa dalam konteks pemberian *reward* ini meningkatkan motivasi kerja karyawan yang tinggi yang berhubungan dengan kinerja yang tinggi dan keuntungan organisasi yang tinggi sebagaimana dilaporkan oleh Linda Grant, Happy Cowhers, High Returns, dalam

⁴ Triton PB., 2009, *Mengelola Sumber Daya Manusia*, Oryza, Yogyakarta, h. 129-131.

Furtune, 12 Januari 1992, p. 81 yang visualisasinya seperti nampak dalam gambar berikut ini:



Gambar: 10.3.
Model Motivasi sederhana

Sumber: Daft, 2007: 364.

4. Perubahan Perilaku dengan Model ABC

Mahsun menjelaskan Model ABC atas perubahan perilaku merupakan gabungan dari tiga elemen, yaitu *antecedents*, *behavior*, dan *consequences* (ABC).⁵ Menurut para pendukung model tersebut perilaku sebetulnya dapat diubah dengan melalui dua cara, yaitu berdasarkan apa yang mempengaruhi perilaku sebelum terjadi (*ex-ante*) dan apa yang mempengaruhi perilaku setelah terjadi (*ex-post*).

Ketika kita mencoba mempengaruhi perilaku sebelum perilaku itu terbentuk berarti kita telah menggunakan *antecedents*. Sementara itu, ketika kita berusaha mempegaruhi perilaku dengan melakukan sesuatu setelah perilaku itu terbentuk berarti kita menggunakan *consequences*. Dengan demikian sebuah *antecedents* mendorong terbentuknya perilaku yang selanjutnya akan diikuti oleh sebuah *consequences*.

Pemahaman terhadap berintegrasinya ketiga elemen ini sangat bermanfaat bagi para manajer untuk menganalisis permasalahan kinerja, menentukan ukuran-ukuran korektif, dan mendesain lingkungan kerja dan sistem manajemen yang mempunyai kinerja tinggi. Dengan kata lain model ABC atas perubahan perilaku ini dapat digunakan untuk memperbaiki kinerja karyawan.

⁵ Mohammad Mahsun, *Op Cit*, h.115

a) *Antecedents*

Antecedents dapat dimaknai sebagai orang, tempat, sesuatu, atau kejadian yang datang sebelum perilaku terbentuk yang dapat mendorong kita untuk melakukan sesuatu atau berkelakuan sesuatu. Karakter utama dari *antecedents* ini menurut Isaac (2000) adalah sebagai berikut:⁶

- (i) Selalu ada sebelum perilaku terentuk
- (ii) Menyediakan informasi tertentu
- (iii) Selalu berpasangan dengan *consequences*
- (iv) *Consequences* yang muncul bisa jadi merupakan *antecedents*
- (v) *Antecedents* tanpa diikuti mempunyai dampak jangka pendek.

Beberapa variable yang bisa dikategorikan sebagai *antecedents* antarlain: tujuan, sasaran, inisiatif, kebijakan, prosedur, standar, kaedah-kaedah formal, regulasi, kondisi kerja, pengarahan, dan instruksi. Antecedent ini mempengaruhi perilaku dan kinerja seseorang, meski tidak ada jaminan bahwa output yang dihasilkannya benar-benar bisa terjadi. Contoh misalnya: sistem insentif, pelatihan, dan sistem pengembangan karier karyawan kalau dilaksanakan dengan sungguh-sungguh dan konsekuen bisa menjadi *antecedents* yang efektif.

Oleh karena itu unit kerja departemen personalia suatu organisasi (bisnis) harus dapat memilih *antecedents* yang benar-benar bisa memicu perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan. Untuk maksud tersebut maka departemen personalia perlu mengenali paling tidak ada tiga tingkatan *antecedents* yang paling kuat:

- (i) Mendeskripsikan target kinerja secara jelas.
- (ii) Mempunyai hubungan dengan suatu *consequences*.
- (iii) Perilaku terjadi hanya karena ada permintaan sebelumnya.⁷

⁶ Issac (2000) dalam Mohammad Mahsun, *Loc Cit.*

⁷ *Ibid*, h. 116

b) *Behaviour.*

Behaviour (perilaku) merupakan apa yang segala kita lihat ketika kita mengamati seseorang dalam melakukan aktivitas/ pekerjaan. Disitu ada pinpoint yang bisa kita tangkap yang berasal dari deskripsi kinerja yang mengacu pada tindakan atau pada outcome yang dihasilkannya. Jadi untuk dapat memperbaiki perilaku yang mengarah pada perbaikan kinerja manajemen organisasi (bisnis) harus dapat merumuskan apa atau bagaimana kata kunci (pinpoint) yang harus dipegang/ dilaksanakan oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Dalam hal ini maka akan terjadi proses pembelajaran dalam organisasi (bisnis) yang berujung pada perbaikan kinerja karyawan dan pada gilirannya akan memperbaiki kinerja organisasi (bisnis) itu sendiri.

Proses pembelajaran dalam organisasi (*learning organization*) memang bukan hal baru, tetapi dalam kenyataannya masih banyak organisasi (bisnis) yang belum memanfaatkannya dengan sebaik-baiknya. Sementara organisasi (bisnis) yang mau memanfaatkannya dengan sungguh-sungguh berhasil menuai keberhasilan.

Di negara-negara maju seperti di Amerika Serikat organisasi (bisnis) yang sungguh-sungguh melaksanakan *learning organization* ini, mereka menemukan praktek-praktek manajemen yang keliru selama ini, dan harus dibuang jauh-jauh kalau kita ingin memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja bisnis kita, sebagaimana dikemukakan oleh *Pfeffer dan Collins* dalam bukunya "*What Were They Thinking*".⁸

c) *Consequences.*

Consequences adalah kejadian-kejadian yang mengikuti perilaku dan mengubah adanya kemungkinan perilaku akan terjadi kembali dimasa yang akan datang. *Consequences* mempengaruhi perilaku dengan dua cara, yaitu dengan meningkatkan perilaku dan mengurangi perilaku tertentu.

⁸ Jeffrey Pfeffer and Jim Collins, 2008, *What Were They Thinking-Unconvensional Wisdom about Management*, Alex Media Kompetindo-Kompas Gramedia, Jakarta.

Menurut Daniels (1989) terdapat empat *consequences* perilaku, dua meningkatkan perilaku, dua lainnya mengurangi perilaku tertentu.⁹

- (i) *Consequences* yang meningkatkan perilaku tertentu adalah:
 - *Positive reinforcement* (R+). Misalnya memperoleh sesuatu yang kita inginkan.
 - *Negative reinforcement* (R-). Misalnya menghindari yang tidak baik.
- (ii) *Consequences* yang menurunkan perilaku tertentu:
 - Mendapatkan sesuatu yang tidak diinginkan (P+), misalnya hukuman.
 - Gagalnya mendapatkan sesuatu yang kita inginkan (P-). Misalnya hilangnya peluang mendapatkan keuntungan.

5. Belajar dari Pengalaman

Ada tip dari para CEO bisnis yang berasal dari pengalaman mereka bekerja keras membangun kinerja organisasi (bisnis) yang mereka pimpin yang dihimpun oleh Pfeffer dan Collins dalam buku "*What Were They Thinking?*" *Unconventional Wisdom About Management* (2008) yang sangat bermanfaat bagi para pemimpin organisasi yang ingin memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja organisasi. Dari sejumlah tip itu diantaranya:

- a) Tampilkan wajah bisnis anda, dan katakan: "berkat karyawan anda, bukan karena perangkat lunak yang membangun hubungan pelanggan".
- b) Hindari kesalahan-kesalahan yang lazim dalam manajemen, misalnya perusahaan memotong kesejahteraan pegawai pada saat perusahaan kesulitan biaya. Tindakan ini bukan saja tidak populer karena menyakiti hati karyawan, tetapi lebih dari itu bisa berdampak pada keluarnya karyawan-karyawan terbaik dan pindah ke perusahaan lain. Contoh lain, bangun kepercayaan

⁹ Daniels (1989) dalam Mohammad Mahsun, *Op Cit*, h.117

dilingkungan kerja, bukan memata-matai pegawai. Atau juga hati-hati menabur bisa tumbuh racun.

- c) Rekrut orang jika bisa bekerja, bukan karena pengalaman masa lalu.
- d) Raihlah kesempatan-kesempatan, dan belajarlh dari pengalaman.
- e) Salah satu kunci sukses, sediakan dana yang memadai untuk pelatihan.

6. *Knowledge Sharing*

Memperbaiki dan meningkatkan kinerja layanan perusahaan juga dapat dilakukan dengan *knowledge sharing*, seperti yang telah dilakukan oleh PT. PLN Persero untuk menjawab tantangan *byar pet-byar pet* (yang berarti padam lagi-padam lagi) yang merupakan sindiran masyarakat terhadap ketidak mampuan PT. PLN Persero mengatasi masalah pelayanan yang harus diberikannya kepada pelanggan sebagai BUMN terbesar di Indonesia.

Knowledge sharing meningkatkan kinerja layanan perusahaan ini diterapkan berdasarkan pengalaman Dr. Manerep Pasaribu melalui program *Best Practicest Sharing* di PT. PLN Persero pada waktu ia menjabat General Manajer PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara sejak 2008.¹⁰ Melalui *best practices sharing* berdasarkan *knowledge management* ini, ia berhasil menemukan jalan keluar dari kungkungan masalah yang membelit PT. PLN (Persero) yang ditandai oleh indikator-indikator: (i) pasokan listrik (daya) tidak sebanding dengan meningkatnya kebutuhan masyarakat, (ii) mesin-mesin yang telah tua, (iii) sangat bergantung pada bahan bakar minyak yang harganya terus berfluktuasi dari waktu ke waktu.

Ringkasnya melalui *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan dan pengalaman terbaik) berdasarkan *knowledge management* melalui *best practices* akhirnya PT. PLN (Persero) berhasil mengatasi tiga masalah besar yang disebutkan di atas dengan membangun pembangkit listrik 10.000 MW dengan bahan bakar batu bara berkalori rendah, dan kemudian yang kedua membangun

¹⁰ Manerep Pasaribu, *Op Cit*, h. ix-xi.

pembangkit listrik 10.000 MW dengan bahan bakar sumberdaya terbarukan yaitu panas bumi.

Selain masalah utama sudah dapat diatasi, masalah lain berkenaan dengan olah pelayanan yang dilakukan oleh karyawan PT. PLN (Persero) yang kurang simpatik seperti misalnya pada waktu pemilik rumah tidak ada di rumah petugas menyegel meteran karena pemilik rumah dianggap merusak segel dan meninggalkan surat panggilan agar menghadap petugas PLN dan membayar denda yang jumlahnya sangat tinggi¹¹, pengumuman pemadaman yang dilakukan tidak lebih awal dan lain-lain, satu demi satu dapat dipecahkan dan dicari jalan keluarnya melalui *knowledge sharing* dan *best practices*.

Pengalaman langsung PT. PLN (Persero) ini tentunya juga sangat baik bila bisa ditiru atau diadaptasi oleh organisasi (bisnis) lain yang ingin memperbaiki dan meningkatkan kinerja layanan, dan kinerja organisasi (bisnis) secara keseluruhan.

¹¹ *Ibid*, h. x

DAFTAR PUSTAKA

Abdullah, M. Ma'ruf, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Antasari Press, Banjarmasin.

_____, 2012, *Manajemen Berbasis Syariah*, ASWAJA, Yogyakarta.

_____, 2014, *Manajemen Bisnis Syariah*, ASWAJA, Yogyakarta.

Amstrong, Michael and Angela Baron, 1998, *Perfect Management*, Institut of Personal and Development, London.

_____, 1994, *Performance Management* (alih bahasa: Tony Setiawan), Tugu, Yogyakarta.

Becker, Huselid, and Ulrich, 2001, *The HR Scorecard, Lingbig People, Strategy and Performance*, Boston Harvard Business School Press.

Daft, Richard L., 2003, *Management 1 dan 2*, Salemba Empat Jakarta.

Chayani, Ati, 2005, *Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.

David, Parmenter, 2010, *Mengembangkan dan Mengimplementasikan Key Performance Indicators*, Penerbit PPM, Jakarta.

Prof. Dr. H. M. Ma'ruf Abdullah, SH. MM.

Dharma, Surya dalam Usmara ed, 2010, *Manajemen Kinerja, Falsafah, Teori dan Penerapannya*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.

Foster, Bill dan Karen R. Seeker, 2001, *Pembinaan untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*, Penerbit PPM Jakarta.

Handoko, T. Hani, 1995, *Manajemen SDM dan Manajemen Personalia*, BPFE, Yogyakarta.

_____, 2000, *Manajemen*, BPFE, Yogyakarta.

Harbour, Jerry, 1997, *Performance Measurement*, Origon Productivity Press.

Hasibuan, Malayu, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia (edisi revisi)*, Bumi Aksara, Jakarta.

Hutapea, Parulian dan Nuriana Thoha, 2008, *Kompetensi Plus*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Kadarisman, M., 2012, *Manajemen Kompensasi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Mahsun, Mohammad, 2006, *Evaluasi Kinerja Sektor Publik*, BPFE Yogyakarta.

Manulang, M., 1981, *Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.

Moehariono, 2012, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Grafindo Persada Jakarta.

Nawawi, Hadari, 1998, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.

_____, *Perencanaan SDM*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.

- Parmenter, David, 2010, *Mengembangkan dan Mengimplementasikan Key Performance Indicators*, Penerbit PPM, Jakarta.
- Pasaribu, Manarep, 2009, *Knowledge Sharing; Meningkatkan Kinerja Layanan Perusahaan*, Alex Media Kompetindo-Kompas Gramedia, Jakarta.
- PB, Triton., 2009, *Mengelola Sumber Daya Manusia*, Oryza, Yogyakarta.
- Pfeffer, Jeffrey and Jim Collins , 2008, *What Were They Thinking- Unconvensional Wisdom about Management*, Alex Media Kompetindo-Kompas Gramedia, Jakarta.
- Ray, Agung, 2008, *Audit Kinerja Pada Sektor Publik*, Salemba Empat, Jakarta.
- Rivai, Vietzal, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- _____,dkk, 2008, *Islamic Bussines and Economic Ethics*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Saydan, Gouzali, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management)*, Djambatan, Jakarta.
- Sedarmayanti, 2012, *Manajemen dan Komponen Terkait Lainnya*, Refika Aditama, Bandung.
- Simamora, Henry, 1997, *Manajemen sumber Daya Manusia*, Badan Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YPKN, Yogyakarta.
- Syamsudin, Sadri , 2006, *Manajemen SDM*, Pustaka Setia, Bandung.
- Tasmara, Toto, KH., 2002, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, Gema Insani Press, Jakarta.

Prof. Dr. H. M. Ma'ruf Abdullah, SH. MM.

Triyono Ayon, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Oryza, Jakarta,

Usmara, A. (Ed), 2007, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Amara Books, Yogyakarta.

Werther, William B. and Keith Davis, 1996, *Human Resources and Personal Management*, new York Mc Graw-Hill Publications Inc.

Wibowo, 2007, *Manajemen Kinerja*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Wirawan, 2009, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat Jakarta.

_____, 2011, *Evaluasi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Zwell, Michile, 2000, *Greeting a Culture of Competence*, John Wiley and Sons, New York.

Biografi Penulis



Ma'ruf Abdullah lahir di Barabai (Kab HST) 30 Agustus 1949. Menyelesaikan pendidikan SD (SRN) di Binuang 1961, SMPN di Rantau 1964, SMEAN di Banjarmasin 1967, KPPM di Yogyakarta 1969, S1 Hukum di Fakultas Hukum Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin 1983, S2 Manajemen di Pascasarjana STIE IPWIJA Jakarta 1999, S2 Ilmu Komunikasi di Pascasarjana Universitas DR Soetomo Surabaya 2003, dan S3 Ilmu Ekonomi di Pascasarjana Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya 2007.

Telah menulis karya ilmiah yang dipublikasikan di jurnal terakreditasi masing-masing: *KHAZANAH* IAIN Antasari Banjarmasin, *SYARIAH* Fakultas Syariah IAIN Antasari Banjarmasin, *AGRITEK* Institut Pertanian Malang, *EKONOMI DAN MANAJEMEN* Universitas Gajayana Malang, dan *MILLAH* UII Yogyakarta. Dan di Jurnal Lokal masing-masing: *JEPMA* Fakultas Ekonomi Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin, *PENELITAN* di Puslit IAIN Antasari Banjarmasin, *FIKRAH* Fakultas Tarbiyah IAIN Antasari Banjarmasin, *KEISLAMANDAN KEMASYARAKATAN* STAI Al-Falah Banjarbaru, dan *At-Taradhi Studi Ekonomi* Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam IAIN Antasari Banjarmasin.

Selain menulis karya ilmiah di jurnal, penulis juga menulis beberapa buku teks masing-masing: *Hukum Perbankan dan Perkembangan Bank Syariah di Indonesia* ISBN979-25-5238 Penerbit

Antasari Press Banjarmasin 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Makro dan Mikro* ISBN 979-9492-44-0 Penerbit Antasari Press Banjarmasin 2007, *Membangun Kinerja BMT (LKM Syariah)* ISBN 979-17045-1-0 Penerbit Antasari Press Banjarmasin 2008, *Wirausaha Berbasis Syariah* ISBN 10:602-7762-68-3/13:978-602-7762-68-8 Penerbit Aswaja Pressindo Yogyakarta, 2013, *Manajemen Berbasis Syariah* ISBN 979-9991-06-4 Penerbit Aswaja Pressindo Yogyakarta 2012, dan *Manajemen Bisnis Syariah* ISBN 978-602-18654-6-0 Penerbit Aswaja Pressindo Yogyakarta 2014.

Selain menulis di jurnal dan buku, penulis juga pernah mendapat kesempatan mengikuti kegiatan di luar negeri masing-masing: Studi Banding Program PLS ke Malaysia, Singapura, dan Thailand 1992, Workshop Learning Material for Minority People di Chiang Ray Thailand 1994, Studi banding program pendidikan Link and Match ke Eropa, Inggris, Prancis, Jerman, Belanda, Belgia, dan Swisserland 1995. Workshop and International Seminar Education is Foundation of Human Resources and Development Chiang May University Thailand 1996, Studi Banding Pendidikan Keterampilan ke Australia (Sidney Institute of Technology dan Canberra Insitute of Technology) 1997, Studi Banding Program Wirausaha Pemuda ke Malaysia dan Thailand 2000, Anggota Official Lomba Science Siswa SLTA Asia Fasifik di Singapura 2000, Studi Banding Program Kesiswaan ke Malaysia Timur (Kucing) 2000.

Aktivitas keseharian penulis memberikan perkuliahan di Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam IAIN Antasari Banjarmasin, STIE Nasional Banjarmasin, Pascasarjana IAIN Antasari Banjarmasin, Pascasarjana Magister Manajemen STIE Indonesia Banjarmasin, dan Pascasarjana Ilmu Komunikasi Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al-Banjari Banjarmasin. Selain itu penulis juga aktif sebagai Ketua Pimpinan Daerah Muhammadiyah Kota Banjarmasin, Ketua Forum Kerukunan Umat Beragama (FKUB) Kota Banjarmasin, Wakil Ketua Badan Pertimbangan Pendidikan Daerah (BPPD) Provinsi Kalimantan Selatan, Ketua Bidang Pemberdayaan Ekonomi Umat Majelis Ulama Indonesia (MUI) Kota Banjarmasin, dan Ketua Kelompok Kerja Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Non Formal (POKJA BAN PNF) Provinsi Kalimantan Selatan.