

RANCANGAN MANAJEMEN KINERJA PADA RSUD PQR

(Performance Management Desain at PQR Hospital)

TUGAS AKHIR

EVI NOFITA
0606014521



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM MAGISTER TERAPAN PSIKOLOGI
KEKHUSUSAN PSIKOLOGI SDM
DEPOK
JULI, 2008



UNIVERSITAS INDONESIA

RANCANGAN MANEJEMEN KINERJA PADA RSUD PQR

TUGAS AKHIR

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Psikologi Terapan

Universitas Indonesia
www.ui.ac.id

EVI NOFITA
0606014521

FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM MAGISTER PSIKOLOGI TERAPAN
KEKHUSUSAN PSIKOLOGI SUMBER DAYA MANUSIA
DEPOK
JULI, 2008

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS


Tugas akhir ini adalah hasil karya saya sendiri
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar

Nama : EVI NOFITA

NPM : 0606014521

Tanda tangan : 
METAL TEMPEL

Tanggal : 25 Juli 2008

 Universitas Indonesia	
Perpustakaan	
Call Number	
37644	

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tugas akhir ini adalah hasil karya saya sendiri
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar


Nama : EVI NOFITA

NPM : 0606014521

Tanda tangan :



Tanggal : 25 Juli 2008

 Universitas Indonesia	
Perpus. 10340	
Call Number	
37644	

HALAMAN PENGESAHAN

Tugas Akhir diajukan oleh:

Nama : Evi Nofita
NPM : 060614521
Program Studi : Magister Psikologi Terapan Sumber Daya Manusia
Judul Tugas Akhir : **RANCANGAN MANEJEMEN KINERJA PADA
RSUD PQR**

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Psikologi Terapan pada Program Studi Magister Terapan Psikologi Sumber Daya Manusia, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Hartanto Brotoharsojo



Penguji : Drs. Iman Sukhirman, Msi



Depok, 25 Juli 2008

Ketua Program Pascasarjana
Fakultas Psikologi UI,

Dekan Fakultas Psikologi UI,



Dr. Siti Purwanti Brotowasisto
NIP. 130 525 766



Dra. Dharmayati U. Lubis, MA, Ph.D
NIP. 130 540 026

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT karena atas rahmat dan karunia-Nya saya dapat menyelesaikan tugas akhir ini. Penulisan tugas akhir ini dilakukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Terapan pada Program Studi Psikologi Sumber Daya Manusia Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tugas akhir ini, tentunya tidak akan mudah bagi saya untuk menyelesaikan tugas akhir ini. Karena itulah, saya mengucapkan terima kasih kepada :

1. Dr. Hartanto Brotoharsojo, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikirannya untuk membimbing saya dalam penyusunan tugas akhir ini.
2. Drs. Iman Sukhirman, Msi, selaku dosen penguji pada sidang ujian tugas akhir.
3. Para dosen yang telah membantu dan membimbing saya selama perkuliahan pada program studi Psikologi Sumber Daya Manusia .
4. Pihak RSUD PQR yang telah membantu dalam memperoleh data yang saya perlukan.
5. dr.Achmad Harjadi, Msc dan drg.Achmad Husni, MARS, yang telah membantu saya baik secara materil dan non material sehingga saya dapat menyelesaikan pendidikan.
6. Bapak, Ibu dan adik-adik, atas do'a dan semangat yang telah diberikan kepada saya.
7. Andrian Syamsuri Januarsyah, atas pengertian dan dorongan yang luar biasa sehingga saya dapat menyelesaikan pendidikan saya ini.
8. Mas Anto, drg. Yusrahma Nurina, Vonny Hamzah, dan teman-teman lainnya atas dukungan dan persahabatannya.

Akhir kata, semoga Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tugas akhir ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Depok, 24 Juli 2008

Penulis

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda-tangan di bawah ini :

Nama : Evi Nofita

NPM : 0606014521

Program Studi : Magister Terapan Psikologi Sumber Daya Manusia

Fakultas : Psikologi

Jenis Karya : Tugas Akhir

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Rancangan Manajemen Kinerja Pada RSUD PQR

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : 25 Juli 2008

Yang Menyatakan



(Evi Nofita)

ABSTRAK

Nama : Evi Nofita
Program Studi : Program Magister Psikologi Terapan Sumber Daya Manusia
Judul : Rancangan Manajemen Kinerja Pada RSUD PQR

Persaingan bisnis yang semakin kompetitif, menuntut para pelaku bisnis untuk meningkatkan profesionalitasnya terutama dalam hal sumber daya manusianya yang memegang peranan penting dalam perusahaan. Sehingga aspek pengelolaan terhadap sumber daya manusia sepantasnya menjadi hal yang sangat diperhatikan oleh perusahaan yang ingin bertahan dan sukses dalam persaingan dunia bisnis. Kegiatan manajemen kinerja yang diantaranya adalah merencanakan kinerja melalui analisa jabatan, mengukur aspek kinerja melalui penilaian kinerja dan pemberian umpan balik karyawan berjalan secara berkesinambungan.

RSUD PQR adalah salah satu rumah sakit umum daerah milik pemerintah DKI Jakarta. Sampai saat ini RSUD PQR belum menerapkan manajemen kinerja yang efektif. Hal tersebut dapat dilihat dengan timbulnya masalah-masalah sebagai berikut yaitu : deskripsi pekerjaan yang ada tidak menggambarkan kemampuan, keterampilan dan sikap yang dibutuhkan oleh pemegang jabatan dan tidak terdapat indikator keberhasilan yang menyebabkan karyawan tidak memahami tugas dan fungsinya. Sistem penilaian kinerja belum dilaksanakan secara menyeluruh dan efektif sehingga tidak ada dasar yang kuat bagi manajemen untuk membuat keputusan administratif dan pengembangan sumber daya manusia. Pengawasan, bimbingan dan umpan balik dari atasan yang lemah menyebabkan karyawan merasa kurang diperhatikan dan khawatir akan pengembangan diri mereka ke depan.

Untuk menjawab permasalahan tersebut maka diajukan usulan rancangan manajemen kinerja. Terdapat lima tahap dalam melaksanakan manajemen kinerja yaitu tahap perencanaan, tahap perancangan yang diawali dengan analisa jabatan, tahap implementasi, tahap penilaian kinerja dan tahap evaluasi. Rancangan ini bertujuan agar dapat lebih mengintegrasikan salah satu kegiatan sumber daya manusia ini dengan kegiatan sumber daya manusia lainnya sehingga nantinya keputusan yang berhubungan dengan perbaikan kinerja, pengembangan pelatihan, sistem imbalan, promosi dapat mengacu pada manajemen kinerja.

Kata Kunci : Analisa jabatan, penilaian kinerja, manajemen kinerja

ABSTRACT

Name : Evi Nofita
Program of study : Master of Applied Psychology in Human Resource
Psychology
Titles : Performance Management Design at PQR Hospital

Business competition now which is become more and more competitive was demanding the businessman to improve their professionalism, especially in human resources factor who hold the key of the company, so that human resources management aspect must receive extreme attention from the company to hold out and success in business competition. One of the activity of performance management is to plan employee performance through job analysis, measuring the aspect employee performance through performance appraisal and confer continuous feedback to the employee.

PQR is a government hospital that was a property of DKI Jakarta government. Till now, the effective performance management not yet applied in PQR hospital, and for last, several problems found in connection with that condition. Among others are : the job description has not describing ability, skill and attitude of job holder requirement and the employee did not understand their task and function because there was no success indicators. Performance appraisal has not comprehensive performed and effective, so there was no strong foundation for managers to make administrative decision and employee development. Supervision, coaching and weak feedback from supervisor that cause the employee feel there was no attention and worried about their future development.

As a respond toward problems, it has decided to set forward the design of performance management that includes five phases inside, that is : planning, drafting that begin with job analysis, implementation, performance appraisal and evaluation. The purpose of the design is to make overall activities in Human Resources Department are more integrated one another, so that all decision which is related to performance improvement, training development, remuneration and promotion are based on performance management.

Keyword : Job Analysis, Performance Appraisal, Performance Management

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar belakang	1
1.2 Permasalahan	3
1.3 Rumusan Permasalahan	4
1.4 Tujuan dan Manfaat Penulisan	4
1.4.1 Tujuan Penulisan	4
1.4.2 Manfaat Penulisan	5
1.4.2.1 Manfaat Teoritis	5
1.4.2.2 Manfaat Praktis	5
2. TINJAUAN TEORITIS	6
2.1 Pengertian Organisasi	6
2.2 Pengertian Manajemen Kinerja	7
2.3 Tujuan Manajemen Kinerja	8
2.4 Sistem Manajemen Kinerja Yang Efektif	8
2.5 Metode atau Pendekatan Manajemen Kinerja	9
2.6 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	10
2.7 Tahapan Dalam Manajemen Kinerja	10
2.7.1 Membuat Definisi dan Kriteria Keberhasilan Kinerja Suatu Jabatan	10
2.7.1.1 Pengertian Analisa Jabatan.....	11
2.7.1.2 Manfaat Analisa Jabatan	11
2.7.1.3 Metode Analisa Jabatan	13
2.7.1.4 Analis Jabatan	16
2.7.1.5 Produk Analisa Jabatan	16
2.7.2 Melakukan Penilaian Kinerja	17
2.7.2.1 Pengertian Penilaian Kinerja	17
2.7.2.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja	18
2.7.2.3 Kriteria Penilaian Kinerja	20
2.7.2.4 Metode Penilaian Kinerja	20
2.7.2.5 Pelaksanaan Penilaian Kinerja	24
2.7.2.6 Waktu Penilaian Kinerja.....	25
2.7.3 Umpan balik (<i>Feed back</i>)	27
2.8 Imbalan (<i>Reward</i>) dan Penghargaan (<i>Recognition</i>)	28
2.9 Pengembangan Organisasi	28

3. ANALISA PEMECAHAN MASALAH	34
3.1 Analisa Masalah	34
3.2 Pemecahan Masalah	36
4. RANCANGAN PEMECAHAN MASALAH	38
4.1 Usulan Rancangan Pemecahan Masalah	38
4.2 Langkah-Langkah Pemecahan Masalah	38
DAFTAR PUSTAKA	50



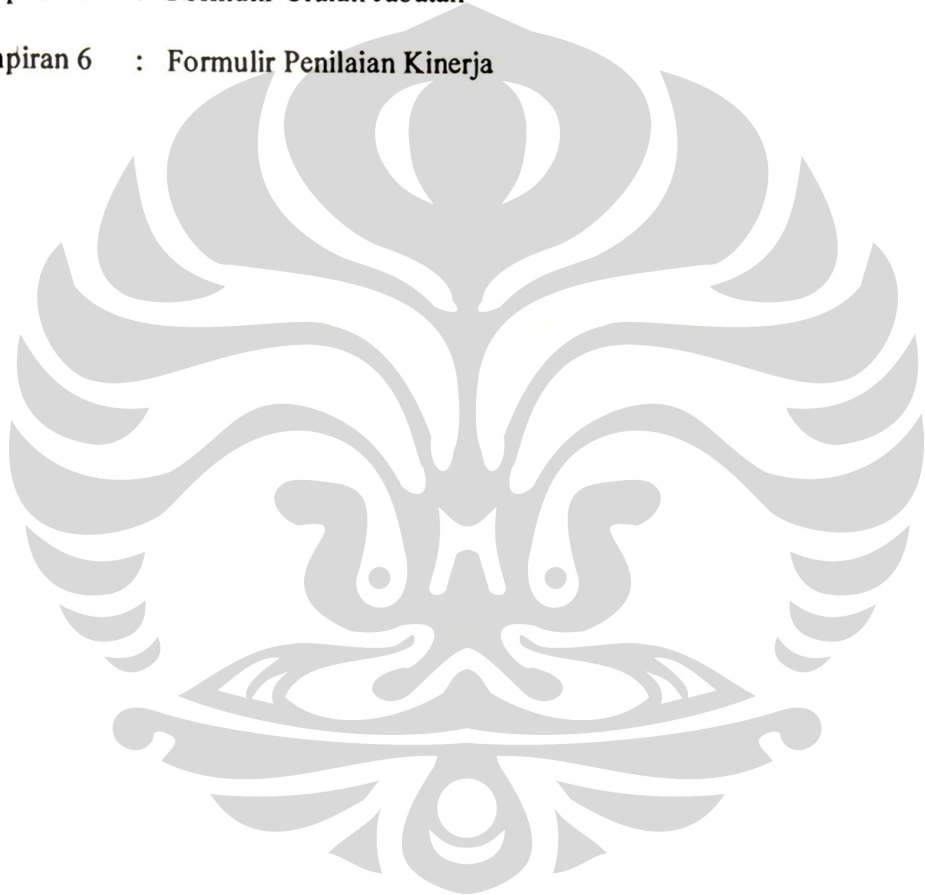
DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Rekomendasi Manajemen Kinerja.....	44
Tabel 4.2	Pelaksanaan Kegiatan yang Diusulkan	46



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Profil RSUD PQR
- Lampiran 2 : Struktur Organisasi
- Lampiran 3 : Panduan Wawancara
- Lampiran 4 : Formulir Analisa Jabatan
- Lampiran 5 : Formulir Uraian Jabatan
- Lampiran 6 : Formulir Penilaian Kinerja



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Rumah sakit sebagai institusi pelayanan kesehatan saat ini telah mengalami perkembangan yang pesat dalam menghadapi lingkungan global dan kompetitif. Persaingan yang semakin kompetitif menuntut para pelaku bisnis di bidang rumah sakit untuk meningkatkan profesionalismenya terutama dalam mengelola sumber daya manusia sebagai aset perusahaan yang berharga.

Pengelolaan sumber daya manusia merupakan peran yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi tantangan perubahan. Dalam hal ini kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang berkaitan dengan seleksi, penempatan, pelatihan, kompensasi, manajemen karir dan manajemen kinerja. Sebagai salah satu kegiatan pengelolaan sumber daya manusia, manajemen kinerja merupakan alat yang efektif untuk mengarahkan dan mengukur kontribusi para karyawan dalam suatu organisasi.

Manajemen kinerja melibatkan pihak manajer pimpinan karena walaupun karyawan bertanggungjawab untuk mengelola kinerjanya masing-masing namun mereka juga memerlukan panduan dan dukungan dalam melakukannya (Armstrong,2003). Manajemen kinerja menurut Cascio (2006) menekankan bahwa manajemen kinerja menuntut perhatian yang intensif karena merupakan bagian dari proses kontinyu dalam usaha memperbaiki dan pengembangan organisasi. Hal tersebut juga didukung oleh pendapat Noe et.al (2006) yang menyatakan bahwa suatu manajemen kinerja yang dapat memastikan aktivitas serta hasil kerja karyawan sejalan dengan tujuan organisasi dapat menghasilkan kesuksesan organisasi dalam menjalankan strateginya.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen kinerja merupakan suatu proses dimana manajer memastikan bahwa aktivitas dan hasil kerja para pegawainya memberikan kontribusi pada tujuan organisasi.

Menurut Spencer & Spencer (1993) manajemen kinerja merupakan suatu siklus/perputaran pekerjaan manajer untuk merencanakan kinerja, melatih/mengelola dan menilai kinerja bahwannya dan siklus ini terjadi terus menerus. Proses manajemen kinerja itu sendiri menurut Noe (2006) meliputi : menetapkan kinerja dengan menitikberatkan aspek-aspek kinerja yang relevan dengan tujuan organisasi melalui analisa jabatan, mengukur aspek-aspek kinerja melalui penilaian kinerja yang relevan serta memberikan umpan balik kepada karyawan sehingga mereka dapat menyesuaikan kinerja mereka dengan tujuan organisasi. Proses manajemen kinerja ini akan membantu manajer dan para karyawan untuk terfokus pada tujuan organisasi.

Penilaian kinerja merupakan bagian yang penting dalam keseluruhan proses pelaksanaan manajemen kinerja (Cascio,2006). Penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai sistem evaluasi formal yang dapat membantu menumbuhkan motivasi, inisiatif, rasa tanggungjawab, sehingga merangsang karyawan untuk menampilkan performa kerja yang lebih baik. Penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai sarana komunikasi antara atasan dan bawahan karena hal ini memungkinkan terjadinya diskusi mengenai masalah yang berkaitan dengan pekerjaan serta performa kerja sehingga masing-masing pihak lebih mengenal satu sama lain (Ivancevich,2001). Melalui penilaian kinerja organisasi dapat memperoleh informasi mengenai seberapa baik karyawan melakukan pekerjaannya (Noe,2006). Perusahaan membutuhkan kinerja yang tinggi dari para karyawannya sementara itu juga karyawan membutuhkan umpan balik terhadap kinerjanya sebagai petunjuk untuk perilaku mereka di masa depan.

Pelaksanaan penilaian kinerja tidak hanya sebatas untuk menilai kinerja pegawai, namun menurut Bohlander & Snell (2004) mengklasifikasikan tujuan penilaian menjadi dua yaitu tujuan administratif dan pengembangan. Tujuan administratif befokus pada kegunaan penilaian kinerja sebagai bahan pengambilan keputusan mengenai kenaikan gaji, promosi, mutasi, pemberhentian pekerjaan serta validasi tes untuk seleksi. Sedangkan tujuan pengembangan lebih mengarah pada kegunaan penilaian kinerja untuk memberikan umpan balik tentang kelebihan dan kekurangan dari karyawan yang akan berguna dalam memperbaiki kinerja.

1.2 Permasalahan

RSUD PQR adalah sebuah rumah sakit umum daerah milik pemda DKI Jakarta yang mulai beroperasi pada tahun 2002 di Jakarta Barat. RSUD PQR belum memiliki suatu sistem manajemen kinerja.

Selama ini tindakan konkrit yang dilakukan RSUD PQR untuk merencanakan pekerjaan adalah melalui penyusunan Rencana Bisnis Anggaran (RBA) setiap lima tahun dan setiap tahunnya menyusun rencana strategis. Dalam pembuatan rencana strategis tersebut tertuang kegiatan dan anggaran yang dibutuhkan RSUD PQR dalam jangka waktu setahun. Namun kegiatan yang telah disusun dalam rencana strategis tersebut belum dijadikan tolok ukur dalam melaksanakan tujuan unit. Seolah-olah penyusunan program kerja masih berdiri sendiri belum mengarah pada tujuan strategis yang telah ditetapkan. Disamping itu pula monitoring, bimbingan dan evaluasi pelaksanaan pekerjaan masih lemah. Monitoring dan evaluasi yang dilakukan hanya sebatas anggaran sedangkan keberhasilan kegiatan yang telah dibuat tidak dilakukan. Saat ini yang dilakukan manajemen untuk menyelesaikan masalah dalam pekerjaan adalah melalui rapat koordinasi antar unit. Karyawan tidak mengetahui apa yang seharusnya dicapai dalam pekerjaan mereka atau tidak mengetahui apakah mereka dapat dikatakan telah bekerja sesuai yang diharapkan atau belum. Karyawan bekerja apa adanya tanpa ada tujuan dan target kinerja yang akan dicapai. Hal ini tentunya akan berakibat pada produktivitas RSUD PQR.

Sistem penilaian kinerja yang diterapkan selama ini hanya berlaku pada karyawan kontrak saja dengan tujuan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan untuk melanjutkan, menghentikan kerjasama dan pengangkatan karyawan kontrak menjadi karyawan tetap. Sementara untuk karyawan tetap tidak ada mekanisme untuk menilai kinerjanya. Satu-satunya penilaian yang dilakukan untuk seluruh karyawan hanyalah berdasarkan tingkat kehadiran. Sedangkan penilaian kinerja baik berdasarkan perilaku maupun kualitas kerja belum ada. Saat ini telah timbul ketidakpuasan dan ketidakpercayaan karyawan kepada manajemen khususnya dalam pengambilan keputusan yang bersifat administratif (penggajian, promosi, mutasi) dan keputusan yang bersifat pengembangan (pelatihan)

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan RSUD PQR bahwa telah timbul keresahan pada karyawan dimana mereka merasa kurang dihargai dalam pekerjaannya. Akibatnya karyawan hanya melakukan pekerjaan seadanya karena menurut mereka bekerja sebaik mungkin ataupun seadanya tidak ada pengaruhnya atau dengan kata lain tidak ada penghargaan atas kontribusi yang telah diberikan karyawan kepada RSUD PQR.. Kondisi ini disebabkan antara lain karena mereka jarang menerima umpan balik dari pekerjaannya. Situasi ini diperburuk lagi dengan beberapa tenaga handal yang pindah ke rumah sakit pesaing. Sementara karyawan yang ada kurang bergairah dalam bekerja dan kurang termotivasi untuk berprestasi

Dengan demikian akar permasalahan yang di RSUD PQR secara garis besar adalah pada manajemen kinerja. Penulis mengusulkan manajemen kinerja berdasarkan pedekatan gabungan.

1.3 Rumusan Permasalahan

Berdasarkan uraian latar belakang masalah maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

- a. Apa langkah-langkah yang harus ditempuh dalam menyusun manajemen kinerja ?
- b. Bagaimana rancangan manajemen kinerja yang sesuai dengan perusahaan ?

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka perlu dirancang suatu sistem manajemen kinerja di RSUD PQR

1.4 Tujuan dan Manfaat Penulisan

1.4.1 Tujuan Penulisan

Membantu perusahaan dalam merancang sistem manajemen kinerja sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai

1.4.2 Manfaat Penulisan

1.4.2.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis penulisan ini bermanfaat untuk menambah wawasan dan perbendaharaan kajian ilmiah dalam pengembangan sumber daya manusia khususnya mengenai manajemen kinerja.

1.4.2.2 Manfaat Praktis

Perancangan manajemen kinerja pada Rumah Sakit PQR diharapkan dapat memberikan manfaat praktis diantaranya :

- a. Mendapatkan suatu rancangan manajemen kinerja yang efektif dapat diterapkan di perusahaan
- b. Sebagai masukan bagi atasan dan pihak manajemen untuk mengambil tindakan-tindakan yang dianggap perlu guna memperbaiki kinerja karyawan.
- c. Dapat mengidentifikasi dalam penentuan program pelatihan dan pengembangan karyawan.
- d. Perusahaan memiliki tolok ukur yang jelas dalam penilaian kinerja yang objektif
- e. Sebagai masukan bagi atasan dan bagian SDM untuk pengambilan keputusan seperti promosi, mutasi dan pemberhentian.
- f. Dapat dijadikan sebagai dasar untuk menyusun remunerasi dan mengalokasikan *reward*.
- g. Memiliki sarana untuk menyusun jenjang karir karyawan

BAB 2

TINJAUAN TEORITIS

Pada bab ini akan dikemukakan beberapa teori yang digunakan sebagai dasar acuan dalam menganalisa permasalahan pada tugas akhir, diantaranya adalah mengenai organisasi, analisa jabatan, manajemen kinerja, penilaian kinerja dan pengembangan organisasi.

2.1 Pengertian Organisasi

Smither, Houston & Mc.Intire (1996) mendefinisikan organisasi sebagai berikut :

“Define organization as social entities with identifiable boundaries that are goal directed and have deliberately structured activity system” (Smither, Houston & Mc.Intire, 1996,p.34)

Gibson, Ivancevich & Donnnelly (2000) menyatakan bahwa :

“An organizational is a coordinated unit consisting of at least two people who function to achieve a common goal or set of goal” (Gibson, Ivancevic & Donnelly, 2000,p.5)

Robbins (2001) memberikan definisi mengenai organisasi yaitu :

“Organization is a consciously coordinated social unit, composed of two or more people, the functions on a relatively continuous basis to achieve a common goal or set of goal”(Robbins,2001,p.2)

Schein (dalam Mangundjaya,2002) lebih lanjut Schein menyatakan bahwa organisasi sebagai koordinasi sejumlah kegiatan yang direncanakan untuk mencapai suatu maksud atau tujuan bersama melalui pembagian tugas dan fungsi kerja melalui serangkaian wewenang dan tanggung jawab.

Dari berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah suatu kesatuan unit sosial yang memiliki batasan tertentu, yang terkoordinasi oleh dua orang atau lebih dan berfungsi secara terus menerus untuk mencapai tujuan bersama melalui pembagian tugas dan fungsi kerja.

2.2 Pengertian Manajemen Kinerja

Definisi mengenai manajemen kinerja dijelaskan oleh Ivancevich (2001) yang menyatakan bahwa :

"performance management is the process by which executives, managers and supervisors work to align employee performance with the firm goals" (Ivancevich, 2001,p.243)

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat dilihat bahwa manajemen kinerja adalah suatu proses dimana seorang eksekutif, manajer dan supervisor menegaskan atau memastikan kinerja karyawan sejalan dengan tujuan perusahaan.

Hal ini juga didukung oleh Noe et al (2006) yang menjelaskan bahwa manajemen kinerja merupakan proses dimana manajer memastikan kegiatan dan hasil kerja karyawan sesuai dengan tujuan organisasi. Penjelasan Noe et al ini dapat dilihat pada kutipan berikut ini :

"...the process through which managers ensure that employee activities and outputs are congruent with the organization goals" (Noe et.al,2006,p.330)

Ditambahkan oleh Cascio (2006) bahwa manajemen kinerja bisa diumpamakan sebagai sebuah kompas atau petunjuk arah yang dapat menjelaskan kondisi karyawan saat ini dan membantu agar dapat terfokus dan berusaha pada arah yang diinginkan. Berikut kutipan penjelasan Cascio mengenai manajemen kinerja :

"...like a compass, the job of the managers is to indicate where the individual or team is now and to help focus attention and effort on the desired direction". (Cascio, 2006,p.328)

Manajemen kinerja seringkali dianggap sama dengan penilaian kinerja, namun perlu diketahui bahwa penilaian kinerja merupakan salah satu bagian dari manajemen kinerja seperti yang dijelaskan Cascio (2006) berikut ini :

"Performance management is a part of a continuous process of improvement over time, that it demands daily, not annual, attention. Performance appraisal is a necessary, but far from sufficient, part of performance management". (Cascio,2006,p.329)

Dari berbagai pengertian yang telah dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen kinerja merupakan suatu proses untuk memastikan bahwa kinerja karyawan mengarah atau terfokus pada tujuan perusahaan yang dilakukan oleh para manajemen, manajer serta supervisor. Dan penilaian kinerja adalah merupakan salah satu bagian penting dalam upaya meningkatkan dan menjaga produktivitas dalam proses manajemen kinerja.

2.3 Tujuan Manajemen Kinerja

Noe et.al (2006) menyebutkan ada tiga tujuan manajemen kinerja yaitu :

a. Tujuan stratejik

Manajemen kinerja harus mengaitkan kegiatan karyawan dengan tujuan organisasi. Pelaksanaan strategi tersebut perlu mendefinisikan hasil yang akan dicapai, perilaku, karakteristik karyawan yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi, pengembangan, pengukuran dan sistem umpan balik terhadap kinerja karyawan

b. Tujuan administratif

Organisasi menggunakan informasi manajemen kinerja untuk kepentingan keputusan administratif seperti penggajian, promosi, retensi, pemberhentian pegawai dalam lain-lain.

c. Tujuan pengembangan

Manajemen kinerja bertujuan untuk mengembangkan kapasitas karyawan yang berhasil di bidang kerjanya. Manajemen kinerja harus dapat memahami penyebab karyawan tidak berkinerja baik seperti faktor *skill* yang rendah, masalah dengan motivasi dan lain-lain sehingga dapat diambil langkah-langkah perbaikan kinerja.

2.4 Sistem Manajemen Kinerja Yang Efektif

Menurut Cascio (2006) dan Noe (2006) agar sebuah program manajemen kinerja efektif hendaknya memenuhi syarat-syarat berikut :

a. *Relevance*

Sistem penilaian kinerja yang relevan maksudnya adalah faktor-faktor atau aspek-aspek yang diukur relevan (terkait) dengan pekerjaannya apakah itu “*outputnya*, prosesnya atau *inputnya*”.

b. *Sensitivity*

Sistem yang digunakan harus cukup peka untuk membedakan antara karyawan yang berprestasi dan tidak berprestasi.

c. *Reliability*

Sistem yang digunakan harus dapat diandalkan, dipercaya bahwa menggunakan tolok ukur yang obyektif, akurat, konsisten dan stabil.

d. *Acceptability*

Yang dimaksud dengan *acceptability* adalah bahwa sistem penilaian kinerja dapat dimengerti dan diterima baik oleh penilai maupun yang dinilai.

e. *Practicality*

Semua instrumen, misalnya formulir yang digunakan harus mudah digunakan oleh kedua pihak tidak rumit, “mengerikan” dan berbelit-belit.

f. *Specificity*

Specificity menunjukkan sejauhmana pengukuran dari kinerja memberikan informasi kepada karyawan apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana cara mereka dapat memenuhi harapan tersebut.

2.5 Metode atau Pendekatan Manajemen Kinerja

Spencer & Spencer (1993) mengemukakan bahwa pendekatan manajemen kinerja dibagi menjadi dua pendekatan yaitu :

a. Pendekatan *performance*

Pendekatan ini lebih menekankan pada “*what was done*” atau “*the what*” dari tingkah laku dan menggunakan indikator. Manajemen kinerja berdasarkan *performance* lebih berorientasi pada masa lalu dan informasinya digunakan untuk pemberian *reward*.

b. Pendekatan kompetensi

Pendekatan ini lebih menekankan pada *the “how” of performance* yaitu proses yang dilakukan untuk menampilkan prestasi atau hasil. Manajemen

kinerja berdasarkan kompetensi lebih berorientasi ke masa depan dengan fokus pengembangan.

2.6 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Robins (2005) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil dari interaksi antara motivasi kerja, kemampuan dan peluang. Kinerja seseorang bisa rendah jika motivasi kerjanya rendah meskipun memiliki kemampuan yang baik. Kinerja juga akan rendah apabila kemampuan tidak ditingkatkan meskipun motivasi kerja tinggi. Demikian pula halnya jika peluang untuk berkembang tidak ada atau tidak diberikan seperti lingkungan kerja dan kebijakan perusahaan dirasakan tidak sesuai maka semangat kerja akan menurun dan hasilnya kinerja juga tidak maksimal. Begitu pula sebaliknya jika motivasi kerja besar namun peluang untuk menggunakan kemampuannya tidak tersedia maka kinerjanya juga akan rendah.

2.7 Tahapan Dalam Manajemen kinerja

Noe et al (2006) membagi tiga bagian tahapan dalam sistem manajemen kinerja yaitu pendefinisian kinerja, penilaian kinerja dan pemberian umpan balik.

2.7.1 Membuat definisi mengenai kriteria keberhasilan kinerja suatu jabatan

Davis (dalam <http://www-hr.Ucsd.Edu/staffeducation/guide/overvw.Html>) menjelaskan bahwa tahap mendefinisikan kinerja bisa dimulai dengan analisis jabatan, suatu proses sistematis yang dilakukan untuk menganalisis dan mendokumentasikan fakta-fakta penting mengenai suatu jabatan. Dilakukan agar dapat memperoleh gambaran untuk mengenai jabatan tertentu meliputi kedudukan (posisi dalam struktur organisasi) fungsi, tugas, tanggungjawab, tolok ukur keberhasilan kinerja dan kemampuan atau persyaratan yang dibutuhkan untuk dapat memenuhi tuntutan dan keberhasilan dalam jabatan tersebut.

Untuk dapat melakukan penilaian kinerja, penting bagi atasan dan karyawan mengetahui dan memahami deskripsi tugas yang menjadi dasar pengukuran keberhasilan kinerja karyawannya. Dasar pengukuran atau tolok ukur ini harus disesuaikan dengan tujuan dan strategi perusahaan saat ini dan yang akan

datang. Tolok ukur keberhasilan kinerja perlu mencakup aspek-aspek mengenai fungsi utama, tugas pokok, wewenang, tanggung jawab, hubungan kerja dan juga meliputi waktu, biaya, kualitas serta kuantitas kerja dari jabatan tertentu. Dalam menyusun tolok ukur keberhasilan kinerja diharapkan dapat memenuhi kriteria SMART (*specific, measurable, acceptable, realistic, time*).

2.7.1.1 Pengertian Analisa Jabatan

Amstrong (1995) menjelaskan bahwa analisa jabatan adalah suatu proses pengumpulan, penganalisisan dan pemaparan informasi tentang isi jabatan guna memberi dasar untuk uraian jabatan dan data untuk rekrutmen, seleksi, pelatihan, evaluasi jabatan dan manajemen kinerja.

Robin (2003) mendefinisikan analisa jabatan sebagai suatu bentuk pengembangan uraian terperinci dari tugas-tugas yang harus dilakukan dalam suatu jabatan, penentuan hubungan dari satu jabatan dengan jabatan lain yang ada dan penentuan tentang pengetahuan, keterampilan dan kemampuan-kemampuan lain yang diperlukan karyawan untuk melakukan pekerjaan secara efisien dan efektif.

Cascio (2003) mendefinisikan bahwa analisa jabatan menggambarkan suatu proses mendapatkan informasi jabatan dimana informasi ini berguna untuk sejumlah tujuan bisnis. Termasuk didalamnya informasi tentang tugas yang harus dilakukan pada suatu jabatan, begitu pula informasi tentang karakteristik pribadi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa analisa jabatan merupakan suatu proses pengumpulan dan pencatatan informasi terpercaya dan valid dengan suatu prosedur tertentu terhadap suatu jabatan tertentu dan persyaratan – persyaratan yang harus dimiliki oleh si pemegang jabatan.

2.7.1.2 Manfaat Analisa Jabatan

Dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia, The Fast Track MBA Series (2004), dijelaskan bahwa analisa jabatan berguna antara lain :

a. Perencanaan SDM

Dengan analisa jabatan akan diperoleh jumlah tenaga kerja yang cukup memiliki keahlian, pengetahuan dan pengalaman yang sesuai, berada ditempat yang benar dan pada waktu yang tepat. Analisa jabatan juga akan menentukan hasil yang diinginkan oleh organisasi dan keputusan tentang jumlah dan bentuk pekerjaan yang dibutuhkan untuk mencapai hasil tersebut.

Analisa jabatan dapat digunakan untuk membandingkan antara kualifikasi jabatan yang dibutuhkan dengan kualifikasi SDM yang dimiliki. Hasil tersebut dapat digunakan sebagai dasar perencanaan baik jumlah maupun kualitas SDM yang dibutuhkan oleh perusahaan dan sesuai rencana bisnisnya pada masa yang akan datang.

b. Seleksi

Analisa jabatan akan menguraikan kebutuhan organisasi akan jabatan tersebut sehingga pada saat seleksi organisasi akan dapat memutuskan secara lebih baik bagaimana dan oleh siapa suatu jabatan tersebut dapat diisi.

c. Pelatihan dan Pengembangan

Kebutuhan akan pelatihan ditentukan oleh hasil pekerjaan, standar kinerja dan kemampuan yang dibutuhkan oleh suatu pekerjaan. Hal ini akan terlihat dalam analisa jabatan yang dimiliki oleh organisasi, sehingga kebutuhan akan pelatihan dapat dengan mudah teridentifikasi.

Disamping itupula dari hasil analisa jabatan dapat dihasilkan uraian jabatan dan spesifikasi kerja yang akan membantu untuk memastikan bahwa program pelatihan yang diselenggarakan mencerminkan persyaratan kerja yang dibutuhkan.

d. Evaluasi Jabatan

Kejelasan dari fungsi dan wewenang suatu jabatan serta suatu tugas akan memperlancar proses evaluasi pekerjaan. Informasi baik yang dihasilkan dari analisa jabatan dapat membantu mengevaluasi jabatan secara adil dan tepat.

Dengan kata lain perolehan nilai jabatan dirasakan adil dan valid jika didasari atas kejelasan informasi yang dihasilkan pada analisa jabatan

e. Perencanaan Karir (*Career planning*)

Perencanaan karir dapat efektif jika organisasi (demikian pula individunya) mempunyai pemahaman yang jelas mengenai pekerjaan – pekerjaan yang tersedia dan bagaimana pekerjaan – pekerjaan tersebut pada tingkat kesuksesan saling berkaitan.

Persyaratan jabatan yang dihasilkan dari analisa jabatan sangat penting untuk dijadikan dasar penyusunan jenjang karir.

f. Desain Ulang Pekerjaan (*work redesign*)

Organisasi akan selalu berkembang dan berubah mengikuti arus, sehingga suatu pekerjaan akan berubah fungsinya. Banyak waktu yang dicurahkan untuk membagi ulang tugas dan tanggung jawab serta memikirkan kemungkinan cara kerja yang berbeda. Untuk mendesain ulang suatu pekerjaan secara efektif, diperlukan informasi yang baik mengenai suatu pekerjaan.

g. Manajemen Kinerja

Tujuan pekerjaan dan fungsi serta wewenangnya akan menjadi jelas dengan analisa jabatan sehingga jabatan yang tepat akan dipegang pula oleh orang yang tepat. Hal ini akan membantu memastikan bahwa orang dengan jabatan tersebut akan memiliki kinerja yang baik.

Berdasarkan hasil analisa jabatan dapat dihasilkan indikator keberhasilan dari setiap jabatan yang kemudian akan digunakan untuk menyusun *performance standard*, baik *performance* individu maupun *performance* kinerja organisasi..

h. Peninjauan dan Restrukturisasi Organisasi

Pada saat suatu organisasi akan melakukan restrukturisasi maka diperlukan suatu analisa jabatan sehingga tidak ada duplikasi tanggungjawab dan para manajer dapat memastikan bahwa proses dan tugas yang penting tidak akan terlewat.

Restrukturisasi organisasi berarti suatu perubahan terhadap desain pekerjaan atau jabatan baru, peninjauan ulang terhadap uraian pekerjaan

bahkan termasuk perubahan terhadap tujuan perusahaan dan tujuan unit kerja.

i. Hak-Hak Pegawai

Analisa jabatan akan menghindari keragu-raguan antar kedua pihak (karyawan dan perusahaan) tentang apa yang harus dilakukan oleh karyawan. Hal ini dapat menghindari masalah yang dapat terjadi di kemudian hari seperti : disiplin, kinerja, isu-isu yang berhubungan dengan keluhan, PHK, kelebihan pegawai dan lain sebagainya.

2.7.1.3 Metode analisa Jabatan

Ada beberapa metode yang dapat digunakan dalam proses analisis jabatan, yang pemilihan metodenya sangat tergantung dari tujuan analisis jabatan yang dilakukan (Cascio, 2003; Mc Cormick dalam Berry, 1998). Metode-metode tersebut yaitu :

a. Unjuk kerja

Dalam pendekatan ini, analis-ahli yang melakukan analisis jabatan-melakukan tugas-tugas dari jabatan yang dianalisa untuk mendapatkan pengalaman langsung mengenai tuntutan dari jabatan tersebut. Kelemahan dari metode ini adalah analis mungkin tidak memiliki kemampuan untuk melakukan tugas dari jabatan yang dianalisis, seperti pilot dan pemadam kebakaran (Miner, 1992).

b. Observasi

Analisis hanya mengamati seorang pekerja atau sekelompok pekerja yang sedang melakukan tugasnya. Tanpa mencampuri, analis merekam apa, mengapa, dan bagaimana tugas dilakukan. Biasanya informasi ini direkam dalam format yang baku.

c. Wawancara

Ketika analis tidak mungkin melakukan sendiri tugas dari jabatan yang akan dianalisa (misalnya pilot) atau observasi sulit dilakukan (misalnya arsitek), maka analisis dapat menggunakan penjelasan dari karyawan yang bersangkutan mengenai apa, mengapa, dan bagaimana mereka melakukan tugasnya. Untuk itu, perlu digunakan format yang baku untuk

mencatat masukan dari karyawan yang diwawancarai. Semua pertanyaan dan respon dibatasi pada topik-topik yang berkaitan dengan tugas saja. Standarisasi juga memungkinkan untuk membandingkan apa yang dikatakan oleh karyawan yang berbeda tentang jabatan yang dianalisis.

d. Peristiwa penting (*critical incidents*)

Ini merupakan gambaran yang terdiri dari laporan singkat tentang perilaku karyawan yang efektif dan tidak efektif. Dengan teknik ini, pemegang jabatan dan atasannya diminta untuk menggambarkan perilaku spesifik yang penting untuk keberhasilan atau kegagalan dalam melaksanakan tugas (Miner, 1992). Perilaku kerja yang menunjukkan karyawan yang buruk, rata-rata, dan *superior* bias diperoleh dengan teknik ini. Setelah mencari tahu kejadian dalam pekerjaan dari karyawan yang berkaitan, analisis memisahkan dan mengurutkan kejadian tersebut, kemudian mengelompokkannya. Hasil akhirnya adalah persyaratan jabatan yang jelas.

e. Kuesioner terstruktur

Kuesioner ini terdiri dari tugas, perilaku, atau keduanya. Tugas berfokus pada apa yang dilakukan, merupakan pendekatan yang berorientasi pada jabatan. Perilaku berfokus pada bagaimana tugas dilakukan, merupakan pendekatan yang berorientasi pada karyawan atau persyaratan kemampuan. Karyawan menilai masing-masing tugas atau perilaku, apakah ditampilkan atau tidak ditampilkan, mereka menilai karakteristik seperti frekuensi, kepentingan, tingkat kesulitan, dan hubungannya dengan keseluruhan unjuk kerjanya. Penilaian ini sebagai basis untuk scoring kuesioner dan mengembangkan profil persyaratan kerja sebenarnya. Menampilkan tugas dalam bentuk angka memungkinkan perbandingan yang relative menetap di antara berbagai tugas yang berbeda.

a. Uraian jabatan

Uraian jabatan adalah informasi mengenai tugas, wewenang dan tanggung jawab serta lingkup dari jabatan tersebut. Informasi – informasi tersebut memungkinkan untuk menentukan pekerjaan tersebut dapat dilaksanakan.

b. Spesifikasi jabatan

Spesifikasi jabatan adalah seperangkat syarat- syarat yang harus dipenuhi oleh seseorang yang akan menempati suatu posisi jabatan tertentu, dengan harapan seorang pejabat akan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Persyaratan terdiri dari Pengetahuan (*Knowledge*), Keahlian (*Skill*), Kemampuan (*Abilities*), dan Lainnya (*Other*), atau disingkat dengan KSAO, dimana hal ini diperlukan dalam melaksanakan tugas.

2.7.2 Melakukan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan bagian penting dari proses manajemen kinerja (Ivancevich, 2001) karena penilaian kinerja merupakan suatu alat yang dapat memonitor, mengukur dan menilai kinerja karyawan sehingga nantinya pihak manajemen dapat membandingkan rencana dengan keadaan aktual untuk memastikan keberhasilan proses manajemen kinerja yang telah dijalankan.

2.7.2.1 Pengertian Penilaian Kinerja

Ada beberapa pengertian mengenai penilaian kinerja dari beberapa ahli antara lain sebagai berikut :

Pengertian penilaian kinerja dijelaskan oleh Ivancevich (2001) yang menggunakan istilah evaluasi kinerja sebagai istilah lain dari penilaian kinerja menyatakan bahwa :

“ the activity used to determine the extent to which an employee performs work effectively”. (Ivancevich,2001,p.244)

Berdasarkan penjelasan di atas evaluasi kinerja adalah suatu aktivitas yang digunakan untuk menentukan derajat dimana pekerja melaksanakan pekerjaan secara efektif.

Cascio (2003) juga menjelaskan bahwa penilaian kinerja adalah suatu deskripsi yang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan individu atau

kelompok dalam hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan. Penjelasan Cascio ini dapat dilihat sebagaimana berikut:

“the systematic description of job relevant strengths and weaknesses of an individual and a team”. (Cascio,2003,p.361)

Ditambahkan pula oleh Noe et.al (2006) penilaian kinerja memiliki pengertian sebuah proses yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk dapat memperoleh informasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaannya. Penjelasan Noe et al ini dapat dilihat pada kutipan berikut ini :

“..the process through which an organization get information on how well an employee is doing his or her job”. (Noe,2006,p.330)

Sedangkan pengertian penilaian kinerja menurut Munandar (2001) dimana menggunakan istilah penimbangan karya dalam penilaian kinerja menjelaskan bahwa penilaian kinerja merupakan proses penilaian dari ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja dan hasil kerja seorang karyawan atau tenaga kerja yang dianggap menunjang unjuk kerjanya yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadapnya dibidang ketenagakerjaan.

2.7.2.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Cascio (2006) secara garis besar tujuan penilaian kinerja adalah :

- a. Memperbaiki performa kinerja pekerja dengan cara membantu mereka menyadari dan menggunakan seluruh potensinya serta bagaimana menjalankannya secara optimal dalam memenuhi misi organisasi.
- b. Menyediakan informasi bagi pekerja maupun pihak manajemen untuk dimanfaatkan dalam membuat keputusan.

Selanjutnya penilaian kinerja dapat dimanfaatkan sebagai :

- a. Justifikasi resmi atas keputusan perusahaan tentang ketenagakerjaan
- b. Kriteria dalam validasi tes
- c. Umpan balik bagi pekerja
- d. Sumber informasi untuk menentukan kebutuhan dan tujuan pelatihan
- e. Sumber informasi tentang masalah dalam organisasi

Sedangkan Derven (1990 dalam Munandar, 2001) menjelaskan bahwa pelaksanaan penilaian kinerja yang baik akan memberi manfaat kepada organisasi, manajer dan tenaga kerja yang dinilai.

a. Manfaat untuk organisasi

- 1) Sistem penilaian kinerja dapat mengaitkan penilaian kinerja seseorang dengan strategi dan tujuan organisasi secara efektif.
- 2) Sistem penilaian kinerja yang baik dapat memberikan data yang berguna kepada organisasi dengan menemukan tenaga kerja yang berbakat yang penting bagi masa depan dan kebutuhan-kebutuhan berkembang dari organisasi dan bidang-bidang dimana produktivitas dapat ditingkatkan.
- 3) Penilaian kinerja menyampaikan pesan kepada para tenaga kerja bahwa mereka bertanggungjawab pada kinerja mereka.

b. Manfaat untuk manajer/atasan yang memberi penilaian

- 1) Penilaian kinerja memberi peluang kepada manajer untuk berkomunikasi dengan bawahan/staf mereka dengan menyediakan proses berstruktur untuk memberi umpan balik dan pengembangan tenaga kerja.
- 2) Diskusi tahunan dari penilaian kinerja memberikan peluang kepada manajer untuk memotivasi tenaga kerja dengan mengenali/mengakui pekerjaan baik mereka dan mendemonstrasikan bahwa kontribusi perorangan diperhitungkan.
- 3) Jika dilakukan dengan baik, maka penilaian kinerja dapat mempererat hubungan antara manajer dan tenaga kerja karena proses penilaian kinerja ini membantu dalam mengembangkan kepercayaan. Kondisi ini sebaliknya dapat meningkatkan kinerja para tenaga kerja.

c. Manfaat bagi tenaga kerja

- 1) Hasil penilaian kinerja dapat merupakan umpan balik yang tetap syah dan adil jika dilakukan dengan baik.
- 2) Hasil penilaian kinerja merupakan wahana untuk merencanakan pengembangan masa depan.

2.7.2.3 Kriteria Penilaian Kinerja

Ada 3 (tiga) kriteria yang paling sering digunakan dalam menilai kinerja karyawan yaitu (Robin,2005) :

a. Hasil kerja

Jika hasil kerja adalah aspek kerja yang diutamakan pada jabatan tersebut, maka hasil kerja individu dapat dijadikan kriteria penilaian.

Misalnya : seorang *sales*, hasil kerjanya dalam menjual produk dapat dijadikan kriteria penilaian

b. Perilaku

Perilaku merupakan faktor penentu efektivitas kerja karyawan. Perilaku yang dinilai tidak selalu perilaku yang secara langsung berkaitan dengan produktivitas, yang penting perilaku tersebut membantu efektivitas kerja organisasi, misalnya perilaku yang membangun suasana keorganisasian sehingga perlu dinilai secara khusus.

c. *Traits*

Traits adalah karakteristik individu yang sering tampil dan menggambarkan tingkah laku individu.

2.7.2.4 Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian kinerja saat ini sangat bervariasi dan masing-masing memiliki kelebihan dan kekurangannya. Salah satu diantaranya seperti yang dikemukakan oleh Cascio (2006) yang membedakan penilaian kinerja menjadi dua metode yaitu :

a. Metode yang berorientasi pada peringkat perilaku

Metode ini berfokus pada perilaku karyawan baik dengan membandingkan kinerja seseorang dengan yang lain. Berikut ini akan dijelaskan mengenai macam-macam pendekatan :

1) *Narrative Essays Appraisal*

Metode ini memberikan penilaian kinerja dengan cara mendeskripsikan apa yang menjadi penilaian terhadap kinerja individu, tim maupun organisasi. Namun metode ini memiliki kelemahan yaitu setiap penilai memiliki kecenderungan untuk membuat pernyataan yang panjang

mengenai potensi karyawan dan pernyataan yang singkat mengenai kinerjanya. Atau sebaliknya, penilai hanya memberikan penilaian dengan berdasarkan pada kinerjanya saja. Hal ini membuat hasil penilaian kinerja dengan metode ini sulit digunakan untuk membantu pengambilan keputusan bagi karyawan karena karyawan tidak dibandingkan secara obyektif antara satu dengan yang lainnya.

2) *Ranking*

Metode ini dapat dibagi menjadi dua jenis, yang pertama adalah *simple ranking* dimana penilai hanya diminta untuk memberi peringkat mulai dari karyawan yang terbaik sampai karyawan yang terburuk kinerjanya. Sedangkan yang kedua adalah *alternation ranking* dimana penilai menempatkan karyawan paling bagus di bagian paling atas daftar dan karyawan paling buruk di bagian paling bawah. Selanjutnya penilai memilih yang terbaik dan yang terburuk dari bawahan-bawahan yang tersisa. Penilai terus memilih yang terbaik dan terburuk sampai semua karyawan diranking. Posisi tengah pada daftar adalah yang paling terakhir diisi.

3) *Paired Comparison Ranking*

Metode ini merupakan metode yang lebih sistematis dalam membandingkan karyawan satu dengan lainnya. Pada metode ini setiap karyawan dibandingkan dengan karyawan lainnya pada dimensi faktor yang telah ditentukan. Sehingga penilai hanya diminta untuk memilih siapa yang karyawan yang lebih baik pada setiap pasang. Kemudian peringkat ditentukan dengan menghitung berapa kali seseorang dinilai superior atau lebih baik. Metode ini berguna untuk membuat keputusan mengenai imbalan. Tetapi metode ini kurang efektif untuk digunakan pada organisasi dengan jumlah karyawan yang banyak karena akan menghabiskan waktu banyak. Selain itu pula metode ini tidak menekankan pada perilaku yang spesifik atau hasil kerja dari individu.

4) *Forced Distribution*

Pada metode ini penilai diminta untuk mengkategorisasikan karyawan berdasarkan distribusi yang telah ditetapkan sebelumnya. Misalnya 10%

karyawan yang memiliki penilaian tertinggi mendapatkan bonus sebesar 30% dari gaji, selanjutnya 20% karyawan yang mendapatkan penilaian kurang 10% dari nilai tertinggi mendapatkan bonus sebesar 20% gaji, begitu seterusnya. Kelebihan dari metode ini dapat menghilangkan pengelompokan sebagian besar karyawan dalam distribusi atas (perilaku dinilai atas rata-rata sampai dengan sangat memuaskan), distribusi bawah (perilaku dinilai memuaskan sampai dengan di bawah rata-rata). Metode ini sangat berguna ketika terdapat banyak karyawan yang harus diberi peringkat dan terdapat lebih dari satu penilai.

5) *Behavioral Checklist*

Metode ini menampilkan pernyataan yang mendeskripsikan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan. Tugas penilai disini hanya memilih pernyataan mana yang mencerminkan perilaku karyawan. Disini penilai diminta untuk merespon kategori yang menurutnya dapat menggambarkan dengan baik perilaku karyawan, kategorinya misalnya mulai dari selalu sampai tidak pernah.

6) *Critical Incidents*

Merupakan laporan yang ditulis oleh penilai mengenai apa yang telah dilakukan karyawan secara efektif atau tidak efektif dalam melakukan pekerjaan mereka. Fokus dari penilaian ini adalah pada perilaku bukan pada *traits*.

7) *Graphic Rating Scales*

Metode ini menyajikan sekumpulan *traits* yang dinilai berdasarkan kriteria mulai dari tidak memuaskan sampai dengan sangat memuaskan. Misalkan penilai melakukan penilaian terhadap karyawan pada *trait* kerjasama yang didefinisikan sebagai kemampuan dan kemauan untuk bekerjasama dengan atasan, rekan kerja dan bawahan dalam mencapai tujuan tertentu, kemudian penilai memilih salah satu kriteria yang dianggap mewakili keadaan aktual karyawan. Grafik ini mungkin tidak sedalam insiden kritis, namun kelebihanannya skala ini praktis, mudah untuk disusun dan mudah untuk dilaksanakan. Karena skala ini terstandarisasi, maka dapat dilakukan perbandingan antar karyawan.

8) *Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)*

Metode ini disusun untuk menilai berbagai tingkah laku yang diperlukan agar sebuah pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, BARS menggunakan karakteristik-karakteristik dari sebuah pekerjaan sebagai aspek-aspek yang akan dinilai. Kelebihan utama metode ini adalah dijelaskannya dimensi kerja dalam bentuk uraian yang menggambarkan tingkah laku yang diinginkan untuk muncul. Selain itu, metode ini juga memerlukan *critical incident* untuk menerangkan tingkat kinerja sehingga menjadi lebih objektif. Penilaian kinerja dengan bentuk BARS, biasanya terdiri dari 6-10 dimensi kerja yang dijelaskan secara spesifik, masing-masing dengan 5 – 6 *critical incident* yang disebut sebagai *anchors*.

b. Metode yang berorientasi pada hasil

Metode ini menekankan pada apa yang dihasilkan oleh karyawan, misalnya tingkat penjualan, jumlah unit yang diproduksi. Berikut ini akan dijelaskan mengenai pendekatan penilaian kinerja yang menggunakan metode ini.

1) *Management by Objectives (MBO)*

Merupakan suatu proses pengaturan yang didasarkan atas perumusan tujuan untuk menghasilkan tujuan organisasi secara utuh untuk tiap anggota organisasi. Metode ini mengukur kontribusi tiap karyawan terhadap kesuksesan organisasi.

Munandar (2001) mengemukakan bahwa MBO memiliki kelebihan dan kelemahan dalam pelaksanaannya. Adapun kelebihan MBO adalah penekanan berorientasi pada hasil, menimbulkan motivasi karena pekerja tahu secara jelas apa yang diharapkan dari dirinya, serta pekerja memiliki suatu keterikatan dengan usaha pencapaian tujuan/sasaran perorangannya karena berperan secara aktif dalam menentukan sasarannya. Sedangkan kelemahan MBO adalah tidak akan efektif jika diterapkan dalam lingkungan dimana manajemen kurang percaya pada pekerja, manajemen mengambil keputusan secara otoriter.

2) Perencanaan dan Tinjauan Kerja

Metode ini hampir serupa dengan MBO, perbedaannya adalah pada penekanan evaluasi rencana kerja yang dilakukan secara periodik oleh

supervisor dan bawahan agar dapat mengidentifikasi tujuan, masalah yang dihadapi dan kebutuhan akan pelatihan.

Pada penyusunan penilaian kinerja, seringkali pihak perusahaan mengkombinasikan beberapa metode agar dapat memperoleh penilaian kinerja yang lebih komprehensif.

2.7.2.5 Pelaksanaan Penilaian Kinerja

Berbagai literatur menyatakan pihak-pihak yang dapat menjadi penilaian dalam penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

a. Atasan langsung

Umumnya penilaian kinerja dilakukan oleh atasan langsung. Hal ini dilakukan dengan alasan bahwa atasan langsung dianggap sebagai orang yang paling tahu tuntutan pekerjaan bawahannya (Noe, 2006). Selain itu atasan langsung juga memiliki kesempatan yang lebih banyak untuk mengobservasi kinerja bawahan secara langsung (Cascio, 2006) Namun ada satu kelemahan yang perlu diperhatikan yaitu atasan langsung dapat memanipulasi penilaian kinerja untuk menentukan kenaikan upah dan promosi karyawan.

b. Rekan Kerja

Penilaian dari rekan satu tim dapat dijadikan dasar penilaian kinerja. Pada beberapa pekerjaan seperti *salesman*, atasan langsung jarang dapat mengobservasi kinerja bawahannya. Meskipun demikian ada beberapa kelemahan dalam menggunakan rekan kerja sebagai sumber informasi atau penilai yaitu : (1) sangat memungkinkan terjadi bias karena adanya hubungan pertemanan; (2) jika penilaian dilakukan untuk tujuan administratif seperti kenaikan gaji dan promosi, baik yang dinilai maupun yang menilai akan merasa tidak nyaman (Noe, 2006)

c. Bawahan

Penilaian yang dilakukan oleh bawahan akan menjadi masukan bagi pengembangan atasan langsung. Bawahan adalah orang yang tahu secara langsung bagaimana atasan biasa mendelegasikan tugas mereka, seberapa baik atasan dalam melakukan komunikasi, tipe kepemimpinan dari atasan serta bagaimana atasan melakukan perencanaan dan pengaturan (Cascio, 2006).

Permasalahan yang mungkin timbul dari penilaian oleh bawahan adalah adanya kemungkinan bawahan mendapat kecaman dari atasan yang mendapatkan penilaian yang buruk dari bawahannya.

d. Penilaian oleh diri sendiri (*self appraisal*)

Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh karyawan itu sendiri. Karyawan memainkan dua peranan sekaligus di sini, ia menjadi penilai dan juga menjadi yang dinilai. Untuk itu, ia harus memperhatikan kinerjanya selama ini dan kemudian memberikan penilaian berdasarkan persepsinya sendiri mengenai kinerjanya. Namun penilaian kinerja oleh karyawan sendiri sering menghasilkan penilaian yang tidak sesuai dengan keadaan sebenarnya dan menjadi kurang efektif, sehingga penilaian kinerja oleh karyawan sendiri lebih baik digunakan untuk keperluan konseling karyawan.

e. Pelanggan

Pelanggan dapat diikutsertakan sebagai penilai hanya pada situasi tertentu dimana karyawan harus berhubungan secara langsung dengan pelanggan dan ketika perusahaan perlu untuk mendapatkan informasi mengenai harapan atau keinginan (Noe, 2006). Kesulitan dalam mengikutsertakan pelanggan dalam penilaian karyawan adalah dalam hal mendapatkan sampel yang adil dari pengalaman pelanggan.

f. 360⁰ Feedback

Penilaian kinerja 360⁰ feedback merupakan proses penilaian dengan melibatkan *internal* dan *external customer* sebagai sumber informasi. *External customer* terdiri dari *client, supplier, consultant* dan *community official* sedangkan *internal customer* terdiri dari *supervisor, top management, subordinate, representative departement* dan *self appraisal* (Edwards dan Edwen, 1996). Dengan menggunakan 360⁰ feedback seluruh personel perusahaan bertanggungjawab menilai kinerja karyawan. Penilaian dari berbagai sumber ini dirasakan lebih adil dibandingkan dengan pendekatan tradisional yang menggunakan sumber data tunggal (Jakckson & Schuler, 2000)

2.7.2.6 Waktu Penilaian Kinerja

Ada beberapa waktu yang dapat digunakan dalam melakukan penilaian kinerja (Jackson & Schuler, 2000) :

a. *Focal Point System*

Pada umumnya perusahaan banyak menggunakan sistem ini yaitu melakukan penilaian kinerja dengan interval yang teratur, seperti setiap enam bulan atau satu tahun sekali. Keuntungan dari sistem ini adalah atasan dapat membandingkan kinerja bawahannya secara serentak untuk kemudian dibandingkan dengan kinerja karyawan lainnya. Informasi perbandingan hasil kinerja ini penting untuk digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan mengenai kompensasi. Namun *focal point system* ini dapat memberikan beban kerja bagi penilai karena terkonsentrasi pada satu waktu yang bersamaan. Namun demikian hal tersebut dapat diatasi dengan cara :

- Ada kriteria yang jelas untuk menilai kinerja
- Memastikan bahwa bawahan bersama atasannya mempunyai tanggungjawab bersama untuk mendefinisikan kriteria kinerja dan mendokumentasikan pencapaian relatif terhadap suatu standar kinerja.

b. *Anniversary Model*

Penilaian kinerja dilaksanakan sesuai dengan kurun waktu tertentu seperti enam bulan atau satu tahun dihitung berdasarkan waktu karyawan mulai bergabung dengan perusahaan tersebut. Hal ini tentunya lebih meringankan beban kerja bagi penilai karena tugas untuk menilai kerja terdistribusi dalam kurun waktu satu tahun.

c. *Natural Time span of the Job*

Beberapa ahli menyatakan bahwa waktu yang paling baik untuk menjadwalkan penilaian kinerja adalah dikaitkan dengan jangka waktu yang dibutuhkan untuk mengenal level kinerja dari seseorang yang melakukan pekerjaan tersebut. Apabila kinerja dinilai sebelum kinerja tersebut dapat diukur dengan masuk akal maka akan terjadi kesalahan dalam penilaian.

Menurut Munandar (2001) kegiatan *performance appraisal* atau penilaian kinerja dilakukan pada akhir periode penilaian, yang pada umumnya berlangsung satu tahun dan adakalanya selama satu semester (6 bulan)

Biasanya penilaian kinerja yang formal dilakukan sebanyak sekali atau dua kali dalam setahun. Akan tetapi penelitian menunjukkan bahwa sekali atau dua kali dalam setahun sangatlah tidak cukup. Penilai akan mengalami kesulitan dalam mengingat kinerja yang ditampilkan oleh karyawannya pada enam bulan atau satu tahun yang lalu kecuali penilai selalu membuat catatan harian mengenai kinerja karyawan. Belakangan ini perusahaan mulai menyadari bahwa penilaian satu kali dalam setahun tidaklah cukup. Hal ini menyebabkan perusahaan mengadakan penilaian kinerja formal setiap dua kali setahun. Manajer dituntut untuk mengadakan review setiap kinerja karyawannya secara formal dua kali setahun ditambah dengan pembicaraan informal yang dilakukan lebih sering kepada karyawan mengenai kinerja yang ditampilkannya (Cascio, 2006)

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa waktu penilaian kinerja sebaiknya dilakukan dua kali dalam setahun dan dilengkapi dengan catatan harian yang dapat mengurangi kesalahan penilaian dalam membuat keputusan penilaian kinerja karyawan terhadap apa yang telah dilakukannya enam bulan yang lalu.

2.7.3 Umpan Balik (*Feed back*)

Schwartz (1999) mendefinisikan umpan balik sebagai informasi tentang perilaku masa lalu disampaikan sekarang yang mungkin mempengaruhi perilaku di waktu yang akan datang. Umpan balik menjadi tanggung jawab manajer dan pekerja karena keduanya memperoleh manfaat dari komunikasi yang jelas dan sedang berlangsung.

Kreitner dan Kinicki (2001) mengemukakan bahwa umpan balik adalah merupakan informasi objektif tentang kinerja individual atau kolektif. Kinerja setiap orang dimonitor, didata dan dilaporkan kepada atasan sebagai umpan balik.

Dari pandangan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya, umpan balik adalah informasi tentang proses pelaksanaan kinerja individu, kelompok, atau organisasi dalam rangka mencapai tujuan.

Umpan balik pada tingkat organisasi berkenaan dengan monitoring apakah terjadi deviasi antara rencana dengan pelaksanaan dan memprediksi pencapaian

tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Apabila terjadi deviasi, perlu ditetapkan tindakan yang harus dilakukan untuk mengoreksi sehingga tujuan tetap dicapai.

Umpan balik pada tingkat individu dan kelompok dimaksudkan untuk mengetahui seberapa jauh kemampuan individu atau kelompok tersebut dalam menyelesaikan tugasnya.

2.8 Imbalan (*Reward*) dan Penghargaan (*Recognition*)

Sistem *reward* bukan hanya diperlukan dalam rangka memenuhi kebutuhan organisasi untuk mendapatkan performa yang baik dari karyawannya tetapi juga kebutuhan karyawan untuk mendapatkan kompensasi sesuai usahanya. Sistem *reward* merupakan sarana yang kuat dalam menyatakan kepada karyawan apa sesungguhnya yang dihargai dan tidak dihargai oleh organisasi. Karyawan akan memberikan performa terbaik mereka jika mereka senang, puas dan merasa bahwa orang lain menghargai usaha yang mereka lakukan.

Reward terdiri dari dua bagian yaitu finansial dan non finansial (Armstrong,2003). Keduanya sama pentingnya dalam memotivasi kerja karyawan. Reward yang bersifat finansial berkaitan dengan pemberian gaji karyawan setiap bulannya serta benefit yang diterima oleh karyawan. Sedangkan *reward* non finansial diarahkan pada kebutuhan karyawan untuk mendapat pengakuan atau penghargaan, memperoleh kesempatan berprestasi, mengembangkan diri dan bertanggungjawab sehingga dapat memberikan kontribusi untuk meningkatkan motivasi, komitmen dan kinerja.

2.9 Pengembangan Organisasi

Agar dapat mempertahankan diri dan mengatasi baik masalah-masalah eksternal maupun masalah-masalah internal maka organisasi dapat melakukan pengembangan organisasi.

Definisi pengembangan organisasi menurut Beckhard (1969) yang ditulis dalam buku Psikologi Industri dan Organisasi (Munandar,2001) pengembangan organisasi dirumuskan sebagai satu upaya (1) yang direncanakan, (2) yang dampaknya mencakup seluruh organisasi dan (3) yang dimanajemeni oleh puncak (4) meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi melalui (5) intervensi-

intervensi yang direncanakan ke dalam proses-proses organisasi dengan menggunakan pengetahuan perilaku.

Menurut Robin (1996) ada empat bidang yang perlu diperhatikan dalam proses perubahan dalam suatu organisasi yaitu : (1) struktur (2) teknologi (3) pengaturan fisik atau tata ruang dan (4) orang atau sumber daya manusia.

Salah satu temuan yang dicatat dari berbagai penelitian mengenai perilaku individu maupun organisasi adalah bahwa organisasi dan segenap anggotanya cenderung untuk menolak adanya perubahan. Berdasarkan sumber penolakan terhadap perubahan organisasi maka terdapat dua kategori penolakan (Robbins,1996)

a. Resistensi secara individual (*Individual Resistance*)

Sumber penolakan terhadap perubahan secara individu banyak dilandasi oleh karakteristik dan sifat dasar manusia, misalnya hubungannya dengan persepsi, kepribadian dan kebutuhannya.

Lima alasan mengapa individu menolak perubahan yaitu :

1) Kebiasaan (*Habit*)

Setiap individu memiliki kebiasaan yang dilakukan sehari-hari yang sudah berlangsung untuk waktu tertentu yang tentunya akan sulit untuk dirubah.

2) Keamanan (*Security*)

Setiap individu memiliki kebutuhan akan rasa aman yang tinggi dan akan terusik, merasa terancam jika terjadi suatu perubahan.

3) Faktor ekonomi (*Economic Factor*)

Salah satu sumber penolakan individu terhadap perubahan adalah kaitannya dengan faktor kecemasan akan berkurangnya pendapatan.

4) Ketakutan pada sesuatu yang belum diketahui (*Fear of The Unknown*)

Perasaan takut terhadap sesuatu yang belum jelas dan belum diketahui ini dapat menimbulkan suatu perlawanan dan resistensi terhadap perubahan.

5) Kecenderungan untuk lebih selektif dalam penerimaan informasi (*Selective information processing*)

Setiap individu membangun “dunianya” berdasarkan persepsinya sehingga akan sulit untuk diubah. Oleh karena itu mereka hanya mau mendengar

sesuatu yang mereka inginkan dan menolak informasi yang menentang “dunia” yang mereka ciptakan.

b. Resistensi Secara Organisasional (*Organizational Resistance*)

Tidak bisa dipungkiri bahwa umumnya organisasi secara alamiah bersifat konservatif, sehingga biasanya mereka secara aktif menolak perubahan. Ada enam sumber penolakan organisasi yaitu :

1) Hambatan secara struktural (*Struktural Inertia*)

Organisasi telah membangun suatu mekanisme untuk menghasilkan suatu stabilitas atau keamanan.

2) Keterbatasan sudut pandang terhadap perubahan (*Limited focus of Change*)

Organisasi dibangun dengan beberapa sub-sistem yang mempunyai ketergantungan satu sama lain. Kita tidak dapat mengubah satu dengan tidak mempengaruhi yang lain.

3) Hambatan secara kelompok (*Group Inertia*)

Walaupun individu anggota dari organisasi ingin berubah dalam perilaku, norma-norma dalam organisasi akan menghalangi hal itu terjadi.

4) Ancaman terhadap keahlian (*Threat to expertise*)

Perubahan pada bentuk organisasi akan merupakan ancaman untuk para tenaga ahli pada grup spesialis. Dengan perubahan ke arah pola keterbukaan yang menyebabkan lebih banyak anggota organisasi yang dapat mengakses informasi, maka kekhususan dari segi keahlian dari orang-orang tertentu dalam organisasi akan sedikit banyak mulai berkurang.

5) Ancaman terhadap keamanan hubungan yang terkait dengan kewenangan (*Threat to established power relationship*)

Setiap peninjauan ulang dari kewenangan dalam pengambilan keputusan, akan mengancam keamanan hubungan yang terkait dengan kekuatan-kekuatan yang dimiliki oleh sebagian dari anggota organisasi. Implementasi dari pengambilan keputusan yang lebih bersifat partisipatif dan dapat diupayakan langsung secara tim tanpa campur tangan pimpinan (*self managed work teams*), bagi sebagian anggota organisasi khususnya

pada tingkat manajer, perubahan semacam ini dilihat sebagai suatu ancaman.

6) Ancaman terhadap keamanan alokasi sumber daya (*Threat to established resource allocations*)

Mereka yang memegang kontrol yang besar terhadap sumber-sumber daya (*resources*) yang ada dalam organisasi, akan melihat perubahan tersebut akan menyebabkan pengurangan terhadap alokasi sumber-sumber daya dalam perusahaan yang selama ini menguntungkan mereka.

Munandar (2001) menjelaskan macam-macam teknik intervensi yang digunakan dalam pengembangan organisasi yaitu :

a. Teknik balikan survei (*Survey Feedback*)

Teknik ini merupakan upaya dalam mengembangkan kuesioner, menggunakannya untuk mengumpulkan data tentang organisasi, menganalisa data dan menginterpretasikannya, serta menggunakan interpretasi sebagai dasar untuk perubahan.

Teknik balikan survei dilaksanakan dalam tiga langkah yaitu :

- 1) Informasi mengenai perusahaan dikumpulkan melalui survei dengan menggunakan kuesioner, tentang sikap dan pandangan anggota organisasi.
- 2) Hasil survei dilaporkan kepada satuan-satuan kerja organisasi sebagai balikan.
- 3) Satuan-satuan kerja organisasi memeriksa data survei dan mempertimbangkan tindakan korektif yang akan diambil di masa depan.

Kuesioner balikan survei umumnya berisi butir-butir pertanyaan tentang pekerjaan, perusahaan, kepuasan terhadap penyelia, terhadap gaji, kepemimpinan, cir-ciri pekerjaan seperti tantangan, otonomi, pengambilan keputusan, proses kelompok, iklim organisasi dan komunikasi.

Luthans (1992) menjelaskan dalam buku *Organizational Behavior* bahwa teknik balikan survei adalah salah satu teknik yang sering digunakan dalam penelitian mengenai pengembangan organisasi. Tingkat keberhasilan pengembangan organisasi diusahakan dideteksi dengan menjabarkan empat

dimensi yaitu : (1) struktur organisasi, (2) sistem penghargaan dan kepuasan kerja, (3) perilaku pimpinan, (4) karakteristik pekerjaan.

b. Konsultan Proses (*Process Consultation*)

Schein (1980) mendefinisikan konsultasi proses sebagai sekumpulan kegiatan pihak konsultan yang membantu klien untuk merasakan, mengerti dan bertindak terhadap peristiwa mengenai proses yang terjadi di lingkungan kita.

Penggunaan teknik konsultasi proses direncanakan untuk memberi klien pengertian akan apa yang terjadi di sekitarnya dan antara dia dan orang lain. Peristiwa dan kegiatan yang diamait adalah yang terjadi di antera manajaer dan kelompok kerjanya dalam arus normal pekerjaan, terutama dalam rapat-rapat kelompok manajerial. Khususnya yang penting adalah tindakan-tindakan manajer dan dampaknya terhadap meereka dengan siapa dia bkerja (McGill,1982)

Tujuan konsultan dalam konsultasi proses ada tiga menurut McGill (1982) yaitu :

- 1) Membuat kelompok kliennya sadar akan berbagai proses yang mereka gunakan untuk menyelesaikan pekerjaan, untuk menunjukkan bagaimana mereka bekerja.
- 2) Untuk menyadarkan klien akan akibat-akibat proses penting ini bagi pekerjaan kolompok untuk menunjukkan bagaimana cara mereka mempengaruhi pelaksanaan keja.
- 3) Memberi klien beberapa proses alternatif, cara baru untuk melakukan pekerjaan yang mungkin akan didicoba kelompok itu.

c. Pembentukan Tim

Pembentukan tim dapat dipandang sebagai gabungan dua teknik intervensi dari pengembangan organisasi yaitu gabungan dari teknik balikan survei dan teknik konsultasi proses.

Pembentukan tim, menurut McGill (1982), merupakan suatu proses diagnosis dan peningkatan efektivitas suatu kelompok kerja dengan perhatian khusus terhadap prosedur kerja dan hubungan antar pribadi di dalamnya. Terutama peranan pemimpin dalam hubungannya dengan anggota kelompok lainnya.

Teknik pembentukan tim memperhatikan baik prosedur tugas kelompok maupun proses-proses manusia yang dihadapinya.

Intervensi dengan menggunakan teknik pembentukan tim pada umumnya berupaya untuk memperkuat identifikasi diri anggota tim dengan kelompok kerjanya, membentuk kelompok untuk belajar berfungsi secara lebih efektif dan meningkatkan keterpaduan antara kelompok-kelompok kerja yang ada oleh manajemen puncak dan para anggota dari setiap kelompok.



Universitas Indonesia

BAB 3

ANALISA PEMECAHAN MASALAH

3.1 Analisa Masalah

Pada bab 1 telah dijelaskan bahwa permasalahan yang dihadapi oleh RSUD PQR berkaitan dengan belum diterapkannya manajemen kinerja.

Tahapan dalam manajemen kinerja yang telah dibahas pada bab 2 bahwa tahapan dalam manajemen kinerja dibagi menjadi tiga bagian yaitu pendefinisian kinerja melalui analisa jabatan, mengukur aspek kinerja melalui penilaian kinerja dan pemberian umpan balik karyawan (Noe et al, 2006). Berikut ini akan dijelaskan permasalahan yang dihadapi oleh RSUD PQR.

Permasalahan pertama pada RSUD PQR adalah diawali dengan deskripsi pekerjaan yang dimiliki oleh RSUD PQR belum meliputi seluruh jabatan yang ada. Bahkan ada jabatan yang telah mengalami perubahan pekerjaan namun belum ada dokumentasi deskripsi pekerjaan yang terbaru. Dalam deskripsi pekerjaan RSUD PQR tidak dicantumkan indikator keberhasilan pada setiap pekerjaan sehingga untuk mengetahui apa yang diharapkan dari pekerjaan tersebut sulit untuk diketahui dengan jelas. Seluruh deskripsi pekerjaan yang ada tidak ditandatangani/disepakati antara pemegang jabatan dan atasan langsung pemegang jabatan. Gambaran kemampuan, keterampilan dan sikap yang dibutuhkan oleh pemegang jabatan tidak tercermin dalam deskripsi pekerjaan RSUD PQR. Hal tersebut tentunya menyebabkan karyawan tidak memahami tugas dan fungsinya karena tidak adanya kejelasan dan kesepakatan dalam menjalankan pekerjaannya sehingga karyawan bekerja seadanya, sering melakukan kesalahan seperti pekerjaan yang seharusnya dikerjakan tapi tidak dikerjakan dan saling mengandalkan pekerjaan antara karyawan satu dengan karyawan lain. Ini semua mengakibatkan proses jalannya suatu pekerjaan terhambat dan tidak seperti yang diharapkan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Permasalahan kedua adalah RSUD PQR belum memiliki sistem penilaian kinerja yang diterapkan secara menyeluruh dan obyektif, sistem penilaian yang ada baru dimanfaatkan sebagai alat penentu bagi karyawan kontrak untuk memperpanjang masa kontrak atau pengangkatan karyawan tetap. Kondisi ini mendorong karyawan kontrak untuk selalu berupaya menunjukkan perilaku yang baik selama masa kontrak karena dia merasa dinilai namun setelah dilakukan pengangkatan karyawan tetap barulah perilaku-perilaku yang tidak diinginkan timbul salah satu contohnya kedisiplinan tepat waktu masuk kerja, berpenampilan rapi dan lain sebagainya. Begitu pula halnya dengan penilaian yang dijalankan saat ini tidak dikaitkan dengan tugas yang mereka lakukan sehingga karyawan dalam menyelesaikan tugasnya bersikap seadanya karena tidak target pencapaian yang harus dia lakukan sehingga tidak ada tantangan bagi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Salah satu nilai perusahaan yang dikembangkan dan disahkan oleh direktur RSUD PQR adalah unjuk kerja tinggi namun tentu saja hal ini harus dipahami oleh manajemen dan seluruh karyawan dan harus ada suatu alat ukur untuk mengukur unjuk kerja tersebut. Belum dilakukannya penilaian kinerja akan menyulitkan manajemen karena tidak memiliki dasar yang kuat dalam membuat keputusan administratif dan pengembangan SDM. Untuk itu penilaian kinerja berdasarkan perilaku dan indikator kinerja perlu dibuat dengan mengkaitkan rencana pengembangan perusahaan sehingga kinerja karyawan akan sejalan dan menunjang pencapaian tujuan perusahaan.

Permasalahan ketiga yang dialami RSUD PQR yaitu mengenai kurang mampunya atasan dalam memonitor, mengendalikan, mengarahkan dan memberikan umpan balik kepada bawahannya untuk melaksanakan tugasnya lebih baik. Akibatnya karyawan merasa kurang diperhatikan oleh atasan dan tak jarang karyawan sering melakukan kesalahan yang berulang dan bahkan akibat tidak ada umpan balik dari atasan, karyawan tidak mengetahui seberapa besar kontribusi kerja mereka terhadap tujuan perusahaan dan bagaimana hasil pekerjaan mereka dimata atasan, rekan kerja maupun bawahan. Kondisi ini tentunya menimbulkan kekhawatiran pada diri karyawan khususnya mengenai pengembangan keterampilan diri mereka serta pengembangan karir mereka ke depannya.

Ketiga permasalahan yang telah disebutkan di atas telah mengantarkan pada situasi yang meresahkan karyawan dimana ditandai dengan jumlah karyawan yang keluar. Dan tidak cuma itu saja konflik-konflik akibat ketidakpuasan kerjapun semakin berkembang sehingga kepercayaan terhadap manajemen pun mulai terkikis.

Seperti yang telah dijelaskan oleh Wether & Davis (1996), manfaat penilaian kinerja antara lain adalah sebagai acuan dalam memberikan umpan balik yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja, sebagai dasar dalam pengambilan keputusan mengenai kenaikan gaji, bonus, promosi dan mutasi serta sebagai bahan analisa kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Dengan tidak adanya penilaian kinerja bagi karyawan menjadi sulit dalam memberikan umpan balik yang berguna untuk memperbaiki kinerja karyawan dan tidak memiliki acuan yang jelas untuk dapat digunakan dalam untuk membuat keputusan yang adil mengenai kenaikan gaji, promosi dan pengembangan SDM untuk menunjang bisnis rumah sakit.

Berdasarkan analisa masalah yang dijabarkan di atas, maka dapat dilihat bahwa Rumah Sakit PQR perlu menerapkan manajemen kinerja yang baku untuk karyawan Rumah Sakit PQR. Oleh sebab itu penulis mengajukan suatu rancangan manajemen kinerja yang sekiranya dapat mengatasi permasalahan yang ada.

3.2 Pemecahan Masalah

Berdasarkan teori yang telah dijelaskan pada Bab 2 serta permasalahan yang sudah dijelaskan di atas, maka usulan pemecahan masalah adalah merancang manajemen kinerja.

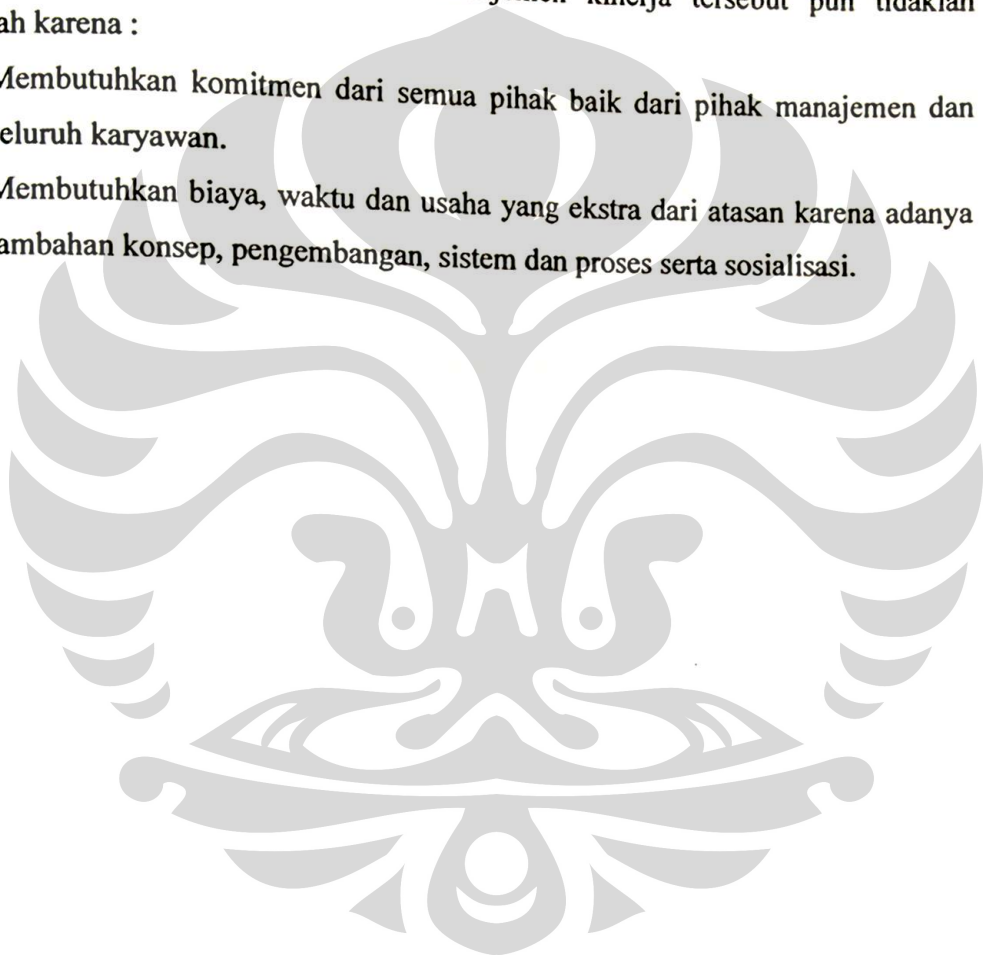
Dengan diterapkannya manajemen kinerja, maka ada beberapa kelebihan yang dapat diambil yaitu :

- a. Membangun budaya untuk terus meningkatkan produktivitas kerja
- b. Mampu memonitor proses serta hasil kerja secara berkesinambungan
- c. Pencapaian sasaran kerja individual mendukung pencapaian sasaran kerja tim dan sasaran perusahaan.
- d. Melalui proses penilaian kinerja dan umpan balik maka akan terjalin komunikasi dua arah sehingga karyawan akan merasakan diperhatikan oleh

- atasannya. Hal ini akan mempengaruhi motivasinya dalam bekerja dan meningkatkan kinerjanya sehingga proses umpan balik menjadi terarah.
- e. Atasan dapat mengetahui secara langsung perkembangan kinerja dan kendala yang dihadapi bawahan, terutama dalam mencapai target yang telah disepakati.
 - f. Keterlibatan dan partisipasi karyawan dalam menetapkan sasaran kinerjanya akan memberikan arah, mendorong rasa memiliki dan tanggungjawab terhadap proses manajemen kinerja.

Namun untuk menerapkan manajemen kinerja tersebut pun tidaklah mudah karena :

- a. Membutuhkan komitmen dari semua pihak baik dari pihak manajemen dan seluruh karyawan.
- b. Membutuhkan biaya, waktu dan usaha yang ekstra dari atasan karena adanya tambahan konsep, pengembangan, sistem dan proses serta sosialisasi.



BAB 4

RANCANGAN PEMECAHAN MASALAH

4.1 Usulan Pemecahan Masalah

Dalam rangka menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh RSUD PQR penulis mengajukan usulan pola manajemen kinerja. Pada proses tersebut ada beberapa kegiatan besar yang akan dilakukan yaitu analisa jabatan yang akan digunakan dalam pendefinisian kinerja, penilaian kinerja untuk mengukur aspek kinerja dan pemberian umpan balik. Secara garis besar keseluruhan proses di atas akan melewati 3 (tiga) tahap yaitu : tahap perencanaan, tahap perancangan, tahap implementasi dan tahap evaluasi.

4.2 Langkah-Langkah Pemecahan Masalah

Langkah-langkah yang dapat dilakukan untuk membentuk sistem manajemen kinerja perlu dilakukan untuk melaksanakan usulan terbagi dalam beberapa tahap yaitu :

a. Tahap Perencanaan

1) Analisa Masalah

Untuk mengetahui permasalahan yang dihadapi dan perubahan apa yang harus dilakukan dalam menangani permasalahan yang ada maka langkah awal yang dilakukan adalah menggali masalah yang sedang dihadapi RSUD PQR. Menggali permasalahan yang ada yaitu dengan melakukan wawancara dan observasi. Dari hasil tersebut dapat dikumpulkan data-data seperti visi dan misi perusahaan, strategi perusahaan, struktur organisasi, deskripsi pekerjaan setiap jabatan, dan tentunya pendapat karyawan tentang apa yang menjadi permasalahan.

Hasil analisa masalah tersebut disampaikan kepada pihak manajemen RSUD PQR. Setelah itu barulah menyampaikan usulan pemecahan masalah yang diajukan yaitu penyusunan manajemen kinerja. Laporan ini merupakan upaya mendapatkan persetujuan, dukungan dan

komitmen dari semua pihak khususnya *top management* dalam pembuatan manajemen kinerja.

2) Pembentukan Tim (*Project Team*)

Untuk melakukan perancangan manajemen kinerja dibutuhkan tim yang dapat bekerjasama dalam terlibat penuh. Anggota tim selainkan melibatkan personil bagian SDM juga melibatkan pemegang jabatan manajerial, fungsional dan perwakilan karyawan dari seluruh bagian.

3) Proses Konsultasi

Untuk membantu memahami permasalahan yang ada dalam RSUD PQR dan bagaimana proses yang dilaksanakan untuk melaksanakan manajemen kinerja dibutuhkan konsultan SDM yang khusus memberi jasa konsultasi di bidang manajemen sumber daya manusia.

b. Tahapan Perancangan

1) Analisa jabatan

Analisa jabatan perlu dilakukan untuk mengetahui deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan dan kriteria tampilan kinerja yang sesuai dengan kondisi saat ini. Sebelum kegiatan analisa jabatan lakukan dimulai perlu dilakukan identifikasi jabatan. Hal-hal yang akan digali dalam proses analisa jabatan adalah tujuan jabatan, tanggungjawab jabatan, indikator keberhasilan dari masing-masing tugas dan spesifikasi jabatan yang dibutuhkan (pengetahuan, pendidikan, keterampilan serta sikap dan perilaku yang telah ditetapkan untuk setiap jabatan). Mengingat jumlah jabatan yang akan dianalisis banyak maka salah satu upaya untuk menekan biaya penyelenggaraan program analisa jabatan ini adalah dengan menggunakan analisis jabatan internal yaitu tim dari RSUD PQR dan konsultan. Analisis internal terlebih dahulu diberikan pelatihan agar dapat melakukan analisa jabatan. Pengumpulan data dalam proses analisa jabatan ini menggunakan metode wawancara kepada pemegang jabatan dan atasan langsung pemegang jabatan. Setelah diperoleh data analisis melakukan validasi dengan pemegang jabatan dan melakukan perbaikan jika terjadi kesalahan. Hasil analisa jabatan yang sudah disusun di validasi

oleh atasan pemegang jabatan dan melakukan perbaikan jika terjadi kesalahan. Hasil analisa jabatan dalam bentuk deskripsi pekerjaan disetujui oleh pemegang jabatan dan atasan pemegang jabatan.

2) Perumusan tujuan kinerja dan perilaku kerja

Penyusunan tujuan disusun berdasarkan strategi perusahaan, lalu diturunkan menjadi tujuan perusahaan, kemudian diturunkan menjadi tujuan unit kerja. Setelah itu baru kemudian merencanakan kinerja berdasarkan deskripsi pekerjaan yang telah dibuat dan tujuan unit kerja. Dari sinilah akan ditetapkan target masing-masing karyawan dan tujuan kinerja tersebut diurutkan berdasarkan prioritas. Pada proses penyusunan tujuan kinerja ini diperlukan keterlibatan dari karyawan sehingga tujuan yang dihasilkan merupakan tujuan yang didapat dari hasil pengintegrasian antara tujuan organisasi dengan kebutuhan individu karyawan yang diperoleh berdasarkan kesepakatan. Dengan adanya kesepakatan ini diharapkan karyawan merasa lebih bertanggungjawab dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sehingga tujuan individu karyawan dapat dipenuhi.

Berdasarkan hasil analisa jabatan yang telah dilaksanakan pada tahap sebelumnya maka dirumuskan perilaku apa saja yang dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja yang diharapkan. Mengidentifikasi perilaku yang diharapkan pada setiap jabatan agar menghasilkan kinerja yang optimal.

3) Formulasi Instrumen Penilaian Kinerja

Pada tahap ini akan ditentukan format yang akan diberlakukan, metode penilaian yang akan digunakan, waktu penilaian, pihak-pihak yang akan menilai dan prosedur tata cara penilaian. Penentuan format dokumen perlu mempertimbangkan jenis formulir yang akan dibuat, apakah hanya akan dibuat dalam bentuk cetakan atau dalam bentuk dokumen elektronik yang terkait dengan database perusahaan. Selain format penilaian kinerja juga perlu ditetapkan bobot aspek pengukuran pada masing-masing aspek.

Waktu untuk melakukan penilaian kinerja yang paling tepat untuk RSUD PQR adalah dua kali dalam setahun. Dengan melakukan penilaian

sebanyak dua kali dalam setahun maka akan mempercepat langkah-langkah perbaikan jika terjadi kekurangan-kekurangan.

Metode penilaian kinerja yang diusulkan penulis adalah kombinasi *Management by Objectives* (MBO) untuk mengukur hasil kerja dan *Behaviorally Anchored Rating Scales* (BARS) untuk mengukur perilaku kerja. Siapa saja yang akan menjadi penilai juga dibicarakan dalam tahap ini atasan dan pihak manajemen akan menentukan siapa yang bisa menjadi penilai bagi karyawan yang akan dinilai mulai dari atasan, rekan kerja, konsumen dan tentunya karyawan itu sendiri.

Dari kedua metode penilaian tersebut ditentukan bobot dari masing-masing dimensi pengukuran. Sedangkan yang melakukan penilaian dengan metode MBO adalah atasan langsung dari karyawan sedangkan untuk metode BARS penilaian dapat dilakukan dengan metode 360°. Dalam menentukan siapa saja yang akan menjadi penilai juga dibicarakan mengenai bobot untuk masing-masing penilai. Pihak penilai mempunyai bobot yang berbeda dalam menilai dan yang memiliki bobot terbesar adalah atasan karena atasan yang paling berhak dalam menilai karyawannya sedangkan untuk penilai dari luar akan mendapatkan bobot yang lebih kecil dalam menilai karena keterbasan, interaksinya dengan karyawan yang dinilai.

Kelengkapan data dan efisiensi waktu harus dipertimbangkan dalam menentukan siapa-siapa saja penilai yang dilibatkan dalam penilaian kerja dan dalam menentukan prosedur pelaksanaannya.

Karena terdapat dua dimensi pengukuran maka ada dua bagian penilaian. Bagian pertama adalah penilaian kinerja pada bagian ini terdapat kolom tujuan dan target kinerja unit kinerja, hal ini bertujuan agar karyawan dapat mengetahui keterkaitan antara target yang harus ia capai dengan target unit kerja dimana ia berada. Kemudian disamping kolom tersebut disediakan kolom tujuan dan target kinerja karyawan yang harus dicapai. Disamping kolom tersebut disediakan kolom tempat menuliskan target kinerja yang berhasil dicapai oleh karyawan.

Sedangkan pada bagian kedua adalah penilaian terhadap perilaku kerja. Pada bagian ini terdapat dimensi yang berhubungan dengan pekerjaan. Setiap dimensi tersebut disertakan pengertiannya, selanjutnya dari dimensi tersebut dijabarkan perilaku-perilaku yang khas yang disusun berdasarkan nilai efektivitasnya. Namun pada tiap perilaku tersebut tidak ditampilkan nilai yang mewakili perilaku-perilaku tersebut. Hal ini dilakukan untuk menghindari kecenderungan menilai lebih tinggi dari kondisi aktual.

4) Uji coba dan perbaikan penilaian kinerja yang telah disusun

Setelah sistem penilaian kinerja tersusun maka dilakukan uji coba penilaian dengan format tersebut untuk mengetahui apakah sudah cukup dimengerti dan untuk mendapatkan masukan dari seluruh tim baik dari konsep maupun cara penilaian dan tentunya uji coba ini juga diperlukan untuk melihat apakah perusahaan sendiri siap menerima dan menjalankan instrumen ini. Masukan dari uji coba ini juga akan menjadi dasar modifikasi/perbaikan rancangan penilaian kinerja jika memang diperlukan.

5) Melatih dan mensosialisasikan mengenai manajemen kinerja.

Sosialisasi yang pertama dilakukan kepada seluruh atasan yang berada di RSUD PQR. Sosialisasi meliputi dasar pemikiran, manfaat metode dan prosedur tentang manajemen kinerja. Disamping sosialisasi kepada seluruh atasan juga diberikan pelatihan dalam bentuk *in house training* dengan materi pelatihan yang diberikan adalah mengenai penentuan tujuan dan sasaran kinerja, penilaian kinerja, *coaching*, *conseling*, umpan balik dan kompensasi.

Sosialisasi yang kedua adalah ditujukan kepada seluruh karyawan. Tujuan dari sosialisasi ini adalah menyebarluaskan pengetahuan tentang manajemen kinerja dan penilaian kinerja yang akan diterapkan agar seluruh karyawan memiliki pemahaman yang sama mengenai manajemen kinerja dan penilaian kinerja. Sosialisasi ini dapat dilakukan dalam bentuk suatu pertemuan massal, rapat unit maupun dalam bentuk edaran dan pengumuman untuk dibaca oleh karyawan.

c. Tahap Implementasi

Pada tahap implementasi manajemen kinerja setiap karyawan memiliki tanggung jawab untuk mengelola kinerjanya masing-masing, namun pihak atasan dan SDM berperan sebagai penanggungjawab dari tahap ini sedangkan konsultan hanya mengawasi jalannya tahap implementasi.

1) Mengamati dan pendokumentasian kinerja

Dalam melakukan *coaching* perilaku kerja karyawan diamati, bila ditemui perilaku dan cara kerja yang kurang efektif maka atasan membimbing karyawan agar dapat memperbaiki perilaku kerjanya agar sesuai dengan perilaku yang diharapkan. Kemudian selanjutnya mendokumentasikan hasil kerja yang berhubungan dengan target dan perilaku kerja yang telah direncanakan dan disepakati.

2) Penilaian Kinerja

Pada tahap ini seluruh hasil pengumpulan data selama proses implementasi dikemukakan. Kegiatan pada tahap ini dilakukan oleh atasan, untuk menilai target kerja dan penilaian perilaku yang ditampilkan selama proses implementasi dilakukan oleh atasan, karyawan, rekan kerja dan pelanggan. Hasil tersebut didiskusikan untuk mendapatkan kesepakatan dan perencanaan target kinerja dan perilaku kerja selanjutnya.

a) Melakukan penilaian sasaran/tujuan kerja yang dicapai

Atasan memberikan penilaian terhadap pencapaian target masing-masing sasaran kinerja. Dengan cara membandingkan antara rencana pencapaian target yang telah ditetapkan dengan hasil pencapaian target kinerja yang aktual. Jika terdapat sasaran yang tidak mencapai target maka perlu dianalisa penyebab kegagalan tersebut dan dijadikan masukan untuk penyusunan target selanjutnya.

b) Melakukan penilaian perilaku kerja

Memberikan penilaian terhadap perilaku kerja yang diterapkan selama melakukan pekerjaan yaitu dengan mengisi formulir yang telah disediakan terhadap perilaku kerja yang ditampilkan. Penilaian ini dilakukan dengan melibatkan atasan, karyawan, rekan kerja maupun pelanggan.

c) Mendiskusikan hasil penilaian

Atasan dan bawahan membicarakan hasil penilaian yang telah dicapai. Jika terdapat tujuan kinerja yang tidak tercapai maka dibicarakan penyebab dan perilaku apa saja yang mempengaruhi hasil tersebut dan sampai akhirnya terjadi kesepakatan hasil kerja. Selanjutnya atasan akan menentukan tujuan di masa datang dan memberikan arahan kepada karyawan agar dapat memperbaiki performansinya.

3) Memberikan umpan balik

Proses umpan balik kinerja secara informal dapat dilakukan selama siklus kinerja berlangsung. Umpan balik diperlukan agar karyawan dapat mengetahui sejauh mana kemajuan dan prestasi karyawan dalam mencapai sasaran kinerja, serta memantau apabila ditemui hambatan dan kendala untuk dipertimbangkan cara mengatasinya.

Pada tabel berikut ini dapat dilihat cara-cara yang dapat dilakukan untuk mengelola kinerja karyawan, berdasarkan kinerja yang dimilikinya

Tabel 4.1 Rekomendasi Manajemen Kinerja

		KEMAMPUAN	
		TINGGI	RENDAH
MOTIVASI	TINGGI	<i>Solid performers</i> (kinerja yang solid) <ul style="list-style-type: none"> • Mengidentifikasi kesempatan pengembangan • Memberikan umpan balik yang jujur dan langsung 	<i>Misdirected effort</i> (usaha yang salah arah) <ul style="list-style-type: none"> • <i>Coaching</i> • Pemberian umpan balik secara berkala • Penetapan tujuan • Pelatihan atau penugasan sementara untuk pengembangan kemampuan • Penugasan kerja yang direstrukturisasi (<i>Restructured job assignment</i>)
		<i>Underutilizers</i> (kurang mengoptimalkan potensi yang dimiliki) <ul style="list-style-type: none"> • Memberikan umpan balik yang jujur dan langsung • Memberikan konseling 	<i>Deadwood</i> (tidak berguna) <ul style="list-style-type: none"> • Menahan kenaikan gaji • Demosi • <i>Outplacement</i> • Pemecatan • Umpan balik yang

Universitas Indonesia

	RENDAH	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan <i>team building</i> dan resolusi konflik • Menghubungkan <i>reward</i> dengan <i>performance outcomes</i> • Menawarkan pelatihan untuk mendapatkan pengetahuan atau kemampuan yang dibutuhkan • Manajemen stres 	spesifik dan langsung mengenai masalah kerja
--	--------	---	--

Sumber : Astari (2005)

- 4) Menyimpulkan hasil serta rating penilaian kinerja untuk dijadikan dasar dalam melaksanakan keputusan mengenai kompensasi, promosi, pelatihan dan lain sebagainya.

Hasil penilaian kinerja karyawan yang telah disepakati dikumpulkan ke bagian SDM dan kemudian diurutkan dari karyawan yang memperoleh nilai terbaik hingga terburuk. Selanjutnya hasil ranking tersebut akan dijadikan dasar untuk memutuskan hal yang berkaitan dengan pekerjaan.

Untuk membangun motivasi kerja, keberhasilan pencapaian kinerja hendaknya dikaitkan dengan imbalan (*reward*) dan penghargaan (*recognition*) yang merupakan katalis dalam meningkatkan *performance*. Penilaian kinerja nantinya berkaitan dengan Indeks Prestasi Kinerja (IPK) karyawan yang akan dikaitkan dengan reward, misalnya hasil penilaian kinerja persemester digunakan sebagai dasar perhitungan insentif 6 (enam) bulan kedepan. Disamping *reward financial* yang berupa kenaikan gaji dasar, *reward nonfinansial* perlu mendapat perhatian untuk memotivasi kerja karyawan. Tindakan ini dapat berupa perhatian terhadap kebutuhan karyawan untuk mendapatkan pengakuan atau penghargaan yang diharapkan dapat meningkatkan motivasi, komitmen dan kinerja karyawan.

d. Tahap Evaluasi

Pada tahap evaluasi akan dilakukan peninjauan terhadap keseluruhan sistem manajemen yang telah berjalan baik evaluasi terhadap karyawan

Universitas Indonesia

maupun terhadap perusahaan. Evaluasi terhadap karyawan dilakukan dengan melakukan identifikasi terhadap kepuasan karyawan terhadap proses manajemen kinerja. Sedangkan terhadap manajemen kinerja untuk penilaian kinerja yang ada dapat mengukur target kinerja dan perilaku kerja karyawan dan apakah dengan manajemen kinerja yang telah berjalan menunjukkan adanya perbaikan performansi karyawan seperti yang diharapkan oleh perusahaan.



Universitas Indonesia

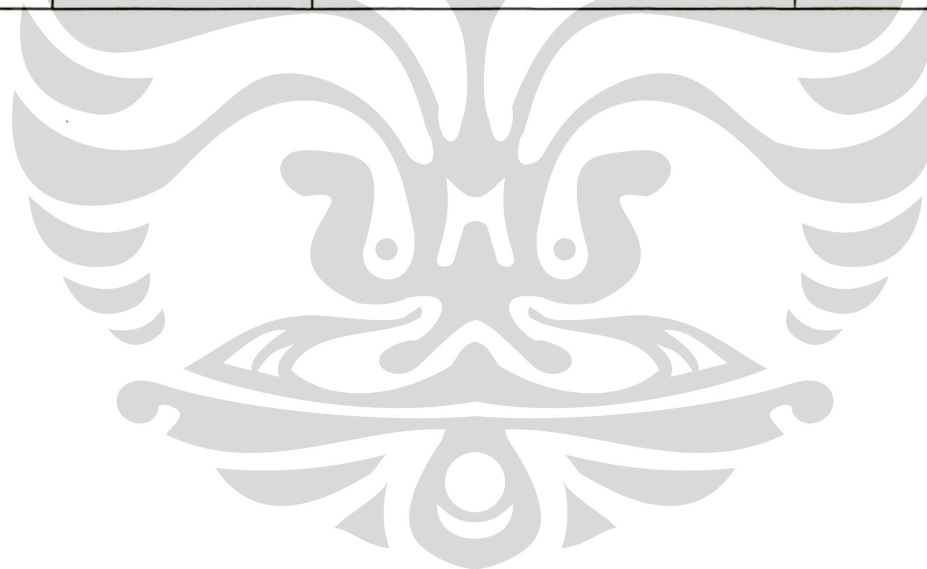
4.2 Tabel Pelaksanaan Kegiatan yang diusulkan

NO	KEGIATAN	PENANGGUNG JAWAB	HASIL KEGIATAN	WAKTU	BIAYA
A	Tahap Perencanaan	Pihak SDM	• Gambaran Permasalahan	3 hari	Rp 500.000,-
	1. Melakukan analisis masalah				
	2. Menyusun pembentukan Tim	Direktur	• Terbentuk project team	1 hari	
	3. Melakukan proses Konsultasi	<i>Project team</i>	• Gambaran Pemecahan Masalah • Time schedule pelaksanaan	1 hari	
B	Tahap Perancangan				
	1. Persiapan analisis jabatan				
	a. Identifikasi jabatan dan penyusunan jadwal kegiatan	Konsultan dan <i>Project team</i>	• Jumlah jabatan ada	2 hari	Rp 2.000.000,-
	b. Pelatihan analisa jabatan untuk analisis internal	<i>Pihak SDM</i>	• Analisis internal dapat melakukan analisa jabatan	2 hari	Rp 18.000.000,-
	2. Pelaksanaan analisa jabatan				
	a. Wawancara (Pada jabatan tertentu)	Konsultan & <i>Project team</i>	• Informasi jabatan	25 hari	Rp 30.250.000,-
	b. Pengolahan data wawancara	Konsultan & <i>Project team</i>	• Draf deskripsi pekerjaan	25 hari	Rp 19.500.000
	c. Validasi	Konsultan & <i>Project team</i>	• Deskripsi Pekerjaan : tujuan jabatan, tanggungjawab jabatan, indikator keberhasilan	20 hari	Rp 27.000.000,-
	d. Penyusunan deskripsi pekerjaan	<i>Project team</i>	• Deskripsi pekerjaan disepakati	18 hari	Rp 6.000.000,-

Universitas Indonesia

	3. Menyusun tujuan kinerja	<i>Project team</i> dan konsultan	<ul style="list-style-type: none"> Sasaran kinerja 	20 hari	Rp 33.100.000,-
	4. Mengidentifikasi perilaku yang dibutuhkan pada setiap jabatan	<i>Project team</i> dan konsultan	<ul style="list-style-type: none"> Perilaku kerja yang dibutuhkan 	15 hari	Rp 24.800.000,-
	5. Formulasi instrumen penilaian kinerja	<i>Project team</i> dan konsultan	<ul style="list-style-type: none"> Penilaian kinerja berdasarkan target kerja dan perilaku kerja Format formulir penilaian kinerja Pihak-pihak yang akan menilai Prosedur penilaian kinerja 	5 hari	Rp 7.000.000,-
	6. Uji coba dan perbaikan penilaian kinerja	<i>Project team</i> dan konsultan	<ul style="list-style-type: none"> Penilaian kinerja Sistem manajemen kinerja yang diharapkan 	4 hari	Rp 5.600.000,-
	7. a. Melatih atasan agar dapat melakukan manajemen kinerja. b. mensosialisasi kepada seluruh karyawan	Pihak SDM dan konsultan	<ul style="list-style-type: none"> Manajemen dan para atasan mengetahui tentang sistem manajemen kinerja Karyawan memiliki pemahaman yang sama tentang penerapan sistem manajemen kinerja 	5 hari	Rp 63.500.000,-
C	Tahap Implementasi (Kurun waktu 6 bulan) 1. Mengamati dan mendokumentasikan kinerja	Atasan (observasi oleh konsultan 1x dalam sebulan)	<ul style="list-style-type: none"> Dokumentasi dan pengawasan kinerja karyawan 	Terus menerus	Rp 3.500.000,-
D	Tahap Penilaian Kinerja 1. Melakukan penilaian sasaran kinerja yang telah dicapai	Atasan, karyawan dan Manajemen	<ul style="list-style-type: none"> Mencatat pencapaian sasaran kinerja yang telah dicapai 	6 hari	Rp 1.650.000

	2. Melakukan penilaian perilaku kerja	Atasan dan karyawan	<ul style="list-style-type: none"> Menandai formulir penilaian kinerja berdasarkan perilaku kerja 	3 hari	
	3. Mendiskusikan hasil penilaian	Atasan	<ul style="list-style-type: none"> Kesepakatan hasil penilaian antara atasan dan bawahan 	5 hari	
	4. Memberikan umpan balik	Atasan	<ul style="list-style-type: none"> Umpan balik yang membangun dan mengarahkan karyawan 		
	5. Membuat kesimpulan umum beserta rating penilaian kinerja	Pihak SDM	<ul style="list-style-type: none"> Laporan performasi seluruh karyawan 	10 hari	Rp 1.500.000,-
E	Tahap Evaluasi Evaluasi terhadap sistem dan karyawan	Konsultan dan Pihak SDM	<ul style="list-style-type: none"> Penyempurnaan proses manajemen dan penilaian kinerja 	5 hari	Rp 8.000.000,-
	TOTAL				Rp 251.900.000,-



DAFTAR PUSTAKA

- Cascio, Wyne F (2006). *Managing Human Resources: Productivity Quality, of Work Life, Profits 7th.edition*. New York: McGraw-Hill
- Dessler, Gary (2000). *Human Resources Managemet 8th edition*. New Jersey: Prentice Hall. Inc
- Ivancevich, John. M (2001). *Human Resources Management 8th edition*. New York, USA: McGraw-Hill
- Luthans, Fred (1992). *Organization Behavior 6th edition*. New York: McGraw-Hill
- Munandar, A.S\$ (2001). *Psikologi Indusri dan Organisasi*. Jakarta: UI Press
- Noe, Hollenback, Gerhart & Wright (2006). *Human Resource Management : Gaining A Competitive Advantage*. New York : MCGraw-Hill.
- Schuler, Randal & Jokson, Susan (2000). *Human Resource Management : Positioning the 21th century 6th edition*. USA : West Publishing Company
- Robbins, Stephen P. (2001) *Organizational Behavior : Concept, Controversies, Application 8th edition*. New Jersey, USA : Prentice-Hall
- Ruky, A.S (2006). *Sistem Manajemen Kinerja*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- <http://www-hr.Ucsd.Edu/staffeducation/guide/overvw/Html>

PROFIL RSUD PQR

A. Sejarah RSUD PQR

RSUD PQR adalah rumah sakit pemerintah DKI Jakarta yang mulai dibangun pada awal tahun 2001 dan selesai pada tahun 2003, terletak di Jalan Kamar Raya, Bumi Cengkareng Indah, Cengkareng Timur Jakarta Barat – 11730. RSUD PQR merupakan Rumah Sakit Umum Daerah pertama yang dibangun di wilayah Jakarta Barat. Rumah Sakit ini dibangun di atas lahan 26.000 M2 dengan luas bangunan 31.600 M2. Operasional Rumah Sakit ini dimulai sejak 28 Oktober 2002 diawali dengan pembukaan pelayanan Rawat Jalan dan Unit Gawat Darurat yang masih terbatas. Pada tanggal 20 Mei 2003, secara resmi Bapak Gubernur Provinsi DKI Jakarta meresmikan pembukaan RSUD PQR.

Sesuai dengan arahan perkembangan kelembagaan pemerintah rumah sakit ini sejak awal sudah dirancang sebagai suatu rumah sakit yang mandiri. Perkembangan RSUD PQR

- **Tahun 2002 – 2004**

Sebagai UPT Dinas Kesehatan unit Swadana, berdasarkan Keputusan Gubernur No 148 tahun 2002.

- **Tahun 2004 – 2005**

RSUD PQR berbadan hukum Perseroan Terbatas, berdasarkan Perda Propinsi DKI Jakarta Nomor 14 Tahun 2004 dan Akte Notaris Sutjipto, SH nomor 77 tahun 2004 tentang Pendirian PT RSUD PQR.

- **Tahun 2006**

Perda Nomor 14 Tahun 2004 dicabut. PT RSUD PQR pada tanggal 04 Oktober 2006 dinyatakan "Bubar".

- **Tahun 2007**

Berdasarkan Pergub Nomor 250 Tahun 2007 RSUD PQR menjadi UPT Dinas Kesehatan dengan Pola Pengelolaan Keuangan (PPK) BLUD secara penuh.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No 23 Tahun 2005, BAB V tentang Pengelolaan Keuangan dan Peraturan Gubernur No 29 Tahun 2006 Bab V, RSUD

PQR sebagai instansi pemerintah yang menerapkan PPK BLU harus menyusun Renstra Lima Tahun dan mengusulkan Rencana Bisnis Anggaran (RBA) tahun 2008.

Tata cara Penyusunan, Pengajuan, Penetapan dan Perubahan Rencana Bisnis dan Anggaran serta Dokumen Pelaksanaan Anggaran Badan Layanan Umum sesuai dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor. 66/PMK.02/2006

B. Jenis Usaha

RSUD PQR menyelenggarakan jasa kesehatan kepada masyarakat dengan memberikan pelayanan Gawat Darurat, Rawat Jalan dan Rawat Inap serta penunjang kesehatan lainnya. Unggulan pelayanan RSUD PQR adalah Trauma Center dan RSUD Cengkareng sudah bekerjasama medis dengan Rumah Sakit Singapura dan RS di Asia Tenggara lainnya dijalin ntuk menghadapi era globalisasi.

C. Visi Dan Misi

Visi RSUD PQR :

”Menjadi salah satu rumah sakit mandiri berbasis komunitas dengan pelayanan terbaik di Asia Tenggara”.

Misi RSUD PQR :

”Memberika pelayanan kesehatan kepada seluruh lapisan masyarakat berstandar internasional”.

D. Tugas Dan Fungsi

Tugas pokok RSUD PQR adalah melaksanakan upaya kesehatan secara berdaya guna, penyembuhan dan pemulihan secara serasi dan terpadu dengan upaya peningkatan dan pencegahan dalam suatu system rujukan bagi seluruh lapisan masyarakat, khususnya masyarakat yang tidak mampu.

Fungsi RSUD PQR adalah :

1. Penyelenggaraan pelayanan medis dan keperawatan
2. Peyelenggaraan penunjang medis

3. Penyelenggaraan rujukan
4. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan tenaga medis, para medis dan non medis
5. Penyelenggaraan administrasi umum dan keuangan

E. Kegiatan Rumah Sakit

RSUD PQR melaksanakan kegiatan pemeriksaan dan pengobatan :

1. Pelayanan Gawat Darurat
2. Pelayanan Rawat Jalan
3. Pelayanan Medical Check Up
4. Pelayanan Rawat Inap
5. Pelayanan Rawat Inap Perawatan Khusus (Isolasi)
6. Pelayanan Rawat Inap Intensif:
7. Pelayanan tindakan operasi dan ODC
8. Pelayanan tindakan persalinan dan kebidanan
9. Pelayanan Haemodialisa
10. Pelayanan Penunjang Medis, yang terdiri dari:
 - Laboratorium 24 Jam
 - Radiologi 24 Jam
 - Apotik 24 Jam
 - Kamar Jenazah
 - Ambulance
 - Laundry
 - CSSD
 - Gizi/Kitchen
11. Pelayanan Pendukung, yang terdiri dari:
 - Ruang Kelas untuk training
 - Guest House
 - Aula Gambang Kromong

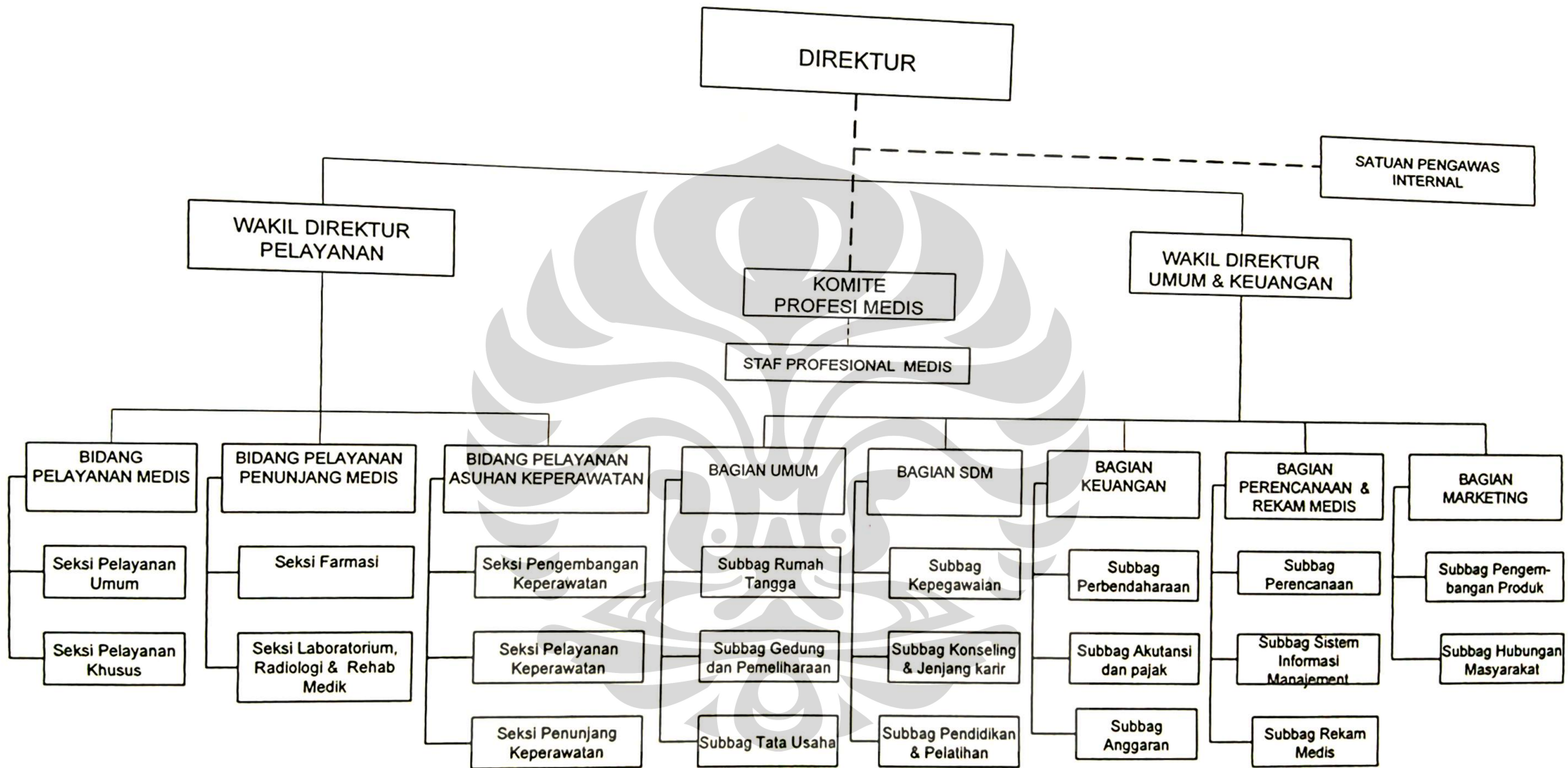
F. Tata Nilai

Tata nilai di RSUD PQR adalah :

1. Jujur
2. Integritas
3. Objektivitas
4. Kemitraan
5. Unjuk Kerja Tinggi

G. Profil Pegawai

Jumlah pegawai RSUD PQR per Maret 2008 sebanyak 517 karyawan terdiri dari 6 orang pegawai negeri sipil (PNS) yaitu Direktur, Wakil Direktur Umum dan Keuangan, Wakil Direktur Pelayanan Medis, Bendahara Pengeluaran, Kepala Bagian Perencanaan dan Rekam Medis dan Apoteker. Sedangkan 511 orang lainnya adalah karyawan RSUD PQR yang terdiri dari 67 orang tenaga medis, 215 orang tenaga paramedis dan 235 orang tenaga non medis. Tingkat pendidikan rata-rata diploma tiga. Sebagian besar pegawainya berada dalam usia produktif yaitu berkisar antara usia 20 sampai dengan 40 tahun.



Lampiran 3

PANDUAN WAWANCARA

Tujuan Jabatan

- Apa nama jabatan pemangku jabatan?
- Kegiatan-kegiatan apa saja yang pemangku jabatan lakukan untuk mencapai tujuan itu ?

Tanggung Jawab Utama

- Jelaskan tanggung jawab pekerjaan pemangku jabatan?
- Pekerjaan rutin apa saja yang pemangku jabatan lakukan setiap hari?
- Pekerjaan rutin apa saja yang pemangku jabatan lakukan mingguan atau bulanan ?
- Apakah pemangku jabatan pernah melakukan pekerjaan diluar tugas rutin? Sebutkan dan jelaskan?

Ruang Lingkup Jabatan

- Tingkat kesulitan apa yang dihadapi pemangku jabatan? Bagaimana pemangku jabatan mengatasinya?
- Tuntutan apa yang dapat membuat pemangku jabatan merasa tertekan dalam bekerja?
- Keputusan apa yang paling sulit yang harus pemangku jabatan buat?
- Apakah tindakan yang diambil pemangku jabatan mengandung risiko? Risiko seperti apa?
- Apakah yang menjadi tanggungjawab subordinat pemegang jabatan?

Masalah dan Tantangan

- Masalah apa saja yang sering pemangku jabatan hadapi?
- Rekomendasi apa yang dapat diambil untuk mengatasi masalah tersebut?
- Pihak-pihak mana saja yang terkait dalam menyelesaikan masalah yang sering dihadapi?

Wewenang

- Apakah ada pendelegasian tugas oleh pemegang jabatan? Tugas apa yang didelegasikan?
- Apakah pemegang jabatan memiliki juga perencanaan ? Pada tugas apa?
- Bagaimana cara pemegang jabatan mengetahui pekerjaan bawahannya?
- Keputusan-keputusan apa yang dapat dihasilkan dari jabatan ini?

Kondisi Lingkungan Kerja

- Bagaimana kondisi lingkungan kerja pemangku jabatan sehari-hari ?

Struktur Organisasi

- Bagaimana kedudukan jabatan ini dalam struktur organisasi?

Spesifikasi Jabatan

- Pendidikan formal terendah apa yang harus dimiliki oleh pemangku jabatan?
- Pendidikan tambahan/pelatihan apa yang dibutuhkan oleh pemangku jabatan?
- Apakah pemangku jabatan membutuhkan pengalaman kerja untuk dapat menduduki jabatan ini?

LEMBAR ANALISA JABATAN

BAGIAN 1

1. IDENTITAS JABATAN

Nama Anda :
Nama Jabatan/Pekerjaan Anda :
Bidang/bagian :
Seksi/Sub Bagian :
Nama Atasan Langsung Anda :
Nama Jabatannya :
Nama Unit Kerja Anda :

2. TANGGUNG JAWAB POKOK JABATAN

3. A. TUGAS-TUGAS RUTIN HARIAN

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

B. TUGAS RUTIN MINGGUAN ATAU BULANAN

- 1.
- 2.
- 3.

A. TUGAS INSIDENTIL

1.

2.

B. TUGAS TAHUNAN

4. UKURAN KEBERHASILAN YANG HARUS DICAPAI AGAR PEKERJAAN YANG ANDA LAKUKAN DAPAT DIKATAKAN BERHASIL

No	Tugas	Ukuran Keberhasilan

5. KERUGIAN SEBAGAI AKIBAT DARI KEKELIRUAN/KESALAHAN YANG TERJADI DALAM PELAKSANAAN PEKERJAAN ATAU DALAM PEMBUATAN KEPUTUSAN.

6. PENGAWASAN (SUPERVISI) TERHADAP ORANG LAIN

No	Nama Jabatan	Jumlah orang

7. WEWENANG YANG DIMILIKI OLEH PEKERJAAN INI.

8. HUBUNGAN-HUBUNGAN YANG HARUS ANDA LAKUKAN SELAIN DENGAN ATASAN DAN BAWAHAN SENDIRI

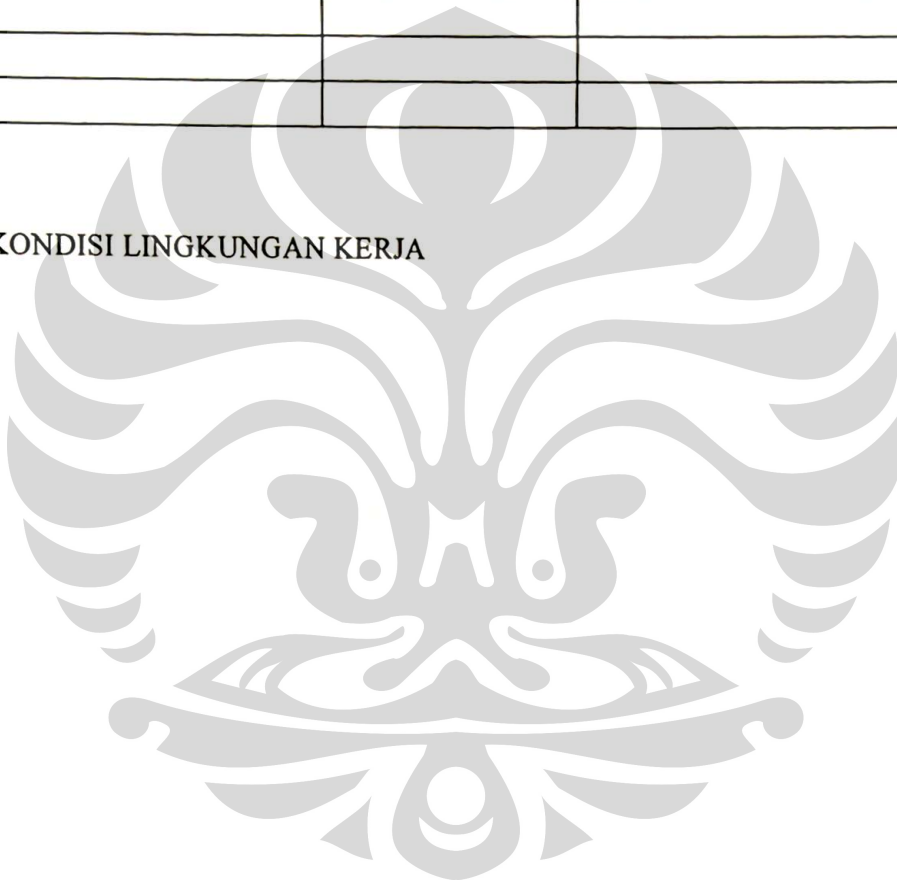
Internal

Dengan siapa saja	Dalam rangka apa	Berapa lama/sering

Eksternal

Dengan siapa saja	Dalam rangka apa	Berapa lama/sering

9. KONDISI LINGKUNGAN KERJA



BAGIAN 2

1. PERSYARATAN DALAM PENGETAHUAN, KETERAMPILAN, DAN PENGALAMAN YANG HARUS DIMILIKI OLEH PEMEGANG JABATAN INI UNTUK MAMPU MELAKSANAKAN PEKERJAAN/ JABATAN INI DENGAN SUKSES.

a. Tingkat Pendidikan Formal Terendah yang Harus Pernah Ditempuh dengan Berhasil (Lulus & Berijazah).

b. Pendidikan tambahan atau pelatihan yang dibutuhkan.

2. PENGALAMAN KERJA YANG DIBUTUHKAN

3.

No	Jabatan	Bidang	Waktu

4. KARAKTER INDIVIDU YANG COCOK UNTUK MEMEGANG JABATAN/MELAKSANAKAN PEKERJAAN

Tanggal :

Nama :

Jabatan :

URAIAN JABATAN

Record Sheet No. :	Halaman :
Issue Date :	Tanggal Berlaku :
Holder :	

IDENTITAS JABATAN

Nama Jabatan :	
Bagian/Bidang :	
Seksi/Sub Bagian :	
Bertanggung jawab langsung kepada :	

TUJUAN JABATAN

--

TANGGUNG JAWAB UTAMA

--

INDIKATOR KEBERHASILAN

--

PEMANGKU JABATAN :	ATASAN LANGSUNG :
TGL :	TGL :

Lampiran 6

PENILAIAN KINERJA

Periode s/d Tahun :

Nama Karyawan :
 No Induk Karyawan :
 Jabatan :
 Unit Kerja :
 Atasan :

Tanggal Penilaian :
 Penilai :
 Jabatan Penilai :
 Unit Kerja Penilai :

1. Tujuan Kinerja

No	Sasaran Kinerja Unit	Target Kinerja Unit	Sasaran Kinerja Karyawan	Target Kinerja Karyawan	Pencapaian Target Kinerja Karyawan	Kriteria Penilaian				Nilai
						1	2	3	4	

Kriteria Penilaian

- 1 : Pencapaian < 30% dari target yang telah ditetapkan
- 2 : Pencapaian 30 – 60% dari target yang telah ditetapkan
- 3 : Pencapaian 61 – 90% dari target yang telah ditetapkan
- 4 : Pencapaian 90 – 100% dari target yang telah ditetapkan

2. Perilaku Kerja

No	Dimensi Pekerjaan	Kriteria Penilaian					Nilai
		1	2	3	4	5	

3. Total Penilaian

No	Hasil Penilaian	Bobot	Nilai	Nilai Akhir
1	Tujuan Kinerja			
2	Perilaku Kerja			
	a. Atasan Langsung			
	b. Staf			
	c. Rekan Kerja			
	d. Pelanggan			
Total				

Komentar Penilai :

Komentar Karyawan :

Rencana Pengembangan :

Penilai (Atasan Langsung)	Karyawan Yang Dinilai
_____ (tanda tangan, nama dan tanggal)	_____ (tanda tangan, nama dan tanggal)