

# Konsep Dasar Kinerja dan Manajemen Kinerja

Achmad Sobirin, MBA, Ph.D.



## PENDAHULUAN

---

Sejauh ini paling tidak ada tiga negara yang kinerja para menterinya dinilai secara formal. Ketiga negara tersebut adalah Amerika Serikat, Inggris dan Indonesia (lihat wawancara the Jakarta Post dengan Kuntoro Mangusubroto, 8/2/2010). Khusus untuk Indonesia, penilaian kinerja secara formal terhadap para menteri kabinet untuk pertama kali dilakukan setelah Susilo Bambang Yudhoyono terpilih menjadi Presiden Republik Indonesia periode kedua tahun 2009 – 2014. Untuk tujuan tersebut Presiden membentuk sebuah lembaga penilai, sebuah Tim Kerja yang dinamakan “Unit Kerja Presiden Bidang Pengawasan dan Pengendalian Pembangunan” (atau lebih dikenal sebagai UKP4). Tim Kerja dipimpin oleh Kuntoro Mangkusubroto mantan dosen Institut Teknologi Bandung (ITB) yang terjun ke dunia praktis. Sebelum akhirnya ditunjuk menjadi Kepala UKP4, Kuntoro pernah menjabat sebagai Direktur Utama PT. Tambang Timah, Direktur PLN dan beberapa posisi penting lain termasuk Kepala Badan Rehabilitasi dan Rekonstruksi (BRR) Aceh.

Apakah penilaian formal yang dilakukan Presiden SBY ini sekedar mencontoh dua negara maju seperti disebutkan diatas, terinspirasi gerakan reformasi birokrasi yang bergulir sejak tumbangnya Presiden Soeharto atau sekedar politik pencitraan seperti anggapan masyarakat pada umumnya, tidak diketahui secara pasti dan tentunya tidak perlu diperdebatkan. Yang pasti adalah Presiden SBY telah mencoba menerapkan pola manajemen modern dalam menjalankan roda pemerintahan (mengggunakan filosofi *New Public Management* dalam bahasa Christopher Hood, 2005) – sebuah upaya yang bisa dikatakan belum pernah dilakukan oleh pemerintahan sebelumnya. Mengingat penilaian kinerja seperti ini baru pertama kali dilakukan dan diyakini dampak positifnya jauh lebih besar ketimbang sekedar politik pencitraan seperti anggapan masyarakat pada umumnya, diharapkan, ke depan, kepala negara pengganti Presiden SBY juga menerapkan pola yang

sama, bahkan lebih baik. Alasannya, penilaian kinerja pada dasarnya merupakan wujud dari transparansi, akuntabilitas dan keterbukaan dalam pengelolaan organisasi termasuk pengelolaan negara (Nymans, 2012). Hal ini bisa diartikan pula bahwa penilaian kinerja merupakan bagian dari pelaksanaan *Good Government Governance* dan merupakan indikator berjalannya fungsi demokrasi.

Upaya Presiden SBY menilai kinerja para menteri secara formal, meski baru bagi pemerintahan Indonesia, sesungguhnya sudah berlangsung lama dan merupakan hal biasa bagi organisasi bisnis. Dalam lingkup organisasi bisnis, penilaian kinerja terhadap bawahan dan organisasi bisa dikatakan menjadi bagian integral dari kehidupan organisasi itu sendiri. Penilaian kinerja seperti ini boleh jadi terinspirasi pepatah kuno di bidang manajemen yang sangat populer "*you cannot manage what you do not measure*". Pepatah ini menegaskan bahwa seseorang (dalam hal ini manajer atau pimpinan puncak sebuah perusahaan) tidak mungkin bisa mengelola dengan baik kinerja bawahan, karyawan, departemen, divisi dan bahkan kinerja perusahaan secara keseluruhan jika mereka tidak melakukan pengukuran atau penilaian kinerja dengan benar. Walhasil penilaian kinerja merupakan tugas seorang manajer yang tidak bisa dihindarkan

Dukungan terhadap pentingnya penilaian kinerja juga datang dari Hamel & Prahalad (1994). Mereka mengatakan "*if you do not measure it, you cannot improve it*". Maksud dari pernyataan ini adalah pengukuran kinerja merupakan variabel penting dalam manajemen sebagai bagian dari upaya untuk meningkatkan kinerja itu sendiri. Tanpa melakukan pengukuran kinerja mustahil seorang manajer bisa mengetahui perkembangan perusahaan yang dikelolanya dan sudah tentu, manakala dianggap perlu, mereka juga tidak bisa meningkatkan kinerja tersebut. Demikian pandangan Hamel & Prahalad. Terlepas dari pentingnya penilaian kinerja, Armstrong & Baron (1998) mengingatkan agar para manajer atau siapapun yang akan melakukan penilaian kinerja harus terlebih dahulu memahami esensi kinerja itu sendiri – "*if you can't define performance, you can't measure or manage it.*" Peringatan ini boleh jadi didasari oleh kenyataan bahwa kinerja sering dipahami secara berbeda oleh orang berbeda untuk tujuan berbeda.

Jika uraian diatas disederhanakan maka bisa dikatakan bahwa pengukuran kinerja maupun manajemen kinerja harus didahului dengan pemahaman yang benar tentang esensi kinerja itu sendiri. Mendefinisikan kinerja dengan demikian merupakan pangkal dari keseluruhan proses dari

penilaian dan manajemen kinerja. Salah mendefinisikan kinerja bukan tidak mungkin salah pula dalam melakukan penilaian dan manajemen kinerja. Dampaknya tentu saja manajer tidak mampu menjalankan organisasi sesuai dengan keinginan pemilik dan tidak mampu melayani konsumen dan konstituen dengan baik. Karena alasan tersebut kajian tentang manajemen kinerja dan aspek-aspek lain yang terkait – termasuk filosofi, teori, konsep dan pengukuran kinerja sejak pertengahan tahun 1980an mulai menarik perhatian berbagai kalangan seperti akademisi, konsultan maupun praktisi; baik mereka yang bergerak di bidang organisasi komersial maupun organisasi sosial dan pemerintahan. Presiden SBY seperti gambaran diatas termasuk didalamnya. Semua itu sekali lagi karena manajemen kinerja merupakan kunci keberhasilan organisasi di masa yang akan datang.

Berdasarkan pemahaman tersebut dan dalam rangka untuk memahami konsep dasar manajemen kinerja, modul ini sesuai dengan saran Armstrong & Baron (1998) akan terlebih dahulu menguraikan pengertian kinerja. Secara umum setelah mempelajari modul 1 diharapkan mahasiswa mampu memahami tentang konsep dasar kinerja dan manajemen kinerja. Konsep kinerja akan dibahas secara khusus pada Kegiatan Belajar (KB) 1, yaitu mengenai kinerja beserta konsep-konsepnya, faktor yang mempengaruhi dan dimensi kinerja.

Selanjutnya pada KB 2 bahasan akan difokuskan pada konsep dasar manajemen kinerja. Pada KB 2 bahasan akan diawali dengan menguraikan sejarah perkembangan manajemen kinerja. Uraian ini dianggap penting karena konsep manajemen kinerja tidak muncul tiba-tiba. Sebaliknya konsep manajemen kinerja berkembang secara evolutif. Pada awalnya tidak dikenal istilah manajemen kinerja melainkan penilaian kinerja; itupun fokus perhatiannya lebih ditujukan kepada karyawan. Hal ini bisa diartikan bahwa pada awalnya penilaian kinerja identik dengan penilaian terhadap kegiatan dan kinerja karyawan. Praktik semacam ini telah berlangsung sangat lama dan bahkan catatan sejarah menunjukkan bahwa penilaian kinerja telah dipraktikkan sejak sebelum era modern.

Setelah memahami sejarah manajemen kinerja, selanjutnya mahasiswa diajak untuk memahami konsep dasar manajemen kinerja. Uraian ini akan membahas filosofi, pengertian, teori dan makna serta tujuan dari manajemen kinerja. Secara implisit, KB 2 juga akan membahas pergeseran paradigma manajemen kinerja dari paradigma lama ke paradigma baru termasuk pergeseran filosofi yang melandasinya.

Secara khusus, setelah mempelajari modul ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Memahami dan menjelaskan secara komprehensif konsep dasar kinerja
2. Memahami pentingnya kinerja bagi sebuah organisasi
3. Memahami pengertian, model, dan indikator kinerja
4. Memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan dimensi kinerja
5. Memahami dan menjelaskan secara komprehensif konsep dasar manajemen kinerja.
6. Memahami sejarah perkembangan konsep manajemen kinerja
7. Memahami falsafah dan teori manajemen kinerja
8. Memahami tujuan dan manfaat manajemen kinerja
9. Memahami fokus perhatian manajer pada manajemen kinerja

## KEGIATAN BELAJAR 1

# Konsep Dasar Kinerja

### A. PENTINGNYA KINERJA BAGI ORGANISASI

Sebagian orang mengatakan bahwa kata kinerja merupakan singkatan dari “*kinetic energy kerja*”. Kebenarannya belum bisa dikonfirmasi. Namun dalam lingkup kajian manajemen dan organisasi kata “kinerja” bukan kata yang sama sekali baru dan dewasa ini telah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan organisasi/perusahaan dan semua orang yang terlibat didalamnya. Bisa dikatakan istilah kinerja sudah dikenal sejak zaman pra modern. Beberapa sumber menyatakan bahwa istilah kinerja sudah dikenal pada masa kekaisaran dinasti Wei tahun 221-265 Masehi (Amstrong, 2009). Kaisar yang berkuasa saat itu mempekerjakan seseorang sebagai “*imperial rater*” dengan tugas utama mencatat semua kegiatan para karyawan rumah tangga kerajaan dan sekaligus mengevaluasi serta menilai kegiatan tersebut. Boleh jadi bentuk pencatatan, evaluasi dan penilaiannya masih sangat sederhana, tidak begitu kompleks dan komprehensif seperti sekarang ini. Namun demikian pencatatan kegiatan karyawan kerajaan inilah yang dianggap sebagai cikal bakal dari konsep kinerja, penilaian kinerja dan manajemen kinerja seperti yang kita kenal dewasa ini.

Meski sudah dikenal dan dipraktikkan cukup lama, baru sekitar tahun 1950an, paska Perang Dunia II, isu tentang kinerja terutama yang terkait dengan masalah penilaian, pengukuran, dan evaluasi kinerja mulai memperoleh perhatian serius dari berbagai kalangan: akademisi, konsultan dan para praktisi khususnya mereka yang terlibat dalam kegiatan organisasi baik organisasi sosial, pendidikan, rumah sakit, partai politik dan bahkan mereka yang terlibat pada organisasi keagamaan. Lebih-lebih bagi mereka yang bergerak dalam dunia bisnis, membahas kinerja sepertinya menjadi sebuah keharusan. Memasuki tahun 1990an isunya bukan lagi terkait dengan penilaian atau evaluasi kinerja tetapi meluas ke manajemen kinerja. Bahkan pada waktu itu manajemen kinerja dianggap sebagai “mantra” bagi para manajer untuk menyelesaikan berbagai persoalan organisasi (Meyer, 2004). Pada waktu itu bisa dikatakan seorang manajer belum disebut sebagai manajer jika belum menjalankan program kinerja, memberikan pelatihan

karyawan demi peningkatan kinerja, memberi kompensasi karyawan demi terlaksananya program kinerja dan sebagainya. Walhasil, sejak saat itu berbagai konsep dan teori tentang kinerja beserta alat-alat ukurnya mulai dikaji secara intensif dan terus dikembangkan sampai akhirnya manajemen kinerja menjadi sebuah bidang kajian tersendiri dengan *body of knowledge* yang berbeda dengan bidang kajian lainnya (Meyer, 2004).

Paling tidak ada dua alasan mengapa kinerja menjadi “*center of gravity* – pusat daya tarik” berbagai kalangan. **Pertama**, perubahan lingkungan yang sangat dinamis, turbulen dan tidak menentu menyebabkan tingkat persaingan organisasi semakin hari semakin tajam dan bahkan mengarah pada situasi yang oleh D’Aveni (1994) disebut sebagai *hyper-competition*. Tidak seperti pada tahun 1970an dan sebelumnya dimana lingkungan organisasi masih relatif stabil sehingga mudah bagi para manajer untuk menjaga agar perusahaan tetap tumbuh berkelanjutan, dewasa ini dengan tingkat persaingan sangat ketat bisa dikatakan perusahaan hanya mampu menciptakan daya saing yang bersifat temporer (D’Aveni et al., 2010). Pada lingkungan seperti ini, satu-satunya cara agar perusahaan bisa tetap eksis, bertahan hidup dan tumbuh berkelanjutan adalah keharusan bagi para manajer untuk secara kreatif membangun strategi-strategi baru agar kinerja perusahaan terus meningkat. Jika tidak, bukan tidak mungkin perusahaan yang dikelolanya akan dilikuidasi, manajernya diberhentikan dan para karyawannya di PHK. Penyebabnya karena para investor hampir pasti akan mengalihkan semua dananya ke perusahaan lain yang lebih menguntungkan. Dengan kata lain, mempertanyakan kinerja organisasi, kinerja para manajer dan karyawan, bagi investor menjadi suatu keniscayaan.

Secara rasional dengan demikian kinerja menjadi ukuran apakah pemilik atau investor masih bersedia meneruskan kepemilikannya. Sementara itu bagi sebuah organisasi atau perusahaan kinerja menjadi tolok ukur untuk mengetahui capaian-capaian organisasi; sejauh mana capaian-capaian tersebut sejalan dengan, terutama, keinginan para pemilik atau investor dan keinginan stakeholder lain. Bagi seorang manajer, kinerja menjadi penentu apakah dirinya bisa terus bertahan di perusahaan dan bahkan bisa dipromosikan ke level yang lebih tinggi atau sebaliknya terpaksa harus dilengserkan. Hal yang sama juga berlaku bagi karyawan non manajerial. Bagi sebagian karyawan kinerja merupakan peluang bagi dirinya untuk meraih, paling tidak, bonus atau insentif dan kalau beruntung bisa dipromosikan ke posisi manajerial. Namun tidak jarang pula karyawan juga

merasa takut kalau mendengar kata kinerja. Kinerja bisa berarti berakhirnya status sosial seseorang sebagai seorang karyawan. Oleh karena itu banyak diantara mereka lebih suka tidak dinilai kinerjanya agar tetap aman di perusahaan.

**Kedua**, ketertarikan berbagai kalangan terhadap isu kinerja terutama karena kinerja merupakan alat ukur yang bisa diandalkan untuk mengetahui perkembangan dan kemajuan sebuah organisasi. Lebih dari itu, peran kinerja bukan hanya penting bagi kehidupan organisasi tetapi juga bagi kehidupan masyarakat pada umumnya. Masyarakat bahkan tidak hanya peduli terhadap kinerja organisasi tetapi juga peduli terhadap proses untuk menghasilkan kinerja tersebut. Masyarakat seperti ini oleh Bowerman et al. (2000) disebut sebagai “*performance measurement society*”. Pandangan Bowerman et al. ini sejalan dengan *stakeholder theory* (Donaldson & Preston, 1995) yang menyatakan bahwa mereka yang berkepentingan terhadap perkembangan perusahaan bukan hanya pemilik atau investor tetapi juga pihak-pihak lain yang kadang-kadang bahkan tidak memiliki hubungan langsung dengan organisasi. Semua pihak (biasa disebut sebagai pemangku kepentingan atau stakeholders) seolah-olah memiliki hak untuk memperoleh informasi yang disajikan organisasi/perusahaan, termasuk informasi tentang perkembangan atau kemajuan organisasi beserta semua proses yang mendahuluinya. Bagi stakeholder, dengan demikian Laporan Kinerja merupakan bentuk transparansi organisasi, akuntabilitas dan tanggungjawab pengelola organisasi atau perusahaan kepada semua konstituen (pemangku kepentingan) yang dilayaninya. Bahasa sederhananya, kinerja merupakan perwujudan dari “*good corporate governance*”. Oleh karena itu tidak berlebihan jika dikatakan bahwa kinerja merupakan manifestasi dari demokrasi organisasi (Nymans, 2012). Karena itu pula kinerja menjadi faktor penting dalam kehidupan organisasi/perusahaan dan sekaligus bagi kehidupan masyarakat.

## **B. PENGERTIAN KINERJA**

Jika kinerja memang merupakan sesuatu yang teramat penting bagi kehidupan organisasi, pertanyaannya adalah apa sesungguhnya kinerja itu? Pertanyaan ini menjadi semakin penting karena seperti dikatakan Armstrong & Baron (2005) “jika kita tidak mampu mendefinisikan kinerja sama halnya kita tidak mampu mengukur dan memanaj kinerja – *if you can't define*

*performance, you can't measure or manage it.*" Meski demikian harus diakui bahwa pertanyaan apa sesungguhnya kinerja tidak mudah untuk dijawab karena sejauh ini tidak ada definisi baku tentang kinerja (Lebas & Euske, 2004). Kinerja merupakan konstruk *multifaceted* (Hubbard, 2009) dimana masing-masing pihak yang berkepentingan terhadap kinerja cenderung mendefinisikan kinerja sesuai dengan pemahaman dan kepentingannya. Demikian juga kinerja sering dianggap sebagai konstruk multidimensi (Bates & Holton, 1995) yang tidak hanya dikaitkan dengan keseluruhan organisasi tetapi juga dengan bagian-bagian dalam organisasi termasuk unit aktivitas, proses dan individu karyawan. Karena itulah sangat tidak mengherankan jika kinerja didefinisikan secara beragam.

Untuk memahami pengertian kinerja, kiranya perlu terlebih dahulu memahami arti kata kinerja secara harfiah. Kata kinerja ketika diterjemahkan kedalam bahasa Inggris menggunakan kamus elektronik Google Translate, terjemahannya adalah *performance* (*noun* – kata benda). Namun ketika kata *performance* diterjemahkan kembali kedalam bahasa Indonesia menggunakan kamus yang sama, atau kamus Inggris-Indonesia lain misalnya yang ditulis Echols & Shadily (1988), hasilnya bukan kinerja melainkan: pertunjukan, pekerjaan, perbuatan, pergelaran prestasi, hasil. Berdasarkan terjemahan silang ini tampak bahwa *performance* mempunyai pengertian yang berbeda. Di satu sisi pengertiannya adalah kinerja, dan di sisi lain pengertiannya adalah pertunjukan, pekerjaan, perbuatan, pergelaran prestasi, hasil. Dengan demikian, secara matematis, bisa disimpulkan bahwa kinerja pengertiannya sama dengan pertunjukan, pekerjaan, perbuatan, pergelaran prestasi, hasil. Namun jika kita merujuk pada Kamus Besar Bahasa Indonesia, pengertian yang pas untuk kinerja adalah prestasi atau hasil.

Meski secara harfiah kinerja adalah kata benda yang pengertiannya sama dengan hasil atau prestasi, kinerja dalam literatur manajemen dan organisasi memiliki makna yang lebih luas dan beragam; bukan sekedar hasil atau prestasi. Cermati misalnya pemahaman dan makna kinerja seperti yang dirangkum oleh Lebas & Euske (2004) sebagai berikut.

1. Kinerja merupakan sesuatu yang dapat diukur, baik diukur menggunakan angka atau menggunakan sebuah ekspresi yang memungkinkan terjadinya komunikasi
2. Kinerja berarti berupaya, sesuai dengan maksud tertentu, untuk menghasilkan sesuatu (misal upaya menciptakan nilai)

3. Kinerja adalah hasil dari sebuah tindakan
4. Kinerja adalah kemampuan untuk menghasilkan atau potensi untuk menciptakan hasil (sebagai contoh, kepuasan pelanggan bisa dilihat sebagai potensi bagi organisasi untuk menciptakan penjualan di masa yang akan datang)
5. Kinerja adalah perbandingan antara hasil dengan *benchmark* (patokan) tertentu baik yang ditetapkan secara internal maupun patokan eksternal
6. Kinerja adalah hasil yang tidak diduga (mengejutkan) dibandingkan dengan yang diharapkan
7. Dalam disiplin psikologi, kinerja adalah bertindak (*acting out*)
8. Kinerja adalah pertunjukan, khususnya dalam seni pertunjukan, yang melibatkan para aktor, peran mereka dan bagaimana peran dimainkan serta melibatkan orang luar yang menonton pertunjukan tersebut.
9. Kinerja adalah *judgment* (sebuah keputusan atau penilaian) yang didasarkan pada sesuatu yang lain sebagai pembanding. Persoalannya adalah siapa yang harus menjadi pengambil keputusan dan bagaimana kriterianya.

Dari ragam pemaknaan kinerja seperti tersebut diatas, tampak bahwa kinerja tidak dipahami semata-mata sebagai kata benda seperti dinyatakan Google Translate. Memang dalam literatur manajemen dan organisasi secara umum kinerja lebih banyak dipahami sebagai hasil atau prestasi. Neely et al. (1995) misalnya mengatakan bahwa kinerja sama dengan efektifitas dan efisiensi. Efektivitas dan efisiensi tidak lain adalah hasil dari suatu tindakan. Namun demikian kelompok kedua memahami kinerja bukan sebagai kata benda melainkan sebagai kata kerja. Hal ini misalnya dikemukakan oleh Baird (1986) seperti dikutip oleh Lebas & Euske (2004) yang menegaskan bahwa kinerja bukan sebuah kejadian melainkan sesuatu yang berorientasi tindakan. Dengan kata lain, yang dimaksudkan dengan kinerja adalah upaya untuk menghasilkan sesuatu, bukan hasilnya.

Kelompok ketiga menggabungkan pemahaman kelompok pertama dan kelompok kedua. Kinerja menurut kelompok ini melibatkan upaya atau tindakan (kinerja sebagai kata kerja) dan hasil atau prestasi (kinerja sebagai kata benda) yang terjadi secara bersamaan. Corvellec, (1995) misalnya menganggap kinerja sebagai peristiwa yang terjadi secara simultan yang melibatkan tindakan, hasil dari tindakan tersebut dan perbandingan antara hasil dari sebuah tindakan dengan ukuran atau patokan tertentu (*benchmark*).

Pendapat yang kurang lebih sama juga disampaikan oleh Armstrong & Baron (2005), menurutnya kinerja merupakan sesuatu yang telah dicapai oleh seseorang atau organisasi. Hanya saja untuk memahami kinerja, proses untuk menghasilkan kinerja juga perlu diperhatikan karena proses tersebut merupakan bagian dari kinerja itu sendiri. Di sisi lain Brumback (1988) mendefinisikan kinerja sebagai akumulasi perilaku dan hasil. Menurut Brumback perilaku harus dibedakan dari hasil. Dalam penilaian kinerja, yang dinilai bukan hanya hasilnya, perilakunya juga harus dinilai tersendiri. Penyebabnya karena perilaku itu sendiri sesungguhnya adalah sebuah produk. Menurut Brumback perilaku adalah hasil dari upaya mental dan fisik seseorang yang timbul selama proses aktivitas berlangsung.

Berdasarkan ragam pemahaman kinerja seperti ini (kinerja sebagai tindakan, perilaku, hasil dan gabungan antara tindakan dan hasil), Lebas & Euske (2004) selanjutnya menawarkan definisi kinerja yang lebih komprehensif, yaitu:

*“Performance is the sum of all processes that will lead managers to taking appropriate actions in the present that will create a performing organization in the future (i.e., one that is effective and efficient)”*. Artinya kinerja adalah sekumpulan proses yang mendorong seorang manajer untuk mengambil tindakan yang tepat pada hari ini sehingga mampu menghasilkan performansi organisasi di masa yang akan datang (yakni efektivitas dan efisiensi organisasi).

Elaborasi lebih detail dari pengertian diatas adalah sebagai berikut. **Pertama**, kinerja merupakan sekumpulan proses. Hal ini menandakan bahwa kinerja bukan kegiatan tunggal, bukan pula hanya sebagai akibat. Sebaliknya kinerja merupakan serangkaian tindakan mulai dari rencana tindakan, proses melakukan tindakan dan evaluasi hasil tindakan yang melibatkan berbagai macam unsur termasuk perilaku manusia dan organisasi serta lingkungan yang mempengaruhi proses tersebut. Dalam bahasa sistem dengan demikian kinerja melibatkan input, proses dan output serta lingkungan yang melingkupi input-proses-output.

**Kedua**, kinerja pada dasarnya bergantung pada keputusan dan tindakan yang diambil oleh seorang manajer. Keputusan seorang manajer tentu saja tidak akan berarti apa-apa (tidak menimbulkan kinerja) jika tidak diikuti oleh tindakan-tindakan lain baik yang dilakukan manajer itu sendiri maupun para karyawan. Demikian juga, dampak dari keputusan manajer tidak bisa dilihat

pada saat keputusan tersebut dibuat melainkan baru beberapa waktu sesudahnya. Artinya, meski keputusan manajer merupakan rangkaian dari kinerja dan merupakan unsur penting dari kinerja, kita tidak bisa mengatakan bahwa keputusan manajer adalah sebuah kinerja. Keputusan manajer hanyalah sebuah pemicu (*driver*) yang memungkinkan terciptanya kinerja organisasi.

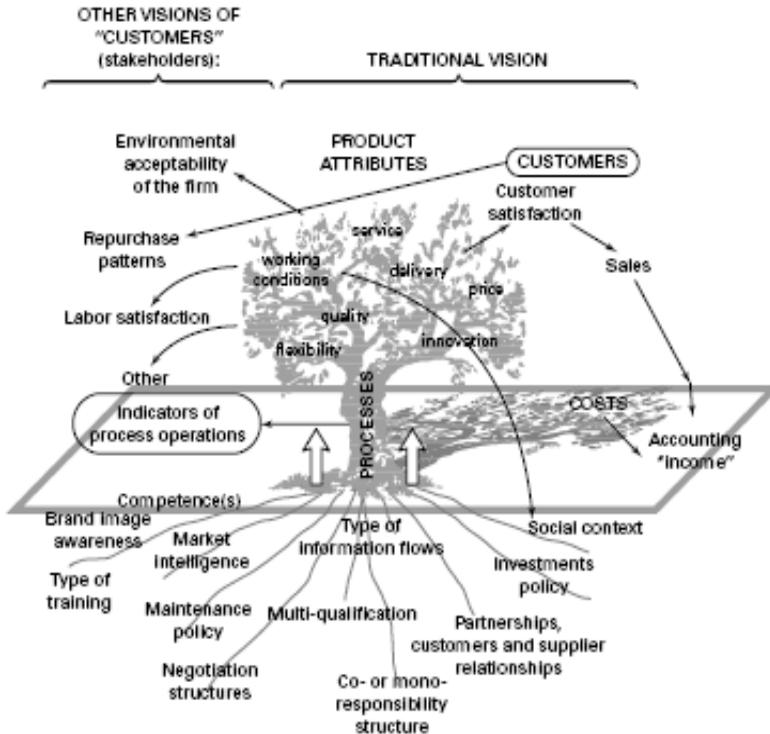
**Ketiga**, sebuah organisasi dikatakan berkinerja jika organisasi tersebut menghasilkan sesuatu di waktu yang akan datang sebagai akibat dari tindakan saat ini. Penjelasan ini menggambarkan adanya proses sebab akibat dalam penciptaan kinerja. Tindakan adalah sebab yang menimbulkan kinerja dan hasil adalah akibat dari sebuah tindakan – keduanya terjadi secara sekuensial dan kontinyu secara berulang-ulang.

**Keempat**, indikator yang paling umum untuk mengetahui kinerja sebuah organisasi bisa dilihat dari efektifitas dan efisiensi organisasi. Efektif berarti organisasi mampu bertindak dan menghasilkan sesuatu sesuai atau lebih baik dari yang ditetapkan sebelumnya. Sedangkan efisien adalah penggunaan sumberdaya organisasi sehemat mungkin sepanjang hasil yang diinginkan bisa dicapai. Meski kedua ukuran ini bisa disebut sebagai ukuran umum, tidak jarang organisasi berbeda menggunakan indikator berbeda. Bagi organisasi nir laba misalnya, kualitas layanan dianggap sebagai indikator utama kinerja organisasi, sementara ukuran penting bagi organisasi bisnis adalah “*maximizing value of the firm*” atau sering disebut sebagai meningkatnya kesejahteraan pemilik. Bahkan dalam satu lingkup organisasi sekalipun menjadi hal biasa untuk menggunakan ukuran kinerja berbeda. Ukuran kinerja paling utama bagi departemen akuntansi adalah ukuran-ukuran berbasis financial (Otley, 2004). Sementara itu departemen pemasaran akan dikatakan berkinerja baik jika mampu memberi kepuasan bagi konsumen dan konsumen loyal kepada perusahaan (Clark, 2004). Di sisi lain, departemen produksi boleh jadi akan dinilai kinerjanya berdasarkan inovasi produk, kelancaran proses produksi dan kemampuannya untuk mendesain produk baru (Neely & Austin, 2004).

### C. MODEL KINERJA

Dari penjelasan tentang pengertian kinerja seperti diuraikan diatas, Lebas & Euske (2004) lebih lanjut mengatakan bahwa konsep kinerja yang sangat kompleks akan lebih mudah dipahami jika diwujudkan dalam sebuah model.

Model yang ditawarkan Lebas & Euske disebut sebagai *causal model*. Model ini kemudian divisualisasikan dalam bentuk sebuah pohon – juga disebut sebagai *performance tree* atau pohon kinerja (lihat Gambar 1.1).



Sumber: Lebas & Euske (2004, 69)

Gambar 1.1  
*Performance Tree*

Pohon kinerja (*performance tree*) pada Gambar 1.1, mengilustrasikan bagaimana sebuah organisasi berproses menciptakan kinerja. Unsur-unsur pembentuk kinerja tampak begitu kompleks sehingga terkesan sulit untuk dimengerti. Namun secara umum bisa dikatakan bahwa *performance tree* terdiri dari tiga bagian: outcomes, proses dan fondasi. Ketiga bagian tersebut

berproses secara berkesinambungan yakni fondasi mempengaruhi proses dan selanjutnya proses mempengaruhi outcomes.

Pada Gambar 1.1, *outcomes*, hasil atau output dibedakan menjadi dua kategori yakni hasil menurut konsep tradisional (**TRADITIONAL VISION**) dan hasil menurut konsep lain (**OTHER VISION OF CUSTOMERS**). Menurut konsepsi tradisional hasil dinyatakan dalam satuan uang (mengggunakan perspektif akuntansi). Kategori ini biasanya menjadi perhatian utama para pemilik atau pemegang saham. Mereka mendirikan dan memiliki organisasi (terutama organisasi bisnis) agar kesejahteraannya (yang diukur dalam satuan uang) terus meningkat. Sementara itu menurut konsepsi lain, hasil bukan hanya untuk kepentingan pemilik tetapi juga untuk kepentingan *stakeholders* (pemangku kepentingan selain pemegang saham), misalnya karyawan, konsumen, pemasok, pemerintah, dan masyarakat. Mereka mengharapkan agar organisasi tidak hanya peduli terhadap pemilik atau pemegang saham tetapi mampu menciptakan capaian-capaian lain untuk memenuhi kepentingan mereka, diantaranya adalah: kemampuan organisasi menjaga lingkungan; kontribusi organisasi terhadap kesejahteraan masyarakat, buruh, iklim sosial masyarakat; dan kepatuhan organisasi terhadap hukum, aturan-aturan lain yang relevan. Kepentingan kedua kelompok yang berbeda ini sekaligus menggambarkan bahwa organisasi dituntut untuk menghasilkan kinerja yang beragam meski tidak bisa dipungkiri jika kepentingan pemilik atau pemegang saham biasanya menjadi prioritas.

Dari sisi proses aktivitas, hasil yang direpresentasikan oleh buah dari sebuah pohon sesungguhnya merupakan dampak dari atribut produk. Atribut ini merupakan elemen-elemen produk yang menjadi perhatian konsumen (**CUSTOMERS**) dan menyebabkan konsumen atau pemangku kepentingan lain merasa puas. Termasuk kedalam atribut ini secara tradisional adalah: harga, ketersediaan produk, layanan dan kualitas. Sedangkan atribut produk non tradisional misalnya: inovasi produk, fleksibilitas, dan komitmen organisasi untuk tidak mempekerjakan anak dibawah umur. Atribut-atribut ini, baik tradisional dan non tradisional, merupakan hasil dari proses bisnis (**PROCESS**) yang pada Gambar 1 direpresentasikan oleh batang pohon. Atribut-atribut tersebut sudah tentu harus terus dimonitor dan dijaga agar organisasi mampu memberikan yang terbaik bagi kepentingan para pemangku kepentingan (*stakeholders*).

Yang menarik dari causal model ini, biaya (*COST*) tidak dianggap memiliki peran penting dalam proses penciptaan kinerja. Meski biaya diakui menjadi sumber terciptanya kinerja keuangan, peran biaya dianggap sebagai *variable* kedua (*secondary variable*) – *variable* bayangan yang menyebabkan terciptanya atribut produk dan proses penciptaan kinerja. Menurut Lebas & Euske, yang lebih penting untuk diperhatikan justru kualitas proses penciptaan kinerja. Pada Gambar 1.1, sumber kualitas proses berasal dari kesuburan tanah tempat pohon tersebut tumbuh. Termasuk didalamnya adalah elemen-elemen seperti: kompetensi para karyawan; *brand awareness* – menjaga citra merek dagang; jejaring – baik dengan konsumen maupun pemasok; kejelasan struktur tanggungjawab organisasi; kebijakan organisasi tentang maintenance, dsb. Karena elemen-elemen ini tidak kasat mata – tersembunyi didalam tanah, sistem akuntansi cenderung tidak mampu menangkap elemen-elemen tersebut sebagai elemen yang dibutuhkan untuk menciptakan kinerja secara tradisional. Sebaliknya bagi seorang manajer memelihara kesuburan tanah, atau memperhatikan lingkungan organisasi menjadi faktor yang teramat penting untuk menjaga agar organisasi terus berkinerja.

Causal model seperti dipaparkan Lebas & Euske (2004) diatas, sekali lagi, memberikan gambaran bahwa memahami kinerja tidak sesederhana seperti gambaran awal dimana kinerja hanyalah sebuah hasil atau prestasi. Kinerja adalah sebuah konsep yang sangat kompleks, melibatkan proses panjang dan membutuhkan waktu untuk menghasilkan kinerja. Demikian juga apa yang dilakukan hari ini hasilnya belum tentu diperoleh hari ini pula. Sangat boleh jadi hasilnya baru didapat beberapa waktu kemudian karena ada *variable* waktu yang dibutuhkan. Wal hasil seperti dikatakan Lebas & Euske, kinerja adalah sebuah *social construct* yang bersifat multidimensi dan tidak jarang kinerja memunculkan kontradiksi. Salah satunya adalah dalam mengukur indikator kinerja. Seperti disebutkan sebelumnya, meski efektifitas dan efisiensi merupakan indikator umum, menjadi hal biasa di dalam sebuah organisasi menggunakan indikator berbeda untuk kepentingan berbeda. Contohnya adalah desakan agar organisasi menciptakan beragam hasil – kinerja keuangan, kinerja lingkungan, dan kinerja-kinerja lain berbasis etika dan moralitas. Perbedaan ini tentu saja tidak menjadi masalah jika kita memahami kinerja sebagai sebuah proses yang menghasilkan beragam hasil dan manajer mampu mengelola kontradiksi tersebut dengan baik, yakni dengan berpedoman pada keseluruhan tujuan jangka panjang organisasi.

## D. INDIKATOR KINERJA

Uraian sebelumnya menegaskan bahwa seorang manajer yang diberi tanggung-jawab untuk mengelola sebuah organisasi dituntut untuk memberi kepuasan bukan hanya kepada pemilik atau investor tetapi juga kepada *stakeholders* lain. Artinya menghasilkan kinerja keuangan semata dianggap tidak cukup. Keberhasilan dan keberlanjutan sebuah organisasi sangat tergantung juga pada kemampuan seorang manajer untuk menghasilkan kinerja lain yang bisa memenuhi kepentingan pihak-pihak berbeda. Tuntutan dua kelompok yang berbeda kepentingan ini membawa konsekuensi bagi manajer untuk menghasilkan kinerja yang berbeda. Manajer sudah tentu tidak bisa memilih salah satu dan mengabaikan yang lain. Di sisi lain, untuk bisa menghasilkan beragam kinerja yang berbeda tersebut sudah tentu manajer tidak bisa bekerja sendirian. Suka atau tidak suka manajer harus melibatkan karyawan, tim kerja, unit kerja dan departemen terkait; dan uniknya masing-masing kelompok internal ini juga ingin dinilai kinerjanya secara berbeda.

Penjelasan diatas memberi gambaran, seperti diungkapkan sebelumnya, bahwa pihak yang berbeda membutuhkan ukuran kinerja yang berbeda. Oleh karena itu tantangan yang dihadapi seorang manajer adalah mengumpulkan informasi yang tepat agar bisa menghasilkan kinerja sesuai dengan kebutuhan masing-masing pihak yang berbeda kepentingan. Menurut Edwards & Thomas (2005) kompilasi informasi yang digunakan untuk mengukur dan mengases kinerja disebut sebagai Indikator Kinerja atau Performance Indicator (PI). Namun karena indikator kinerja cukup beragam, Flapper et al. (1996) mencoba mengelompokannya berdasarkan klasifikasi berikut ini:

**1. Indikator Kinerja Finansial vs Non-Finansial.** Kinerja *financial* sudah tentu sangat penting bagi keberlangsungan hidup organisasi terutama bagi organisasi bisnis. Indikator kinerja *financial* yang umum digunakan diantaranya adalah: laba, ROI, ROA, dan *book value*. Karena kinerja *financial* tidak cukup untuk menjelaskan kinerja organisasi secara keseluruhan maka perlu didukung oleh kinerja non-finansial seperti: kualitas layanan, inovasi produk dan kemampuan perusahaan menyampaikan produk tepat waktu. Dalam bahasa Kaplan & Norton (1996), Indikator kinerja financial sering disebut sebagai *lag indicator* – hasil akhir yang bisa berkelanjutan jika didukung oleh *lead indicator*.

Tanpa dukungan tersebut bisa dikatakan keberhasilan kinerja financial hanya mampu bertahan dalam jangka pendek.

2. **Indikator Kinerja Global vs Lokal.** Yang dimaksudkan dengan indikator kinerja global adalah indikator kinerja yang menjadi tanggungjawab manajer puncak. Sementara para manajer dibawah manajer bertanggungjawab pada kinerja yang bersifat local sesuai ruang lingkup pekerjaan masing-masing yang terbatas.
3. **Indikator Kinerja Internal vs Eksternal.** Indikator kinerja internal adalah informasi yang digunakan untuk memantau kinerja internal organisasi termasuk kinerja karyawan, tim, unit kerja dan departemen. Sementara itu indikator kinerja eksternal adalah informasi yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi yang terkait dengan kepentingan pihak eksternal seperti konsumen. Demikian juga indikator kinerja eksternal digunakan untuk mengevaluasi pihak eksternal seperti supplier yang kegiatannya berdampak pada kinerja internal organisasi seperti input, proses dan output.
4. **Indikator Kinerja Berbasis Hirarkhi Organisasi.** Hubungan vertikal dalam kehidupan organisasi biasanya sangat bergantung pada bagaimana struktur organisasi didesain mulai dari level organisasi paling bawah sampai pada level paling tinggi. Masing-masing level organisasi memiliki indikator kinerja tersendiri namun secara hirarkhis jumlah indikator kinerja akan semakin sedikit ketika level organisasi semakin keatas.
5. **Indikator Kinerja Sesuai dengan Kegunaannya.** Klasifikasi ini didasarkan pada perbedaan orientasi masing-masing departemen pada lingkungan organisasi. Departemen Pemasaran misalnya orientasinya berbeda dengan departemen R&D, SDM, Dept. Keuangan, Dept Produksi dsb. Karena masing-masing departemen orientasinya berbeda maka indikator kerjanya juga berbeda.

Terlepas dari banyaknya indikator kinerja yang bisa digunakan oleh sebuah organisasi, satu hal yang tidak boleh dilupakan adalah setiap indikator tidak berdiri sendiri yang terpisah dari indikator lain. Sebaliknya setiap indikator adalah bagian yang tidak terpisahkan dari indikator lain yang saling terkait sehingga pada akhirnya yang tersisa adalah indikator-indikator kunci yang jumlahnya sangat terbatas. Indikator-indikator kunci atau sering disebut *Key Performance Indicators (KPIs)* adalah indikator paling penting yang

dinyatakan secara kuantitatif dan menggambarkan kemampuan sebuah organisasi untuk bersaing dalam lingkup industri (Vukomanovic et al. 2010).

Hal penting lain yang patut dipahami dalam kaitannya dengan KPI adalah (1) KPI harus memperoleh persetujuan dan kesepakatan semua pihak sebagai key success faktor perusahaan, dan (2) KPI harus merefleksikan tujuan organisasi jangka panjang. Sebagai contoh, jika sebuah organisasi ingin menjadi “*the most profitable company in industri* – perusahaan paling menguntungkan dalam industri” maka KPInya adalah “Laba Sebelum Pajak” dan atau “*shareholder equity*”. Hal ini menunjukkan bahwa setiap organisasi boleh jadi memiliki KPI berbeda, tergantung pada tujuannya, meski katakanlah organisasi tersebut bergerak pada industri yang sama. KPI juga menggambarkan apa yang paling penting yang harus diketahui dan dikerjakan semua karyawan, tim, unit kerja dan departemen. Semuanya harus focus dan mengarah tercapainya atau bahkan melebihi yang disyaratkan KPI. Pedoman yang biasa digunakan untuk menyusun KPI seharusnya memenuhi kriteria SMART.

1. **Specific** – jelas, tidak ambigu, langsung pada tujuan, mudah dipahami dan menantang
2. **Measurable** – bisa diukur secara kuantitatif, kualitatif, waktu dan uang
3. **Achievable** – bisa dicapai dalam pengertian menantang tetapi masih dalam jangkauan kompetensi dan komitmen karyawan
4. **Relevant** – relevan terhadap tujuan perusahaan sehingga tujuan individu bisa diselaraskan dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan
5. **Timely** – dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah disepakati.

## E. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA

Kinerja yang secara konseptual merupakan konstruk yang sangat kompleks, multi dimenasi dan multi-faceted sudah barang tentu melibatkan banyak faktor untuk mewujudkannya. Secara umum faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. **Faktor individu.** Sumberdaya manusia bisa dikatakan memiliki peran sentral dalam kehidupan organisasi mengingat merekalah yang secara riil menjalankan aktivitas sehari-hari organisasi. Baik buruknya kinerja organisasi tentu saja dipengaruhi oleh kompetensi, kemampuan menjalankan tugas, pengetahuan, sikap kerja, komitmen, dan motivasi

serta efikasi diri karyawan. Semua atribut individu ini pada akhirnya ikut berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi.

2. **Faktor kepemimpinan.** Tidak jarang dalam praktik ditemukan seorang karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi tetapi kinerjanya buruk. Hal ini tidak hanya terjadi pada satu atau dua orang karyawan tetapi boleh jadi pada sebagian besar karyawan. Salah satu penyebabnya adalah kualitas kepemimpinan seorang manajer. Manajer seringkali mampu menjalankan fungsi manajerialnya, misal membuat keputusan yang baik tetapi tidak jarang gagal menjalankan fungsi kepemimpinan. Manajer misalnya tidak mampu berinteraksi dengan karyawan dan gagal memberi dorongan, motivasi, inspirasi dan dukungan terhadap karyawan. Akibatnya bisa diduga, karyawan tidak bisa bekerja maksimal sehingga organisasi tidak mampu menghasilkan kinerja yang diinginkan
3. **Faktor tim kerja.** Dalam kehidupan organisasi, tidak semua pekerjaan bisa diselesaikan seorang karyawan secara mandiri. Suka atau tidak keterlibatan rekan kerja tidak bisa dihindarkan. Artinya kinerja individu karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan tidak hanya ditentukan oleh kapasitas seseorang dalam menyelesaikan tugas tetapi juga dukungan rekan kerja menjadi penting. Oleh karena itu dukungan tim kerja menjadi penentu kinerja organisasi.
4. **Faktor sistem organisasi.** Dalam bahasa sistem, organisasi terdiri dari beberapa sub-sistem yang saling terkait. Artinya gagalnya salah satu sub-sistem bisa menggagalkan performa organisasi secara keseluruhan. Hal ini berarti organisasi harus secara terus menerus menjaga dan memonitor sistem organisasi agar organisasi bersangkutan berjalan lancar sehingga organisasi mampu berkinerja dengan baik
5. **Faktor situasi (konteks).** Keempat faktor yang disebutkan di muka biasa disebut sebagai faktor internal organisasi. Menurut teori sistem – *open system theory* keberhasilan sebuah organisasi berprestasi tidak hanya ditentukan oleh faktor internal tetapi juga faktor eksternal. Kemampuan organisasi mengatasi tekanan faktor eksternal seperti situasi ekonomi, politik, budaya, teknologi, dan persaingan memungkinkan organisasi bisa bekerja dengan baik yang berarti pula kinerjanya baik.

Kelima faktor diatas harus memperoleh perhatian yang seimbang ketika kita menilai atau mengukur kinerja organisasi. Memang harus diakui bahwa faktor individu karyawan merupakan faktor yang cukup dominan yang

mampu mempengaruhi kinerja organisasi utamanya jika kita menyadari bahwa kegiatan kerja sehari-hari dilakukan oleh individu karyawan. Itulah sebabnya kajian-kajian terhadap kinerja dan penilaian kinerja, khususnya dalam konteks manajemen sumberdaya manusia, pada umumnya dikaitkan dengan atribut individu karyawan. Meski demikian, sekali lagi, kinerja organisasi tidak hanya ditentukan oleh apa yang dikerjakan karyawan tetapi juga dipengaruhi oleh sistem organisasi (Atkinson & McCrindell, 1997); perilaku kepemimpinan seorang manajer yang notabene merupakan refleksi bagaimana manajer membina, melatih dan mengarahkan karyawan. Demikian juga peran lingkungan organisasi ikut menentukan kinerja organisasi. Hal ini sejalan teori kontingensi (Prescott, 1986) yang mengatakan bahwa keberhasilan sebuah organisasi bergantung pada kemampuannya beradaptasi dengan lingkungan.

## **F. DIMENSI KINERJA**

Setelah memahami pengertian, konsep dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, pada bagian ini akan dijelaskan dimensi kinerja. Memahami dimensi-dimensi kinerja diyakini tidak kalah penting karena dimensi-dimensi inilah yang biasanya menjadi kriteria untuk mengukur kinerja organisasi. Menurut Fitzgerald et al. (1991) ada enam dimensi untuk mengukur kinerja. Keenam dimensi tersebut dikelompokkan menjadi dua yaitu kategori pertama merupakan dimensi hasil yang terdiri dari daya saing organisasi dan keberhasilan organisasi secara *financial (financial success)*. Sedangkan kategori kedua adalah determinan keberhasilan yang terdiri dari kualitas, fleksibilitas, pemanfaatan sumberdaya dan inovasi. Sementara itu Atkinson et al. (1997) membedakan dimensi kinerja menjadi dua yaitu dimensi keberhasilan organisasi sebagai tujuan utama organisasi dan dimensi kedua adalah determinan keberhasilan organisasi yang diposisikan sebagai tujuan kedua organisasi. Atkinson et al. (1997) selanjutnya mengatakan bahwa yang dimaksud dengan tujuan utama organisasi adalah orientasi organisasi yang bersifat eksternal dalam pengertian tujuan yang ingin dicapai organisasi biasanya bersifat jangka panjang sesuai dengan pernyataan visi/misi organisasi. Sebaliknya, yang dimaksud dengan tujuan kedua organisasi, sering juga disebut sebagai tujuan operasional, adalah orientasi organisasi yang bersifat internal yakni sejauh mana organisasi mampu

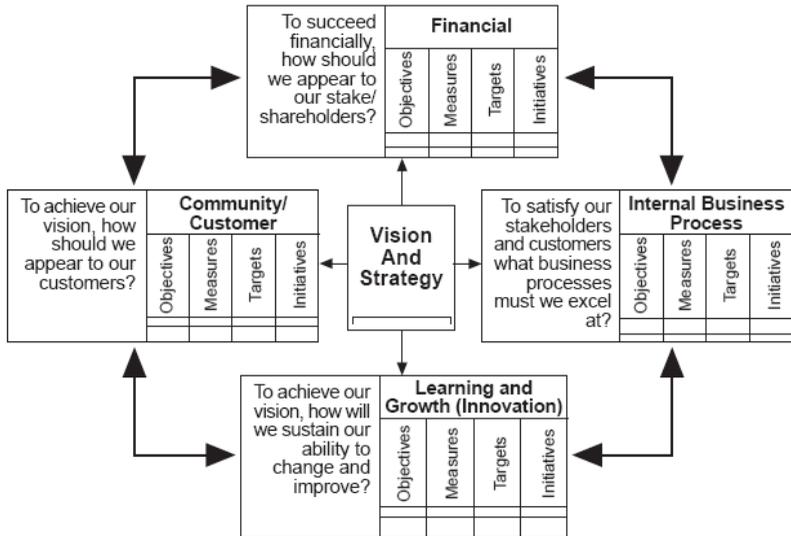
menghasilkan produk dan jasa dan mampu menyerahkannya kepada konsumen.

Kedua pendapat tentang dimensi kinerja, baik yang dikemukakan oleh Fitzgreal et al. dan Atkinson et al., sesungguhnya tidak jauh berbeda. Keduanya menyatakan bahwa dimensi kinerja terdiri dari dua yakni dimensi internal (dimensi operasional) yang menjadi determinan bagi dimensi kedua yaitu keberhasilan organisasi yang bersifat jangka panjang. Berdasarkan penjelasan ini, bisa diartikan bahwa pengukuran kinerja organisasi bisa difokuskan pada pengukuran yang bersifat internal atau operasional seperti kinerja karyawan, dan atau pengukuran yang bersifat eksternal atau jangka panjang seperti kinerja financial, pertumbuhan organisasi dan kepuasan konsumen.

Berbeda dengan dua pendapat diatas, Kaplan & Norton (1992, 1996) mengatakan bahwa organisasi bisa dinilai kinerjanya berdasarkan empat dimensi berbeda namun saling terkait dan keempat dimensi ini harus dikaitkan pula dengan visi dan strategi organisasi. Keempat dimensi yang dimaksud adalah dimensi keuangan, konsumen, internal proses, dan dimensi inovasi (pertumbuhan organisasi) dan pembelajaran. Keempat dimensi kinerja seperti dikemukakan Kaplan & Norton populer dengan nama *Balanced Scorecard* atau biasa disingkat BSC (lihat Gambar 1.2). Seperti tampak pada Gambar 1.2, masing-masing dimensi memiliki perspektif berbeda. Sebagai contoh, dimensi finansial berorientasi pada kepentingan pemegang saham (*stockholder*). Artinya setiap organisasi harus mampu memenuhi kebutuhan pemegang saham dalam bentuk misalnya tingkat pengembalian investasi, peningkatan harga saham, dsb. Sedangkan dimensi konsumen orientasinya adalah kepuasan konsumen yang kepentingannya tentu saja berbeda dengan pemilik atau pemegang saham.

Meski masing-masing dimensi memiliki kriteria berbeda, keempat dimensi ini tidak bisa serta merta dipisahkan satu dengan yang lain. Keempat dimensi ini saling berkaitan yang titik simpulnya ada pada visi dan strategi jangka panjang organisasi. Disamping itu, agar visi organisasi bisa dicapai masing-masing dimensi perlu dijabarkan lebih lanjut masing-masing menjadi empat (4) sub-dimensi yakni: *objectives* (tujuan yang ingin dicapai masing-masing dimensi), *measures* (ukuran standar pencapaian), *targets* (sasaran jangka pendek), dan *initiatives* (upaya-upaya yang perlu dilakukan organisasi). Untuk memperoleh gamabran lebih detail tentang konsep BSC,

mahasiswa disarankan untuk membaca teks asli yang ditulis oleh Kaplan & Norton.



Sumber: Kaplan & Norton, 1992

Gambar 1.2

*Balanced Scorecard* - Empat Dimensi Kinerja Menurut Kaplan & Norton

Dimuka telah dikatakan bahwa dimensi kinerja seperti dikemukakan Kaplan & Norton berbeda dengan dimensi kinerja yang dikemukakan dua pendapat sebelumnya. Namun demikian, jika dicermati lebih seksama keempat dimensi yang ditawarkan Kaplan & Norton sesungguhnya juga bisa dikelompokkan menjadi yakni dimensi yang berorientasi eksternal direpresentasikan oleh dimensi finansial dan kepuasan konsumen, dan dimensi internal diwakili oleh proses bisnis internal dan inovasi (pembelajaran dan pertumbuhan). Selain itu, tiga dimensi determinan keberhasilan organisasi seperti dikemukakan Fitzgerald et al. yakni kualitas, fleksibilitas dan penggunaan sumberdaya pada dasarnya identik dengan dimensi proses bisnis internalnya Kaplan & Norton.



## LATIHAN

---

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

### Soal Latihan

- 1) Apa arti penting kinerja bagi kehidupan organisasi? Jelaskan secara detail.
- 2) Seandainya sebuah organisasi/perusahaan tidak melaksanakan program kinerja, misalnya perusahaan tidak melakukan penilaian kinerja, apa dampaknya bagi perusahaan itu sendiri dan bagi karyawan? Jelaskan.
- 3) Cobalah lakukan analisis terhadap sebuah perusahaan yang menetapkan KPI: meningkatkan sales. Adakah yang salah dalam penetapan ini?

### Petunjuk untuk Menjawab Soal Latihan

Sebagai mahasiswa paska sarjana saudara dituntut bukan sekedar bisa menjawab sebuah pertanyaan yang diajukan kepada anda dengan jawaban hitam putih, tetapi lebih penting dari itu saudara mampu melakukan analisis pertanyaan dengan meurjuk pada konsep yang melandasi pertanyaan tersebut sehingga jawaban saudara bersifat komprehensif dan bahkan saudara bisa mengajukan pertanyaan lanjutan untuk memperoleh jawaban lebih luas dan demikian seterusnya sampai akhirnya permasalahan ini bisa saudara selesaikan. Pedoman ini bukan hanya berlaku bagi KB 1 atau Modul 1 saja tetapi juga bagi modul-modul lainnya.

Berdasarkan pedoman ini mari kita coba melakukan analisis pertanyaan soal latihan berikut untuk menemukan jawaban yang komprehensif.

### *Analisis Jawaban Soal Latihan 1*

Sebelum menjawab ini pertanyaan, sudah tentu saudara harus memahami esensi dari kinerja itu sendiri – pengertian dan komponen-komponen pembentuk kinerja. Dari sini mari kita coba memahami ini pertanyaan. Pertanyaan diatas bisa juga dinyatakan dalam pertanyaan lain “mengapa organisasi/perusahaan membutuhkan program kinerja?” Jawabannya tentu saja beragam bergantung pada kepentingan masing-masing organisasi/perusahaan. Namun jika kita memahami konsep dasar kinerja dan mengetahui alasan mengapa organisasi/perusahaan didirikan, kita bisa mengatakan bahwa kinerja menjadi penting bagi organisasi/perusahaan

karena dewasa ini tingkat persaingan bisnis baik yang dihadapi oleh organisasi privat maupun organisasi public, tidak seperti pada tahun 1960an dan 1970an, sangat tajam mengarah pada tingkat persaingan yang disebut hypercompetition. Akibat dari tingkat persaingan ini keberlangsungan hidup organisasi/perusahaan menjadi tidak menentu jika tidak dilakukan program kinerja. Mengapa demikian? Karena kinerja merupakan tolak ukur perkembangan organisasi/perusahaan yang bisa digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan manajerial dalam rangka menggapai cita-cita organisasi/perusahaan (Catatan: Argumentasi ini bisa saudara gunakan untuk menganalisis Kasus kebangkrutan kota Detroit)

### ***Analisis Jawaban Soal Latihan 2***

Soal latihan 2 menanyakan dampak yang mungkin terjadi jika sebuah perusahaan tidak melaksanakan program kinerja. Pertanyaan soal latihan 2 bisa ditata ulang menjadi “Apakah semua perusahaan melaksanakan program kinerja?” Sudah tentu jawabannya adalah tidak semua perusahaan melaksanakan program kinerja. Lantas apakah ada perbedaan antara perusahaan yang melaksanakan program kinerja dengan perusahaan yang tidak melaksanakan program kinerja? Untuk menjawab pertanyaan ini saudara bisa menggunakan perusahaan kecil yang pada umumnya tidak melaksanakan program kinerja dan tidak melakukan penilaian kinerja karyawan secara formal, dan mengajukan pertanyaan “bagaimana kemajuan perusahaan yang Bapak/Ibu kelola? barangkali jawabannya adalah sampai sekarang bisnis saya masih tetap berjalan. Ke depan? Belum tahu! Itulah barangkali jawaban standar bagi perusahaan yang tidak melaksanakan program kinerja. Artinya, bagi perusahaan yang melaksanakan program kinerja jawaban dari pertanyaan yang sama tentunya akan berbeda. Mereka bisa menunjukkan perkembangan perusahaan dari waktu ke waktu dan perkembangan asset perusahaan secara detail serta bisa menunjukkan pula kontribusi karyawan dalam perkembangan perusahaan – karyawan mana yang kinerja bagus dan siapa yang perlu mendapatkan pelatihan lebih lanjut. Dengan mengetahui kinerja masing-masing karyawan perusahaan pun bisa member penghargaan lebih bagi yang performanya baik dan demikian sebaliknya. Wal hasil ketiadaan program kinerja akan merugikan semua pihak dan lebih penting lagi mengancam keberlangsungan hidup perusahaan di masa depan.

### **Analisis Jawaban Soal Latihan 3**

*Key Performance Indicator* atau KPI adalah satu dari sekian banyak alat ukur yang seringkali dipilih oleh perusahaan untuk menilai kinerja karyawan. Namun bukan hanya karyawan, KPI seringkali juga dipakai untuk mengukur hasil kerja perusahaan itu sendiri, khususnya bagi perusahaan yang menginginkan kinerjanya dievaluasi hingga ke batas maksimal. KPI setiap unit divisi / departemen di dalam sebuah perusahaan itu berbeda. Namun meski demikian, mereka bergerak menuju satu visi yakni mengukur sejauh mana cita-cita perusahaan telah tercapai. Sebagai contoh, jika KPI perusahaan adalah “Peningkatan Kepuasan Pelanggan”, KPI tersebut kemudian diterjemahkan di masing-masing departemen dalam bentuk yang berbeda. Contohnya KPI di Departemen Manufaktur jadi: “Jumlah Unit yang Ditolak oleh Departemen Quality Control”, sedangkan KPI di Departemen Support jadi: “Durasi Lama Jawaban terhadap Komplain Customer”. Kesuksesan pemenuhan KPI pada Departemen Manufaktur dan Departemen Support akan membantu perusahaan memenuhi KPI secara keseluruhan. Jadi seperti pada soal latihan jika KPI sebuah perusahaan adalah “meningkatkan sales” pertanyaannya adalah apakah KPI ini bisa diurai (di-breakdown) lebih detail? Bisa dikatakan pernyataan KPI ini agak ambigu karena peningkatan sales bisa multitafsir yang bisa diterjemahkan secara berbeda oleh orang/departemen berbeda. Pada dasarnya KPI yang baik tidak boleh mengundang pertanyaan lanjutan yang berantai yang terjemahannya bisa menyimpang dari KPI perusahaan keseluruhan. Bandingkan dengan pernyataan KPI berikut ini.

#### **Contoh KPI yang Benar:**

- 1) Departemen: *Human Resource*.
- 2) Judul KPI: Perputaran Karyawan.
- 3) Deskripsi: Presentase SDM baru yang dapat dipenuhi oleh *Human Resource Departement* untuk menggantikan tenaga kerja yang berhenti.
- 4) KPI: Total jumlah karyawan yang mengundurkan diri karena alasan apapun, ditambah jumlah karyawan yang diberhentikan karena alasan kinerja. Totalnya dibagi dengan jumlah karyawan yang masuk di awal tahun. Karyawan hilang karena *Reduction in Force (RIF)* tidak dimasukkan dalam hitungan.
- 5) Target: Mengurangi perputaran karyawan sebanyak 5% pertahun.

Gambaran diatas tampak bahwa KPI bisa berfungsi sebagai alat manajemen kinerja. KPI memberikan gambaran yang jelas tentang apa tujuan mereka dan apa yang harus mereka lakukan untuk mewujudkannya. Anda dapat memastikan semua orang di bisnis Anda terfokus dalam memenuhi KPI mereka.



## RANGKUMAN

---

Sebagai pembuka dari keseluruhan modul manajemen kinerja, KB 1 secara umum menguraikan konsep dasar kinerja. Uraian ini dimaksudkan agar sebelum memahami konsep manajemen kinerja yang menjadi topik utama modul ini, mahasiswa terlebih dahulu memahami konsep kinerja itu sendiri. Ada tiga pepatah yang melatarbelakangi pentingnya KB 1 yaitu (1) *“you cannot manage what you do not measure”*, (2) *“if you do not measure it, you cannot improve it”*, dan (3) *“if you can't define performance, you can't measure or manage it.”* Khususnya pepatah ketiga menegaskan pentingnya memahami kinerja. Oleh karena itu topik-topik penting yang dibahas pada KB 1 diantaranya adalah: pentingnya memahami kinerja bagi sebuah organisasi; pengertian kinerja; model kinerja; indikator kinerja; faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebuah organisasi dan terakhir diminesi kinerja. Topik-topik penting tersebut kemudian disajikan secara ringkas sebagai berikut.

- 1) *Pentingnya kinerja bagi sebuah organisasi.* Paling tidak ada dua alasan mengapa kinerja menjadi *“center of gravity – pusat daya tarik”* berbagai kalangan. Pertama, tingginya tingkat persaingan yang mengarah pada situasi yang disebut *hypercompetition* sehingga menuntut para manajer untuk membangun strategi baru agar organisasi tetap eksis dan tumbuh berkelanjutan sebagai ukuran agar pihak yang berkepentingan terhadap organisasi tetap bersedia terlibat dalam kehidupan organisasi. Kedua, kinerja merupakan alat ukur yang bisa diandalkan untuk mengetahui perkembangan dan kemajuan sebuah organisasi. Kinerja juga merupakan pertanda *good corporate governance*.
- 2) *Pengertian kinerja.* Meski pemahaman tentang kinerja sangat bervariasi namun secara umum bisa dikatakan bahwa yang dimaksudkan dengan kinerja adalah sekumpulan proses yang mendorong seorang manajer untuk mengambil tindakan yang tepat pada hari ini sehingga mampu menghasilkan performansi organisasi di masa yang akan datang (yakni efektivitas dan efisiensi organisasi)

- 3) *Model Kinerja*. Salah satu model kinerja yang dibahas pada model ini adalah model kinerja yang dikemukakan oleh Lebas & Euske (2004) yang disebut Causal Model atau sering disebut juga Performance Tree Model. Model ini pada dasarnya menggambarkan hubungan antara input – proses – output – dan outcomes.
- 4) *Indikator kinerja*, adalah kompilasi informasi yang digunakan untuk mengukur dan mengases kinerja. Indikator kinerja bisa dibedakan berdasarkan indikator financial vs. non financial; indikator global vs. local; indikator kinerja internal vs. eksternal; indikator kinerja berbasis hirarki organisasi; dan indikator yang disesuaikan dengan kegunaannya. Secara umum salah satu pedoman untuk mengukur indikator kinerja adalah SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timely*)
- 5) *Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja*. Kinerja adalah fenomena organisasi yang sangat kompleks sehingga tidak berlebihan jika dikatakan faktor yang mempengaruhinya juga sangat bervariasi. Diantara faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: faktor individu, kepemimpinan, tim kerja, sistem organisasi, dan situasi organisasi
- 6) *Dimensi kinerja* adalah kriteria untuk mengukur kinerja. Menurut Fitzgerald et al. (1991) ada enam dimensi kinerja yang bisa dikelompokkan menjadi dua yaitu dimensi hasil (daya saing dan keberhasilan financial) dan determinan keberhasilan yang terdiri dari kualitas, fleksibilitas, sumberdaya dan inovasi. Sementara itu Kaplan dan Norton membedakan dimensi kinerja menjadi empat yakni dimensi financial, customer, internal process dan innovation.



### TES FORMATIF 1

---

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah tes formatif berikut!

#### Kasus

#### **DETROIT: KISAH KEBANGKRUTAN KOTA** **Kompas, Sabtu, 20 Juli 2013**

Pergulatan ekonomi Detroit telah menyebabkan kondisi kehidupan yang memburuk bagi warga kota itu. Tingkat pembunuhan mencapai angka tertinggi dalam 40 tahun terakhir. Karena ketiadaan uang pemerintah kota, hanya sepertiga dari total 78.000 armada ambulans kota beroperasi pada kuartal 2013.

Gubernur Negara Bagian Michigan *Rick Snyder* mendukung pengajuan kebangkrutan kota terbesar di Michigan itu karena beratnya beban pembayaran utang. Begitu beratnya beban keuangan Detroit sehingga sekitar 40 persen lampu jalan tidak lagi menyala pada malam hari. Kepolisian pun rata-rata membutuhkan waktu 58 menit untuk menangani kejadian darurat, tiga kali lebih lama dari rata-rata waktu nasional.

Kota ini bangkrut, antara lain karena kegiatan sektor otomotif yang anjlok drastis. Produksi mobil Ford, GM, dan Chrysler, yang menjadi sumber kejayaan Detroit, sudah anjlok drastis. Padahal, banyak warga kota itu hidup dari aktivitas sektor otomotif ini. Persaingan industri otomotif dengan Jepang dan Korea Selatan dan kebangkitan industri otomotif Cina memerosotkan aktivitas kota ini. Kelesuan ekonomi dalam lima tahun terakhir turun menyurutkan permintaan dari warga lokal.

Pemerintah kota juga dikelola secara buruk. Ditambah lagi para pejabat kota yang korup. “Detroit punya banyak hal untuk dilakukan, tetapi kami memerlukan politikus yang bersih. Ada banyak praktik korupsi di sini dan pemerintahan lumpuh” kata *Joanna Maslach* (30), seorang manajer restoran.

Detroit selama ini juga terlena untuk mengatasi utang pemerintah kota (pemkot) pada era Wali Kota *Coleman Young*, yang memerintah pada periode 1974-1993. Lembaga pemeringkat Moody’s Investor Services telah menurunkan kategori surat utang kota Detroit menjadi *Junk* (kertas sampah) sejak Juli 1992.

Wali Kota *Dennis Archer* (1994-2001) berhasil mengurangi beban utang. Namun Wali Kota *Kwame Kilpatrick* (2002-2008) kembali dihadapkan pada defisit anggaran dan mengeluh soal potensi kebangkrutan kota. Wali Kota *Dave Bing*, memerintah sejak 2009, makin dibebani soal utang.

### **Tak Lagi Seimbang**

Beban pemkot, seperti pengadaan layanan kesehatan, pembayaran pensiun, dan biaya rutin lainnya, tak lagi seimbang dengan pendapatan dari pajak. Ada beberapa penyebab kebangkrutan pemkot Detroit ini. Harian *The NewYork Time* edisi 19 Juli menyebut penurunan jumlah wajib pajak di Detroit sebagai salah satu penyebab. Selama periode 2000-2010, jumlah penduduk kota anjlok 250.000 jiwa akibat kelesuan industri otomotif yang menjadi pilar utama perekonomian kota.

Jauh sebelum krisis ekonomi menimpa AS tahun 2008, kegiatan industri otomotif AS sudah menurun drastis. Warga kota berpindah ke kota lain untuk

mencari sumber penghidupan baru. Situs majalah *Forbes*, Kamis, menyebutkan, jumlah warga detroit kini sama dengan jumlah penduduk tahun 1910.

Menurut BBC, Jumat, dari semua pemilik bangunan, hanya 53% yang membayar pajak properti pada 2011. Pemilik properti lain tidak membayar pajak, antara lain, karena menjadi pengangguran. Ada puluhan ribu bangunan di Detroit kini kosong melompong ditinggal pemiliknya. Detroit terjatuh dari posisi kota dengan pendapatan perkapita terkaya di AS yang pernah tercatat pada tahun 1960.

Faktor lain yang juga menyebabkan kebangkrutan Detroit adalah praktik korupsi yang dilakukan para pejabat kota. Transparansi keuangan dewan kota dinyatakan buruk. Juru bicara FBI, *Simon Shyket*, menyatakan kini sudah dikeluarkan surat penangkapan terhadap beberapa pejabat kota yang diduga terlibat korupsi dana pemkot Detroit. “Berbagai faktor ini telah menyebabkan pemkot menerima pendapatan yang jauh lebih kecil dari beban pengeluaran”, kata pengelola keadaan darurat Detroit, Keyin Orr.

Daftar permasalahan kota Detroit:

- 1) Kota terbesar di AS yang mengajukan perlindungan kebangkrutan
- 2) Menanggung utang sebesar 18,5 miliar dollar AS
- 3) Menyusutnya Populasi
- 4) Ketegangan rasial
- 5) Kelas menengah pindah ke pinggiran kota
- 6) Turunnya pendapatan pajak
- 7) Berkurangnya layanan umum
- 8) PHK industri
- 9) Kejahatan, pembunuhan

**Pertanyaan:**

Berdasarkan berbagai permasalahan yang ada di kota Detroit, uraikanlah upaya-upaya yang dapat dilakukan oleh pemerintah kota Detroit agar kota tersebut tidak menjadi kota yang tertinggal.

**KEGIATAN BELAJAR 2****Dasar-Dasar Manajemen Kinerja**

Ketika dua orang atau lebih berkumpul, saling berinteraksi, bekerja sama atau bekerja bersama, hampir pasti diantara mereka akan saling menilai rekan kerja masing-masing. Tidak jarang seseorang akan menilai kepribadian, sikap, atau prilaku orang lain. Sedangkan orang yang lain lagi akan menilai sejawatnya berdasarkan cara mereka bekerja atau bahkan kinerjanya. Penilaian seperti ini merupakan hal biasa, bersifat alami, meski penilaiannya biasanya dilakukan secara informal. Yang menjadi masalah adalah penilaian secara informal sering menimbulkan perdebatan dan bahkan konflik karena, tidak jarang, hasil penilaian tidak akurat. Penyebabnya karena penilaian secara informal cenderung bersifat subyektif dan bias; suka dan tidak suka.

Cara penilaian seperti disebutkan diatas tidak hanya terjadi pada hubungan dua orang atau lebih yang bersifat informal, dalam hubungan yang bersifat formal sekalipun cara yang sama sering dilakukan. Sebagai contoh, pada organisasi yang relative masih kecil – perusahaan keluarga misalnya, pemilik yang biasanya bertindak sekaligus sebagai manajer cenderung menilai bawahannya berdasarkan intuisi atau suasana psikologis dan ukuran-ukuran subyektif pemilik/manajer tersebut. Jika suasana psikologis pemilik sedang positif boleh jadi semuanya serba baik. Namun sebaliknya, ketika berbagai masalah sedang menimpa pemilik bukan tidak mungkin semua bawahan juga terkena imbasnya. Bagi organisasi yang menyongsong masa depan yang sangat panjang sudah tentu cara penilaian seperti ini tidak bisa dijadikan patokan dan tidak memberi jaminan masa depan organisasi. Oleh karena itu agar penilaian lebih akurat dan hasil penilaiannya bisa dipertanggungjawabkan diperlukan sistem penilaian formal.

Bagi organisasi yang dikelola secara formal seperti perusahaan – kecil, atau besar termasuk perusahaan keluarga, atau organisasi-organisasi formal lainnya termasuk organisasi nir-laba dan organisasi pemerintahan menilai kinerja secara formal sepertinya menjadi keharusan. Tujuannya untuk mengetahui keberhasilan dan perkembangan organisasi dan sekaligus menjadi umpan balik bagi para manajer untuk mengelola organisasi lebih baik lagi. Dalam perkembangannya, dewasa ini bahkan penilaian kinerja

secara formal sering dianggap tidak cukup. Perspektif terkini menganggap penilaian kinerja hanyalah bagian integral dari manajemen kinerja. Pergeseran ini tidak lepas dari perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks, dinamis dan tidak menentu yang menuntut para manajer untuk bekerja hari ini tetapi hasilnya bukan hanya untuk kepentingan hari ini tetapi untuk kepentingan masa depan yang lebih baik.

Berkaitan dengan hal itu, KB 2 akan menguraikan konsep dasar manajemen kinerja termasuk filosofi, pengertian, teori, arti penting serta tujuan manajemen kinerja. Memahami KB2 secara utuh menjadi sangat penting karena uraian pada modul-modul berikutnya akan didasarkan pada Modul 1 pada umumnya dan KB 2 khususnya. Artinya, memahami KB 2 dengan benar akan mempermudah memahami modul-modul berikutnya. Pada KB 2, uraian tentang konsep dasar manajemen kinerja akan didahului oleh bahasan tentang sejarah perkembangan manajemen kinerja. Dasarnya pertimbangannya, seperti dijelaskan sebelumnya, konsep manajemen kinerja tidak tiba-tiba muncul melainkan berkembang secara evolutif mulai dari penilaian kinerja sampai akhirnya muncul konsep manajemen kinerja. melalui penjelelasan sejarh ini mahasiswa diharapkan tidak salah terap seolah-oleh sedang menjalankan praktik manajemen kinerja tetapi sesungguhnya hanya melaksanakan penilaian kinerja.

## **A. DARI PENILAIAN KINERJA KE MANAJEMEN KINERJA: TELAAH HISTORI**

Sejauh ini tidak diketahui secara pasti sejak kapan penilaian kinerja secara formal mulai dilakukan. Meski demikian, beberapa penulis seperti Furnham (2004), Armstrong & Baron (2009), dan Dixit & Agarwal (2013) yang mengutip tulisan Harold Koontz (1971) "*Appraising managers as managers*" mengatakan bahwa penilaian kinerja secara formal sudah dipraktikkan pada masa kekaisaran dinasti Wei (221-265 SM). Saat itu pihak kerajaan mempekerjakan seorang "*imperial rater*" yang bertugas mencatat dan menilai kinerja pegawai rumah tangga kerajaan. Selang beberapa abad kemudian, Ignatius Loyola (1491 - 1556) – pendiri Ordo Jesuit membuat sistem penilaian kinerja formal yang bertujuan untuk menilai anggota Serikat Jesuit. Dua catatan ini memberi gambaran bahwa penilaian kinerja pada kehidupan organisasi (organisasi kerajaan dan organisasi keagamaan) telah dilakukan jauh sebelum era revolusi industri berlangsung. Disini revolusi

industri dijadikan pembanding karena revolusi industri sering dianggap sebagai tonggak sejarah yang membedakan antara organisasi pra modern dengan kehidupan organisasi modern.

Tentunya penilaian kinerja yang dilakukan saat itu masih relatif sederhana jika dibandingkan dengan sistem penilaian kinerja saat ini yang lebih komprehensif. Terlepas dari kekurangan yang ada, harus diakui bahwa praktik penilaian tersebut bisa dianggap sebagai cikal bakal konsep penilaian kinerja dan menjadi embrio munculnya konsep manajemen kinerja pada era organisasi modern. Dokumen sejarah tentang praktik penilaian kinerja formal pada era pra-modern sepertinya berhenti sampai pada kedua praktik diatas. Setelahnya tidak ada dokumen lain yang menunjukkan adanya praktik penilaian kinerja secara formal. Bahkan setelah revolusi industri, catatan tentang penilaian kinerja secara formal tidak ditemukan sebelum awal abad 20.

Radnor & Barnes (2007) membagi sejarah perkembangan penilaian kinerja dan manajemen kinerja pada era modern menjadi tiga periode yakni: (1) periode awal abad duapuluh, (2) periode setelah perang dunia kedua – pertengahan tahun 1980an, dan (3) periode pertengahan 1980an – sekarang. Pada awal abad 20 Amerika Serikat membangun industri manufaktur dalam skala besar, populer dengan istilah “big is beautiful” dengan asumsi semakin besar skala perusahaan maka semakin efisien perusahaan tersebut. Oleh karena itu sangat tidak mengherankan jika ukuran keberhasilan sebuah perusahaan adalah sejauh mana perusahaan bisa mencapai tingkat efisiensi tersebut. Atau dengan kata lain, paradigma pengukuran dan penilaian kinerja saat itu adalah efisiensi biaya. Meski demikian, paska perang duania kedua focus perhatian pengukuran kinerja secara gradual mengalami pergeseran. Fokus perhatiannya bukan pada sisi internal organisasi – biaya dan efisiensi melainkan mulai berorientasi eksternal – kualitas, fleksibilitas, ketepatan waktu dan inovasi. Terakhir, memasuki tahun 1980an mulai terjadi ketidakpuasan terhadap model pengukuran kinerja yang telah dipraktikkan pada periode-periode sebelumnya. Ketidakpuasan ini pada akhirnya mendorong dikembangkannya model yang lebih komprehensif yang penekannya bukan hanya pada sisi internal atau eksternal organisasi tetapi melibatkan keduanya dan berorientasi masa depan. Perubahan yang cukup radikal ini oleh Neely (1999) disebut sebagai “performance measurement revolution – revolusi pengukuran manajemen”. Uraian detail masing-masing periode adalah sebagai berikut.

## 1. Awal Abad Dua Puluh

Pada era modern, penilaian kinerja mulai dikenal berbarengan dengan dikembangkannya *scientific management* oleh Frederick W. Taylor (1856-1915). Bahkan tidak berlebihan jika dikatakan bahwa penilaian kinerja merupakan bagian tidak terpisahkan dari *scientific management*. Sebagaimana kita ketahui, *scientific management* dibangun dengan tujuan untuk menghilangkan praktik kerja berbasis kebiasaan (*rule of thumb*) yang dianggap tidak ilmiah. Sebelum dikembangkan manajemen ilmiah, karyawan pada umumnya melakukan kegiatan kerja berdasarkan kebiasaan dan pengalaman sebelumnya. Akibat dari pola kerja seperti ini, perusahaan tidak mampu memanfaatkan sumberdaya secara efisien dan produktivitas karyawan juga rendah. Untuk mengatasi persoalan ini, Taylor melakukan kajian ilmiah untuk menentukan standar kerja terbaik. Standar ini nantinya akan menjadi dasar untuk menilai kinerja karyawan dan digunakan untuk memberi insentif bagi karyawan yang mampu memenuhi standar tersebut. Karena upaya-upayanya tersebut, Taylor mendapat predikat "*Bapak Scientific Management*". Disamping itu, dalam ranah kajian manajemen kinerja Taylor juga diakui sebagai orang pertama pada era modern yang secara formal melakukan penilaian kinerja karyawan (lihat Radnor & Barnes, 2007 dan Armstrong, 2009).

Di sisi lain, untuk memastikan karyawan mampu memenuhi standar yang telah ditetapkan atau bahkan kinerjanya melampaui standar tersebut, Taylor melakukan dua hal. **Pertama**, secara berkelanjutan melakukan observasi secara sistematis untuk memantau dan mengukur kinerja karyawan sehingga tercapai tingkat efisiensi kerja. Lebih penting lagi, melalui penilaian kinerja formal, Taylor juga berharap jumlah pekerja bisa ditekan sampai tingkat paling minimal setara kerja mesin. **Kedua**, Taylor juga menggunakan reward sistem berupa insentif sebagai alat motivasi karyawan. Apa yang dilakukan Taylor inilah yang dianggap sebagai awal dibangunnya konsep penilaian kinerja pada era manajemen modern. Praktik ini kemudian dilanjutkan oleh para pengikut Taylor.

Tidak lama setelah Taylor mempraktikkan sistem monitoring secara formal, pada tahun 1920an Angkatan bersenjata Amerika Serikat memperkenalkan *rating system* atau sistem pemeringkatan, seperti yang dilakukan oleh pabrik-pabrik di Amerika, untuk menilai kinerja para pejabat militer. Upaya ini bahkan pada akhirnya menyebar ke daratan Eropa khususnya Inggris.

## 2. Periode Setelah PD II – Pertengahan 1980an

Setelah Perang Dunia ke 2, atau tepatnya pada tahun 1950an dan 1960an, di Amerika dan Inggris mulai diperkenalkan *Merit Rating* yang belakangan dikenal sebagai *Performance Appraisal*. Merit rating (pemeringkatan berdasarkan sifat terpuji) adalah proses asesmen terhadap karyawan. Asesmen ini secara spesifik menilai kepribadian karyawan seperti: integritas karyawan, kualitas kepemimpinan dan kerjasama karyawan. Seperti dikatakan Armstrong (2009), orang pertama yang memelopori merit rating adalah WD Scott yang mengembangkan Graphic Rating Scale pada tahun 1920an dan 1930an sebagai sarana untuk membuat laporan tentang kegiatan para pekerja dan menyusun pemeringkatan manajer dan supervisor. Pada umumnya merit rating digunakan sebagai dasar untuk menentukan insentif gaji karyawan. Misalnya, mereka yang masuk peringkat 10 besar akan mendapat tambahan gaji sebesar 5 persen. Yang masuk 20 persen berikut mendapatkan tambahan gaji 4 persen dan seterusnya.

Meski sampai hari ini masih banyak perusahaan yang menggunakan merit rating untuk menilai kinerja karyawan, secara konseptual merit rating tidak luput dari kritik. Douglas McGregor (1957) melalui tulisannya di *Harvard Business Review – An uneasy look at performance appraisal* misalnya mengatakan bahwa para manajer boleh saja melakukan asesmen terhadap karyawan namun asesmen tersebut seharusnya bukan untuk menilai kelemahan karyawan. Asesmen terhadap karyawan mestinya digunakan untuk menilai kelebihan dan potensi mereka. Demikian juga orientasi penilaiannya seharusnya bukan masa lalu melainkan masa depan. Tujuannya agar karyawan secara realistic mampu berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Kritik lain berkaitan dengan aspek yang dinilai yakni kepribadian. Penilaian terhadap sifat kepribadian seseorang cenderung bersifat subyektif dan penilai itu sendiri seringkali berprasangka buruk bahkan sebelum mereka melakukan penilaian.

Dengan berjalannya waktu dan banyaknya kritik terhadap Merit Rating atau Performance Appraisal, pada tahun 1960an muncul konsep baru yang populer sebagai "*Management by Objectives – MBO*". Konsep ini sesungguhnya sudah dirintis oleh Peter Drucker sejak tahun 1955. Drucker menyarankan agar para manajer terlebih dahulu menetapkan tujuan dan berupaya agar tujuan tersebut menjadi tujuan bersama. Artinya yang merasa memiliki tujuan tersebut bukan hanya para manajer sebagai wakil perusahaan, para karyawan juga sepakat dengan tujuan tersebut. Tujuan

bersama dengan demikian bisa dijadikan sarana untuk menintegrasikan tujuan individu karyawan dengan tujuan organisasi. Di sisi lain para manajer mampu mengontrol diri untuk mencapai kinerja yang telah disepakati. Pentingnya integrasi tujuan juga dikemukakan McGregor (1960). Menurut McGregor integrasi tujuan memungkinkan karyawan melakukan yang terbaik demi mencapai tujuan individualnya tanpa harus mengorbankan tujuan organisasi secara keseluruhan. Walhasil MBO menjadi alat manajemen yang sangat populer pada tahun 1960an dan 1970an untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Secara konseptual siklus management by objectives yang menggambarkan cara kerja MBO tampak pada Gambar 1.3 berikut ini.



Sumber: Armstrong, 2009, 16

Gambar 1.3  
Siklus *Management by Objectives*

Seperti halnya konsep-konsep yang lain, meski sangat populer pada masanya dan bahkan sampai sekarangpun masih banyak digunakan, kritik terhadap MBO sepertinya tidak bisa dielakkan. Sisi positif dari kritik tersebut adalah dikembangkannya konsep baru untuk menutup kekurangan dari MBO. Pada tahun 1970an mulai dikembangkan performance appraisal versi baru (disebut juga sebagai result-oriented appraisal – penilaian berorientasi hasil) yang prinsip-prinsipnya dipengaruhi oleh gerakan MBO. Seperti tersirat dari namanya, penilaian kinerja versi baru ini lebih memberi ruang bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja. Karyawan diberi kesempatan untuk mencapai tujuan individu tetapi tujuan tersebut harus sejalan dengan keseluruhan tujuan organisasi. Hal ini berarti penilaian terhadap karyawan bukan semata-mata

ditujukan untuk mengetahui titik lemah mereka sehingga pada akhirnya mereka akan mendapat hukuman tetapi, kalaulah ditemukan titik lemah tersebut, upaya pengembangan misalnya berupa pelatihan akan terus dilakukan. Demikian juga, seperti halnya performance appraisal versi lama, pemeringkatan karyawan pada versi baru masih tetap diberlakukan tetapi tekanannya bukan pada kepribadian melainkan pada kompetensi karyawan.

Hal penting yang perlu memperoleh perhatian dari penilaian kinerja model baru ini adalah perubahan kedudukan karyawan dan manajer. Jika model lama menganggap karyawan adalah bawahan yang perlu diawasi dan dinilai kinerjanya semata-mata untuk kepentingan organisasi, sekarang kedudukan karyawan dan manajer lebih sejajar – keduanya adalah mitra didalam organisasi. Artinya kalaulah manajer melakukan penilaian kepada karyawan tujuannya agar karyawan bisa mengembangkan diri. Sementara itu dalam proses penilaian kinerja, peran manajer lebih difungsikan sebagai “helper” bukan hakim yang menentukan nasib karyawan.

Berdasarkan penjelasan diatas tampak bahwa penilaian kinerja versi baru jauh lebih baik dibandingkan dengan penilaian kinerja versi lama. Kalaulah masih ada kekurangan, skema penilaian kinerja ini belum dianggap sebagai kebutuhan manajemen karena pada umumnya penilaian hanya dilakukan sekali dalam setahun dan belum dijadikan kegiatan normal organisasi. Demikian juga penilaian kinerja seringkali dilakukan secara parsial tidak dikaitkan dengan tujuan masing-masing departemen atau keseluruhan organisasi. Terlepas dari kekurangan tersebut konsep ini menjadi embrio dan disempurnakan pada konsep baru yakni manajemen kinerja.

### **3. Periode Pertengahan 1980an - Sekarang**

Meski manajemen kinerja mulai populer pada pertengahan tahun 1980an, embrionya sudah ada beberapa tahun sebelumnya. Paling tidak ada dua tulisan yang mengawali munculnya konsep manajemen kinerja. Kedua tulisan tersebut adalah tulisan Malcolm Warren (1972) di Management Review edisi oktober dan empat tahun kemudian tulisan Michael Beer & Robert R. Ruh (1976) di Harvard Business Review edisi Juli/Agustus. Meski belum menjelaskan konsep manajemen kinerja secara utuh seperti yang kita ditemukan akhir-akhir ini, gambaran tentang manajemen kinerja dapat dilihat dari pandangan Warren (1972) sebagai berikut:

- a. Ekspektasi – semua elemen organisasi harus diberitahu secara jelas dan obyektif serta menggunakan bahasa mereka yang mudah dipahami, apa yang diharapkan dari mereka.
- b. Skill – para pekerja harus memiliki pengetahuan dan ketrampilan teknis untuk mengerjakan tugas-tugas mereka.
- c. Feedback – semua karyawan harus diberitahu secara jelas, tanpa menggunakan ancaman, bagaimana hasil pekerjaan mereka dibandingkan dengan apa yang diharapkan.
- d. Sumberdaya – karyawan harus memiliki waktu, uang, dan peralatan yang dibutuhkan untuk mengerjakan tugas-tugas mereka secara optimal
- e. Dukungan – karyawan harus memperoleh dukungan positif dari manajemen agar menghasilkan kinerja yang diharapkan.

Sementara itu menurut Beer & Ruh (1976) yang membedakan penilaian kinerja dengan manajemen kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Manajemen kinerja menekankan pentingnya pengembangan dan evaluasi – dua hal yang tidak bisa dipisahkan
- b. Manajemen kinerja mengidentifikasi profil karyawan untuk mengetahui kelebihan dan potensinya serta kebutuhan pengembangan jika diperlukan
- c. Manajemen kinerja mengintegrasikan hasil-hasil yang telah dicapai dengan sarana untuk mencapainya
- d. Manajemen kinerja memisahkan telaah pengembangan karyawan dengan telaah penggajian karyawan.

Sekali lagi, meski kedua tulisan diatas belum merepresentasikan konsep manajemen kinerja yang komprehensif, paling tidak karakteristik manajemen kinerja sudah muncul pada kedua tulisan tersebut. Kedua tulisan ini sayangnya tidak segera diikuti oleh tulisan lain tentang manajemen kinerja. Baru sekitar 10 tahun kemudian atau pada pertengahan tahun 1980-an konsep manajemen kinerja mulai mendapat perhatian serius dari para akademisi, diantaranya mereka bergabung dalam *Chartered Institute of Personnel Development (CIPD)*. Sebagai gambaran awal, berikut disajikan perbedaan antara MBO, *performance appraisal* dan manajemen kinerja sebagaimana dikemukakan Armstrong (2009, 27).

Tabel 1.1  
Perbedaan antara MBO, *Performance Appraisal* dan Manajemen Kinerja

<i>Management by Objectives</i>	<i>Performance Appraisal</i>	<i>Manajemen Kinerja</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Penekanan pada integrasi tujuan individu</li> <li>▪ Penekanan pada prasyarat dan pengukuran kinerja yang bersifat kuantitatif</li> <li>▪ Penilaian tahunan</li> <li>▪ Tidak digunakan rating</li> <li>▪ Backward looking (berorientasi ke belakang)</li> <li>▪ Fokus pada pencapaian kinerja</li> <li>▪ Sistem top-down</li> <li>▪ Sistem tunggal</li> <li>▪ Sistem paket</li> <li>▪ Pekerjaan administrasi yang sangat kompleks</li> <li>▪ Tidak terkait langsung dengan penggajian</li> <li>▪ Berlaku untuk level manajer</li> <li>▪ Dimiliki oleh manajer lini dan departemen personalia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tujuan individu bisa mendapat perhatian tetapi tidak harus</li> <li>▪ Pengukuran kinerja kualitatif bisa menjadi bagian tetapi tidak harus</li> <li>▪ Penilaian bersifat tahunan</li> <li>▪ Menggunakan rating</li> <li>▪ Backward looking (berorientasi ke belakang)</li> <li>▪ Fokus pada tingkat kinerja dan kepribadian</li> <li>▪ Sistem top down</li> <li>▪ Sistem tunggal</li> <li>▪ Biasanya taylor made (sesuai kebutuhan)</li> <li>▪ Pekerjaan administrasi yang sangat kompleks</li> <li>▪ Seringkali dikaitkan dengan penggajian</li> <li>▪ Berlaku untuk semua staff</li> <li>▪ Dimiliki oleh Departemen SDM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fokus pada tujuan organisasi, dan tujuan individu</li> <li>▪ Cakupannya baik output (hasil) maupun input (kompetensi)</li> <li>▪ Penilaian sepanjang tahun</li> <li>▪ Rating bukan keharusan</li> <li>▪ Forward looking (berorientasi ke depan)</li> <li>▪ Fokus pada pengembangan dan kinerja</li> <li>▪ Proses bersama</li> <li>▪ Proses bersifat fleksibel</li> <li>▪ Taylor made – sesuai kebutuhan</li> <li>▪ Minimalisasi pekerjaan administrasi</li> <li>▪ Tidak harus dikaitkan dengan insentif gaji</li> <li>▪ Berlaku bagi seluruh staff</li> <li>▪ Peran penting pada manajer lini</li> </ul>

Sumber: Armstrong (2009), 27.

## B. FILOSOFI MANAJEMEN KINERJA

Sejarah perkembangan manajemen kinerja seperti diuraikan diatas secara tidak langsung menggambarkan proses evolusi praktik, konsep, teori dan filosofi manajemen kinerja. Pada awalnya manajemen kinerja hanyalah sebuah alat bantu manajemen (*management tools*) untuk mengendalikan karyawan. Tujuannya agar perusahaan bisa bekerja secara efisien dan karyawan berperilaku dan mampu menghasilkan output seperti yang dikehendaki perusahaan. Untuk itu, secara formal karyawan dievaluasi dan dinilai kinerjanya. Itulah sebabnya manajemen kinerja pada mulanya identik dengan evaluasi atau penilaian kinerja atau biasa disebut sebagai *performance evaluation*, *performance assessment* atau *performance appraisal*.

Pada dasarnya perusahaan menyadari bahwa karyawan merupakan kontributor utama keberhasilan perusahaan. Tanpa karyawan mustahil perusahaan bisa menghasilkan sesuatu dan mencapai tujuannya. Itulah sebabnya pada paradigma awal ini obyek yang dievaluasi dan dinilai kinerjanya adalah karyawan. Namun yang menjadi paradoks adalah karyawan tidak dianggap sebagai asset yang harus dipelihara, dikembangkan dan dimotivasi melainkan diperlakukan sebagai biaya (*cost*). Seperti halnya biaya-biaya lainnya, sudah tentu biaya yang timbul akibat penggunaan sumber daya manusia harus dikendalikan agar perusahaan bisa bekerja secara efisiensi. Misalnya, jumlah karyawan harus dibatasi setara dengan kerja mesin; dalam bekerja karyawan tidak diberi toleransi untuk melakukan kesalahan karena kesalahan identik dengan pemborosan dan meningkatnya biaya operasional. Untuk memastikan semua itu bisa berjalan, perusahaan menetapkan standar kinerja beserta alat ukurnya mulai dari *Graphic Rating Scale*, *Merit Rating*, *Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)*, *Management By Objective (MBO)* dan sebagainya.

Penjelasan diatas secara tidak langsung menegaskan bahwa manajemen kinerja pada awalnya lebih berorientasi pengendalian manajemen yang operasionalisasinya menggunakan sistem pengukuran kinerja. Menurut Withford & Coetsee (2006) praktik manajemen kinerja seperti ini dibangun berdasarkan filosofi Weberian yang menganggap perusahaan sebagai organisasi birokrasi. Menurut filosofi ini keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh kemampuan manajer mengendalikan faktor internal perusahaan terutama karyawan untuk menjaga efisiensi biaya. Di sisi lain,

organisasi birokrasi juga menganggap karyawan adalah sumberdaya perusahaan yang menurut McGregor (1960) termasuk kedalam kategori Manusia X. Karyawan seperti ini harus diarahkan dan dikendalikan, dan bilamana perlu diberi ancaman, dalam rangka untuk mencapai tujuan perusahaan. Adapun perangkat yang digunakan untuk memastikan pencapaian tujuan perusahaan adalah standar kinerja yang didasarkan pada beragam alat ukur seperti Graphic Rating Scale, Merit Rating, BARS dan MBO. Secara ringkas karakteristik paradigma lama manajemen kinerja adalah sebagai berikut:

1. Filosofi : Weberian – organisasi birokrasi
2. Tujuan : Mencapai tujuan perusahaan melalui efisiensi
3. Orientasi : Masa lalu, internal organisasi
4. Obyek : Karyawan
5. Proses : top down, menggunakan pengukuran dan penilaian kinerja
6. Alat ukur : Graphic Rating Scale, Merit Rating, BARS dan MBO dsb.

Dalam perjalanan waktu dan perubahan lingkungan organisasi, filosofi yang mendasari kajian manajemen kinerja juga mengalami pergeseran. Jika sebelumnya karyawan dianggap sebagai biaya, sekarang karyawan dianggap sebagai sosok yang memiliki kepribadian dan secara alami mampu mengarahkan diri sendiri. Oleh karena itu partisipasi dan pemberdayaan karyawan menjadi aspek penting dalam manajemen kinerja. Manajemen kinerja secara konseptual bukan dimaksudkan untuk memenuhi kepentingan perusahaan semata-mata tetapi juga untuk memenuhi kepentingan masing-masing karyawan. Oleh sebab itu karyawan didorong, dipengaruhi, diarahkan, diberi inspirasi dan dimotivasi untuk mencapai tujuan individual sejalan dengan pencapaian tujuan organisasi. Jika disederhanakan maka azas manajemen kinerja berdasarkan paradigma ini adalah *share value*. Diantara faktor yang menyebabkan terjadinya pergeseran paradigma dari paradigma lama ke paradigma baru yakni dari Weberian ke Share Value, seperti dikatakan Withford & Coetsee (2006) adalah (1) pandangan yang menganggap bahwa karyawan sebagai faktor penentu daya saing perusahaan, (2) Teori Y yang menyatakan bahwa karyawan akan berupaya maksimal untuk mencapai tujuan jika mereka memiliki komitmen, dan (3) pandangan Noon (1992) yang mengatakan bahwa karyawan adalah creator organisasi, bukan sekedar merespon tuntutan eksternal.

Secara umum paradigma manajemen kinerja yang berkembang saat ini dilandasi oleh tiga filosofi dasar sebagai berikut:

1. Faktor esensial untuk mencapai tujuan organisasi adalah ketrampilan, pengetahuan dan pengalaman karyawan yang khas serta skill dan personal style mereka
2. Partisipasi dan pemberdayaan karyawan di tempat kerja, serta pengakuan terhadap kontribusi dan pencapaian mereka merupakan faktor esensial untuk kesejahteraan mereka dan menjadi alat motivasi sehingga karyawan berkomitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi
3. Manajemen kinerja dijalankan dalam rangka untuk meningkatkan kinerja (performance improvement) baik peningkatan kinerja karyawan maupun organisasi bukan semata-mata sebagai alat pengendali karyawan.

### C. PENGERTIAN MANAJEMEN KINERJA

Seperti halnya pengertian kinerja yang sangat beragam, sejauh ini belum ada kesepakatan diantara para ahli tentang definisi manajemen kinerja. Mereka cenderung mendefinisikan manajemen kinerja secara berbeda. Perbedaan definisi ini diantaranya disebabkan karena konsep manajemen kinerja terus mengalami perubahan dan berkembang. Berikut beberapa definisi manajemen kinerja yang ditemukan di beberapa literatur.

*Institute of Personnel Management (1992) mendefinisikan manajemen kinerja sebagai berikut: "Performance management is a strategy which relates to every activity of the organization set in the context of its human resources policies, culture, style and communication systems. The nature of the strategy depends on the organizational context and can vary from organization to organization."* Artinya, manajemen kinerja adalah sebuah strategi yang mengaitkan keseluruhan aktivitas organisasi dalam lingkup kebijakan sumberdaya manusia, budaya, gaya dan sistem komunikasi. Sifat dari strategi itu sendiri sangat bergantung pada konteks organisasi yang melingkupinya dan bisa berbeda dari satu organisasi ke organisasi lainnya.

Sementara itu Armstrong & Baron (1998) yang tergabung pada *Chartered Institute of Personnel Development (CIPD)* mendefinisikan manajemen kinerja sebagai berikut:

*"A process that contributes to the effective management of individuals and teams to achieve high level of organizational performance".* Artinya, manajemen kinerja adalah proses yang berkontribusi terhadap efektivitas manajemen individu dan tim untuk mencapai kinerja organisasi pada level yang sangat tinggi.

Jika kedua definisi diatas bisa dikategorikan sebagai definisi umum, maka definisi manajemen kinerja secara operasional dan definisi secara filosofis masing-masing diberikan oleh Briscoe & Claus (2008) dan Withford & Coetsee (2006) sebagai berikut.

*"Performance management is the system through which organizations set work goals, determine performance standards, assign and evaluate work, provide performance feedback, determine training and development needs and distribute rewards* (Briscoe & Claus, 2008)". Artinya manajemen kinerja adalah sistem dimana sebuah organisasi menetapkan tujuan, menentukan standar kinerja, menunjuk karyawan untuk melakukan pekerjaan dan sekaligus mengevaluasinya, memberi umpan balik, menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan, dan memberi imbalan kepada karyawan (Briscoe & Claus, 2008)

Menurut (Withford & Coetsee, 2006) manajemen kinerja didefinisikan sebagai berikut.

*"Performance management is a philosophy for managing the behaviour of people within a context that facilitates and supports alignment of individual goals with organisational goals in order to achieve organisational and financial performance."* Artinya manajemen kinerja adalah sebuah filosofi tentang pengelolaan perilaku manusia yang bertujuan untuk memfasilitasi dan mendukung keselarasan tujuan – antara tujuan individu dengan tujuan organisasi dalam rangka untuk menghasilkan kinerja organisasi dan kinerja keuangan.

Definisi-definisi diatas hanyalah sebagian dari definisi manajemen kinerja yang ada. Keempat definisi diatas diharapkan bisa mewakili definisi manajemen kinerja yang tidak semuanya bisa dipaparkan di modul ini. Definisi-definisi lain yang lebih bervariasi dapat dilihat pada *Armstrong's Handbook of Performance Management* edisi keempat tahun 2009.

Berdasarkan keempat definisi yang dipaparkan diatas, secara filosofis manajemen kinerja menganggap bahwa karyawan memiliki peran sentral dalam pencapaian tujuan organisasi baik tujuan financial maupun tujuan lainnya. Namun demikian, karyawan tidak serta merta diperlakukan sebagai sumberdaya yang kemampuan, pengetahuan dan pengalamannya dimanfaatkan untuk kepentingan organisasi. Sebaliknya karyawan juga diperlakukan sebagai sosok manusia yang memiliki emosi, kepribadian dan kebutuhan – psikologis dan non-psikologis yang harus difasilitasi dan dipenuhi agar mereka memiliki komitmen terhadap organisasi. Atau dengan kata lain, agar karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi, organisasi juga harus memiliki komitmen yang sama terhadap karyawan. Hal ini bisa diartikan pula bahwa keselarasan tujuan, antara tujuan individu karyawan dan tujuan organisasi, menjadi kunci efektifitas manajemen kinerja. Dengan demikian organisasi harus membangun strategi yang mampu memenuhi kepentingan kedua belah pihak jika menginginkan organisasi menghasilkan kinerja yang tinggi. Secara operasional, manajemen kinerja bukan hanya menuntut karyawan berkinerja tinggi tetapi melibatkan pula proses umpan balik, sebut saja melalui komunikasi formal dan informal; memberi pelatihan dan pengembangan karyawan dan tidak kalah penting memberikan reward yang sepadan dengan upaya karyawan.

## **D. KOMPONEN MANAJEMEN KINERJA**

Berdasarkan definisi manajemen kinerja khususnya definisi operasional bisa dikatakan bahwa manajemen kinerja merupakan aktivitas manajerial yang sangat kompleks yang melibatkan beberapa komponen kunci yang terhubung satu dengan lainnya. Komponen kunci yang dimaksud adalah:

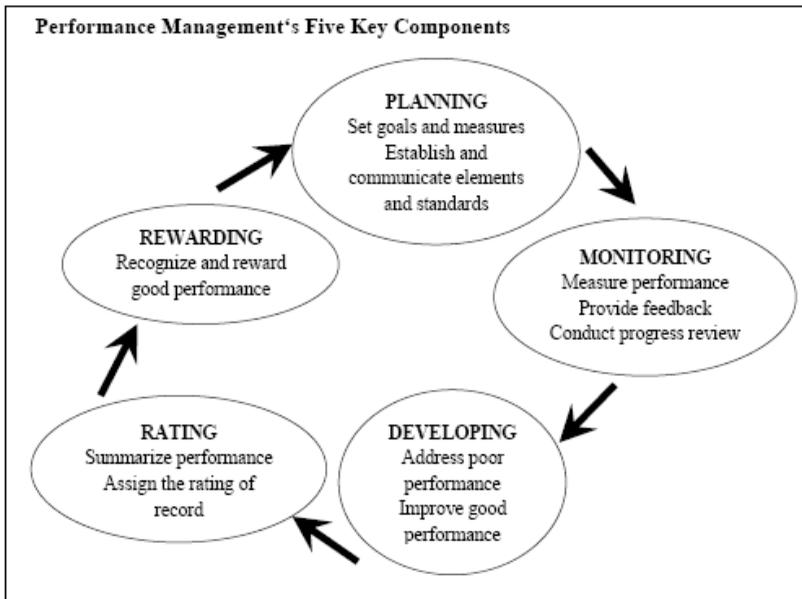
1. **Planning.** Organisasi yang efektif adalah organisasi yang merencanakan semua pekerjaan sebelum pekerjaan tersebut dilaksanakan. Perencanaan dengan demikian bisa diartikan sebagai penetapan ekspektasi dan tujuan kinerja bagi sebuah kelompok dan atau individu agar mereka berupaya untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan pemahaman ini oleh karenanya melibatkan karyawan dalam proses perencanaan menjadi penting karena akan membantu mereka memahami tujuan organisasi, mengetahui apa yang perlu dilakukan, mengapa perlu dilakukan, dan seberapa baik hal itu harus dilakukan. Termasuk dalam perencanaan kinerja karyawan adalah penetapan rencana penilaian kinerja karyawan

(termasuk elemen maupun standar penilaiannya). Elemen dan standar kinerja harus terukur, bisa dimengerti, bisa diverifikasi, adil, dan dapat dicapai. Dalam menyusun perencanaan, di sisi lain, rencana kinerja karyawan harus fleksibel sehingga mudah untuk disesuaikan manakala ada perubahan tujuan dan persyaratan kerja.

2. **Monitoring.** Agar organisasi berjalan efektif, semua tugas dan pekerjaan yang diberikan kepada karyawan harus dipantau terus-menerus. Pemantauan juga berarti secara konsisten mengukur kinerja dan memberikan umpan balik berkelanjutan kepada karyawan dan kelompok kerja untuk mengetahui kemajuan mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam monitoring kinerja karyawan perlu dilakukan review terhadap kemajuan pekerjaan dengan cara membandingkan kinerja mereka dengan standar kinerja. Monitoring dengan demikian memberi kesempatan kepada supervisor untuk mengkaji seberapa baik karyawan memenuhi standar yang telah ditentukan dan melakukan perubahan jika standar kinerja dianggap tidak realistic. Demikian juga monitoring berkelanjutan memungkinkan supervisor bisa mengidentifikasi karyawan yang kinerjanya dibawah standar dan membantu mereka untuk memperbaikinya segera.
3. **Developing.** Kebutuhan akan pengembangan karyawan harus selalu dievaluasi dan segera ditangani jika organisasi ingin berjalan efektif. Dalam hal ini mengembangkan karyawan berarti meningkatkan kapasitas mereka melalui pelatihan, memberikan tugas-tugas yang membutuhkan keterampilan baru atau membutuhkan tanggung jawab yang besar, peningkatkan proses kerja, atau metode lainnya. Memberikan karyawan peluang untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan akan mendorong kinerja mereka lebih baik, memperkuat keterampilan dan kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan, dan membantu karyawan mampu mengikuti perubahan di tempat kerja, seperti diperkenalkannya teknologi baru.
4. **Rating.** Sudah tentu organisasi setiap saat harus mengetahui kinerja kerja. Hal ini bisa dilakukan dengan membandingkan kinerja individu karyawan dengan keseluruhan karyawan untuk mengetahui siapa yang terbaik. Dengan kata lain untuk mengetahui kinerja karyawan bisa dilakukan dengan menyusun peringkat kinerja (performance rating) yang kemudian dibandingkan dengan standar kinerja pada rencana kinerja karyawan.

5. **Rewarding.** Memberi penghargaan berarti mengakui karyawan, secara individu maupun sebagai anggota kelompok, atas kinerja mereka dan mengakui kontribusi mereka kepada misi dan tujuan organisasi. Prinsip dasar dari manajemen yang efektif adalah bahwa semua perilaku harus dikendalikan oleh konsekuensi yang ditimbulkan oleh perilaku tersebut. Pengendalian bisa dilakukan melalui mekanisme formal maupun informal dan konsekuensi yang ditimbulkannya bisa positif maupun negatif.

Kelima komponen kunci tersebut dapat digambarkan seperti tampak pada Gambar 1.4 berikut ini

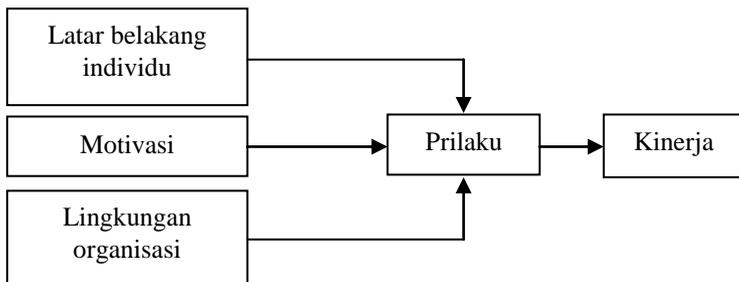


Sumber: United States Office of Personnel Management, 2001

Gambar 1.4  
Komponen Kunci Manajemen Kinerja

## E. TEORI MANAJEMEN KINERJA

Jika kita kembali mencermati pengertian manajemen kinerja, secara filosofis bisa dikatakan bahwa efektifitas manajemen kinerja sangat bergantung pada kemampuan seorang manajer dalam mengelola sumberdaya manusia. Dalam hal ini para manajer harus menyadari bahwa manusia bukan sekedar sumberdaya yang harus diawasi dan diancam untuk berkinerja, melainkan manusia adalah sosok yang memiliki kepribadian dan mampu mengatur diri (*self regulation*), dan secara psikologis membutuhkan dorongan dan motivasi agar potensi dan kemampuan yang dimilikinya bisa direalisasikan dalam kegiatan kerja sehingga kepentingan dirinya dan organisasi bisa tercapai. Penjelasan ini secara tidak langsung memberi gambaran bahwa kinerja memiliki hubungan dengan perilaku seseorang. Sobirin (2009) misalnya menyatakan bahwa kinerja adalah akumulasi dari perilaku yang terjadi dalam waktu lama dan dalam konteks berbeda serta melibatkan orang-orang berbeda. Sedangkan alasan seseorang berperilaku sangat tergantung pada motivasi orang tersebut mengapa mereka berperilaku. Hubungan antara motivasi, perilaku dan kinerja dapat dilihat pada Gambar 1.5. Penjelasan ini sekaligus menegaskan bahwa diantara teori-teori yang ada yang bisa digunakan untuk menjelaskan efektivitas manajemen kinerja adalah teori motivasi. Berkaitan dengan hal tersebut, Buchner (2007) mengidentifikasi adanya tiga teori motivasi yang menurutnya sangat relevan untuk menjelaskan efektifitas manajemen kinerja. Ketiga teori tersebut adalah (1) *Goal Setting Theory*, (2) *Control Theory* dan (3) *Social Cognitive Theory*.



Gambar 1.5  
Hubungan antara Motivasi, Prilaku dan Kinerja

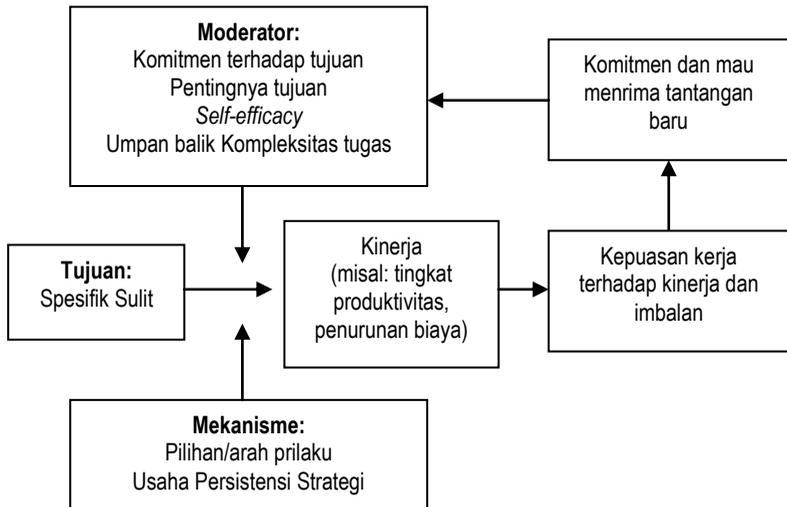
## 1. *Goal Setting Theory*

Teori yang berkaitan dengan penetapan tujuan dan dampaknya terhadap kinerja disebut *goal setting theory*. Teori ini digagas oleh Edwin Locke pada tahun 1968. Meski sering disebut sebagai orang pertama yang menggagas *goal setting theory*, Locke sendiri mengakui bahwa teori yang dibangunnya berlandas pada mazhab scientific management yang dikembangkan oleh Frederick Taylor. Menurut Locke, meski Taylor tidak berbicara goal setting, tetapi cara Taylor mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif, yang ditandai dengan menetapkan standard pencapaian kinerja, tidak lain adalah sebuah motivasi berbasis goal setting. Hanya saja, pada waktu itu Taylor menggunakan studi waktu dan gerak (*time and motion study*) sebagai dasar untuk menetapkan tujuan dan kinerja karyawan.

*Goal setting theory* pada dasarnya merupakan teori motivasi berbasis tujuan. Dengan demikian tujuan dengan segala variasinya seperti target dan sasaran merupakan kata kunci untuk memahami goal setting theory. Teori ini menyatakan bahwa tujuan yang spesifik dan sulit, jika bisa diterima dan dipahami karyawan, akan meningkatkan kinerja karyawan ketimbang tujuan yang bersifat umum dan tidak spesifik, mudah dicapai dan tidak ada tujuan. Dalam hal ini peningkatan kinerja yang disebabkan karena tingkat kekhususan dan kesulitan tujuan disebut *goal setting effect* – dampak penetapan tujuan. Sedangkan prosedur penetapan tujuan disebut *goal setting technique* – teknik penetapan tujuan. Bangunan dari *goal setting theory* dan komponen-komponen yang terkait dengan proses motivasi dapat dilihat pada Gambar 1.6.

Gambar 1.6 menunjukkan bahwa kinerja yang direpresentasikan misalnya oleh naiknya tingkat produktifitas atau efisiensi biaya, dipicu oleh tujuan yang spesifik dan sulit. Hubungan antara spesifikasi dan tingkat kesulitan tujuan dengan kinerja bersifat linear dalam pengertian semakin spesifik dan sulit semakin tinggi pula kinerjanya.

Meski demikian pernyataan ini harus disikapi secara hati-hati karena adanya faktor-faktor lain yang ikut berpengaruh terhadap hubungan tersebut.



Gambar 1.6  
Komponen goal setting

Faktor-faktor dimaksud disebut sebagai faktor pemoderasi (moderating factors). Diantaranya:

- karyawan memiliki komitmen terhadap tujuan tersebut;
- tujuan tersebut dianggap penting bagi karyawan
- karyawan memiliki keyakinan bahwa dirinya dapat melakukan pekerjaan tersebut (self-efficacy)
- karyawan memperoleh umpan balik dari organisasi mengenai tugas yang dijalankan
- kompleksitas pekerjaan. Semakin kompleks sebuah tugas efek goal setting terhadap kinerja biasanya semakin lemah demikian sebaliknya. Meski demikian, jika pekerjaan semakin kompleks karyawan biasanya akan mempersiapkan diri dengan seksama. Oleh karena ketika tugas menjadi semakin kompleks biasanya karyawan justru mempertimbangkan untuk menggunakan strategi yang tepat agar pekerjaan bisa dilakukn secara efisien dan efektif.

Dimuka telah disebutkan bahwa titik tolak dari teori ini adalah tujuan, khususnya tujuan yang spesifik dan sulit. sebagai dasar untuk menjelaskan

motivasi seseorang. Secara konseptual, yang dimaksud dengan *goal* adalah standard kinerja yang harus dicapai oleh seorang karyawan. Dalam skala yang lebih sempit, *goal* bisa berupa sasaran atau target yang membutuhkan tindakan untuk mencapainya. Berdasarkan penjelasan ini maka *goal setting* atau penetapan tujuan adalah proses menentukan standard kinerja yang harus dicapai oleh seorang karyawan. Dengan kata lain, menurut teori ini penetapan tujuan menempati posisi sentral dalam proses manajemen kinerja meski tentu saja pencapaian tujuan tidak semata-mata ditentukan oleh tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini akan dibahas pada teori berikutnya.

## 2. *Control Theory*

Berbeda dengan *Goal Setting Theory* yang menekankan pentingnya penetapan tujuan dalam manajemen kinerja dan umpan balik menjadi faktor kedua, focus perhatian dari *Control Theory* – sering juga disebut sebagai *feedback control* atau *cybernetics* adalah umpan balik (*feedback*). Menurut teori ini umpan balik (*feedback*) memiliki peran sentral dalam proses manajemen kinerja karena mampu membentuk perilaku seseorang serta menjadikan seseorang mampu mengatur diri sendiri (*self-regulation*) setelah memperoleh umpan balik. Pada dasarnya mekanisme kerja *Control Theory* mengikuti prinsip-prinsip *cybernetics* seperti halnya *thermostat*. Sebagai contoh, air conditioning secara otomatis akan terus mengatur dan menjaga agar suhu ruangan tetap berada pada suhu konstan. Jika misalnya dikehendaki suhu ruangan adalah 20 derajat maka air conditioning otomatis akan menuju ke suhu tersebut. Jika suhu ruangan terlalu dingin (dibawah 20 derajat) maka air conditioning akan berhenti bekerja untuk menyesuaikan diri sampai suhu ruangan kembali ke suhu yang dikehendaki – 20 derajat. Sebaliknya jika suhu ruangan melebihi 20 derajat maka air conditioning akan kembali bekerja sehingga suhunya menjadi 20 derajat kembali. Proses ini akan terus berlangsung sampai suhu ruangan berkisar 20 derajat.

Dengan pola kerja seperti thermostat, seseorang akan mengatur dirinya untuk bertindak dan berperilaku sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Dalam hal ini standar kinerja identik dengan suhu ruangan yang dikehendaki. Artinya, manakala kinerja seseorang menyimpang (lebih tinggi atau lebih rendah) dari standar kinerja, logikanya orang tersebut akan mengatur dirinya untuk mencapai tingkat standar kinerja yang dikehendaki. Hanya saja harus diakui pula bahwa manusia yang bekerja pada organisasi tidak sama persis seperti thermostat karena pada diri manusia terdapat aspek

psikologis yang tidak dimiliki oleh thermostat. Oleh karena itu agar kinerja seseorang sesuai dengan standar, umpan balik dari orang lain (dalam hal ini manajer) sangat diperlukan. Bahkan menurut *control theory*, umpan balik merupakan kunci pencapaian kinerja organisasi. Tanpa umpan balik boleh jadi kinerja organisasi tidak bisa tercapai karena pada dasarnya manusia (performer) memiliki kepentingan pribadi (*self-interest*) yang sangat tinggi. Sebagai contoh, jika seseorang menyadari bahwa kinerjanya dibawah standar bukan tidak mungkin Ia akan menurunkan standar kinerja yang diharapkan ketimbang berupaya memenuhi standar tersebut.

### 3. *Social Cognitive Theory*

Teori ketiga yang bisa digunakan untuk menjelaskan efektifitas manajemen kinerja adalah *social cognitive theory* yang dibangun oleh Albert Bandura (1988, 1989). Berbeda dengan dua teori sebelumnya, yakni *Goal Setting Theory* yang menekankan pentingnya penetapan tujuan dan *Control Theory* yang memberi penekanan pada pentingnya umpan balik, fokus perhatian dari *social cognitive theory* adalah keyakinan diri (*self efficacy*) karyawan dalam menjalankan tugas yang telah diberikan kepadanya. Landasan teoritik dari *social cognitive theory* adalah teori yang dibangun oleh Bandura sendiri sebelumnya yaitu *social learning theory*. Menurut pandangan Bandura, motivasi seseorang untuk melakukan tindakan atau berperilaku untuk mencapai tujuan dipengaruhi oleh interaksi dan saling pengaruh dari tiga elemen kunci yaitu: lingkungan kerja, apa yang karyawan pikirkan dan apa yang karyawan kerjakan.

Mirip dengan *control theory*, *social cognitive theory* menekankan pentingnya kemampuan karyawan untuk memantau perilaku mereka dan kemampuan diri untuk bereaksi terhadap stimulus yang datang kepadanya. Sederhananya, inti dari *social cognitive theory* adalah efikasi diri (*self efficacy*) karyawan yakni keyakinan diri karyawan tentang kapabilitas dirinya untuk mengerjakan suatu pekerjaan. Keyakinan diri karyawan inilah yang dianggap bisa menjelaskan apakah karyawan bisa atau tidak bisa mengerjakan sebuah pekerjaan dan ujung-ujungnya keyakinan diri tersebut akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Untuk menghasilkan kinerja yang baik sudah tentu karyawan harus memiliki efikasi diri positif selain ketrampilan dan kemampuan mereka bekerja. Artinya, karyawan tidak akan menghasilkan kinerja yang baik jika mengandalkan semata-mata pada keyakinan diri tanpa diimbangi dengan kemampuan dan ketrampilan bekerja.

Sebaliknya semata-mata mengandalkan pada kemampuan dan ketrampilan dalam bekerja juga dianggap tidak cukup tanpa efikasi diri. Dengan efikasi diri berarti karyawan mampu memilih pekerjaan dan karir yang dianggap cocok dengan kemampuan dirinya.

Jika efikasi diri memang berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, sudah selayaknya jika diupayakan untuk memperkuat dan mengembangkan efikasi diri positif di kalangan karyawan. Menurut Bandura (1994) ada empat hal yang berpengaruh terhadap peningkatan efikasi diri. **Pertama** karyawan membutuhkan pengalaman yang cukup agar mampu menguasai pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Karyawan yang berpengalaman khususnya ketika berhasil mengatasi berbagai macam rintangan akan semakin meningkatkan keyakinan bahwa dirinya mampu mengerjakan tugas-tugasnya. Sebaliknya jika pengalaman tersebut bersifat negative, misalnya berulang kali gagal, akan memberikan dampak pada keyakinan bahwa dirinya tidak memiliki kemampuan untuk mengerjakan tugas tersebut. Hal ini bisa diartikan bahwa mengelola pengalaman karyawan dan memberi kesempatan karyawan mencoba melakukan sebuah pekerjaan merupakan cara efektif untuk meningkatkan kinerja namun harus dilakukan secara hati-hati karena salah dalam memberikan pengalaman bisa menimbulkan efikasi diri negatif.

**Kedua**, efikasi diri akan muncul manakala seorang karyawan belajar dari orang lain yang mengerjakan pekerjaan yang sama. Ketika seorang karyawan mengetahui bahwa ada orang lain berhasil mengerjakan suatu pekerjaan maka kepercayaan diri karyawan tersebut akan meningkat dan meyakini bahwa dirinya mampu mengerjakan pekerjaan yang sama dan bisa berhasil. Belajar dari orang lain seperti ini penting, khususnya bagi karyawan yang memiliki sedikit pengalaman. **Ketiga**, efikasi diri akan meningkat jika seorang karyawan dipersuasi secara verbal. Sebagai contoh, seorang manajer yang mempersuasi dan meyakinkan bahwahnya bahwa dia memiliki kemampuan untuk mengerjakan tugas baru misalnya, bukan tidak mungkin dia akan berhasil dan kinerjanya baik. Namun demikian Bandura mengingatkan agar manajer tidak berlebihan ketika mempersuasi karyawan sebab jika karyawan tersebut gagal maka akan berdampak pada keyakinan diri karyawan.

**Keempat**, cara seseorang menginterpretasikan reaksi fisiologis terhadap situasi yang menekan (*stressful*) merupakan sumber potensial yang dapat mempengaruhi efikasi diri orang tersebut. Sebagai contoh, ketika seorang

karyawan merasa stress atau takut karena merasa tidak mampu mengerjakan sebuah pekerjaan maka seorang manajer bisa membantu mengubah dan mengarahkan rasa takut tersebut menjadi perasaan yang berenergi dan siap untuk melakukan pekerjaan tersebut. Dengan kata lain, manajer bisa membangun efikasi diri karyawan dengan meminimalkan rasa takut yang dihadapi mereka (Bandura, 1994).

Ketiga teori yang dipaparkan diatas merupakan teori yang bisa menjelaskan efektifitas manajemen kinerja. Namun harus disadari bahwa ketiga teori tersebut belum menjelaskan efektifitas manajemen secara komprehensif. Penekanan masing-masing teori berbeda. *Goal setting* menekankan pentingnya penetapan tujuan, *Control Theory* pada umpan balik dan *Social Cognitive Theory* pada keyakinan diri pelaku. Masing-masing teori dengan demikian memiliki kelemahan yang harus ditutup dengan teori yang lain. Selain itu, teori-teori diatas pada dasarnya adalah teori motivasi yang berarti bahwa untuk menghasilkan kinerja yang baik hanya mendasarkan diri pada motivasi sudah tentu tidak cukup. Oleh karena itu yang harus diperhatikan pada manajer adalah bagaimana merekrut karyawan yang memiliki kapabilitas dan ketrampilan yang menjadi prasyarat pekerjaan, setelah itu barulah mempertimbangkan motivasi karyawan.

## **F. TUJUAN MANAJEMEN KINERJA**

Manajemen kinerja adalah proses untuk mengidentifikasi, mengevaluasi dan mengembangkan kinerja karyawan sehingga tujuan dan sasaran perusahaan dapat diraih lebih efektif. Manajemen kinerja yang efektif dirancang untuk meningkatkan kinerja, mengidentifikasi persyaratan dan kebutuhan kinerja, dan menyediakan umpan balik yang relevan dengan kebutuhan tersebut dan membantu karyawan untuk mengembangkan karir. Berdasarkan penjelasan ini bisa dikatakan bahwa tujuan utama dari Manajemen Kinerja adalah:

1. Membantu tercapainya dan peningkatan standar kinerja karyawan dan atau sekelompok karyawan tertentu
2. Membantu karyawan dalam mengidentifikasi pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan dalam rangka untuk menjalankan pekerjaan mereka dengan efektif

3. Membantu karyawan untuk bekerja sesuai dengan arah tujuan yang telah ditetapkan\organisasi.
4. Membantu karyawan untuk memperoleh umpan balik secara teratur yang terkait dengan kinerja karyawan berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap yang relevan sehingga karyawan dapat mencapai dan meningkatkan pengembangan diri (personal development).

## **G. MANFAAT MANAJEMEN KINERJA**

Kinerja yang baik sudah tentu sangat diharapkan oleh semua pihak. Oleh karena itu manajemen kinerja juga menjadi keharusan. Dengan kata lain, kinerja harus diupayakan, dipelihara, ditingkatkan, dimonitor dan bila mana perlu dikontrol. Bila manajemen kinerja bisa terlaksana dengan baik maka beberapa manfaat akan diperoleh, diantaranya adalah:

### **1. Manajemen kinerja terfokus pada hasil, daripada perilaku dan aktivitas**

Kesalahpahaman konsep yang sering terjadi di kalangan manajer dan supervisor adalah menganggap bahwa perilaku dan aktivitas atau kegiatan adalah sama dengan hasil. Faktanya sesungguhnya tidak selalu demikian. Sebut saja seorang karyawan mungkin tampak sangat sibuk, tetapi kenyataannya tidak memberikan kontribusi sama sekali terhadap tujuan organisasi. Sebagai contoh, karyawan yang melakukan penelaahan setiap formulir dan prosedur kerja secara manual, namun karyawan tersebut tidak mendukung program otomatisasi penelaahan menggunakan perangkat lunak. Dalam hal ini manajer mungkin berkesimpulan bawa karyawan sangat berkomitmen pada organisasi dan bekerja dengan keras, dengan demikian layak untuk mendapatkan peringkat kinerja yang sangat tinggi. Contoh ini sekali lagi memberi gambaran bahwa seorang manajer harus fokus bukan hanya pada aktivitas dan perilaku karyawan tetapi juga hasilnya

### **2. Keselarasan antara aktivitas organisasi dan proses untuk tujuan organisasi**

Manajemen kinerja mengidentifikasi tujuan organisasi, hasil yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut, ukuran efektivitas atau efisiensi (outcomes) menuju tercapainya tujuan, dan sarana pemicu (*drivers*) untuk mencapai tujuan. Rantai pengukuran ini perlu dievaluasi untuk memastikan

terjadinya keselarasan antara aktivitas organisasi dengan keseluruhan hasil organisasi.

### **3. Menumbuhkembangkan bangunan sistem secara keseluruhan dan tujuan jangka panjang organisasi**

Swanson, dalam artikelnya yang dimuat di *Advances in Developing Human Resources*, (1999), berjudul *Performance Improvement Theory and Practice*, menjelaskan bahwa proses peningkatan kinerja yang efektif harus mengikuti pendekatan sistem (system-based approach) sambil pada saat yang sama melihat hasil dan faktor pemicunya (*drivers*). Upaya sebaliknya hanya akan menghasilkan hasil yang tidak diharapkan. Sebagai contoh, memPKH karyawan mungkin saja akan menghasilkan keuntungan jangka pendek. Namun demikian dalam jangka panjang, bukan tidak mungkin justru akan menurunkan produktivitas karyawan dan mengakibatkan hilangnya keuntungan jangka panjang.

### **4. Menghasilkan pengukuran yang bermakna**

Pengukuran dalam manajemen kinerja bisa digunakan untuk beragam kegiatan misalnya untuk *benchmarking*; menetapkan standar agar bisa dibandingkan praktik terbaik (best practice) pada organisasi lain. Pengukuran ini juga bisa menjadi dasar yang konsisten saat organisasi melakukan perubahan internal. Selain itu, pengukuran bisa menunjukkan hasil yang dicapai ketika dilakukan upaya perbaikan, seperti saat dilakukan pelatihan karyawan, program pengembangan manajemen, program peningkatan kualitas, dll. Pengukuran ini juga membantu memastikan perlakuan yang setara dan adil kepada karyawan berdasarkan kinerja.

Manfaat lain dari Manajemen Kinerja

- a. Manajemen Kinerja membantu seorang manajer untuk berpikir tentang hasil yang benar-benar diinginkan. Artinya seorang manajer dipaksa untuk bertanggung jawab terhadap keseluruhan kegiatan organisasi dan hasilnya.
- b. Mengesampingkan masalah personal. Supervisor fokus pada perilaku dan hasil, bukan kepribadian.
- c. Memvalidasi harapan. Pada era “ekspektasi yang serba tinggi” seperti sekarang ini, ketika organisasi berusaha untuk mengubah diri dan

mengubah masyarakat, memiliki hasil yang terukur dapat digunakan memverifikasi apakah visi yang besar itu realistis atau tidak.

- d. Membantu memastikan perlakuan yang setara pada karyawan karena penilaian didasarkan pada hasil.
- e. Operasional yang optimal dalam organisasi karena tujuan dan hasil terhubung sangat erat dan selaras.
- f. Memupuk perubahan dalam perspektif dari kegiatan untuk hasil.
- g. Review terhadap kinerja difokuskan pada kontribusi kinerja terhadap tujuan organisasi, misalnya daftar pertanyaan "Apakah manajemen kinerja berkontribusi terhadap tujuan organisasi? dan bagaimana kontribusi itu terbentuk?"
- h. Mendukung komunikasi, umpan balik dan dialog yang berkelanjutan tentang tujuan organisasi. Juga mendukung komunikasi antara karyawan dan supervisor.
- i. Kinerja dipandang sebagai proses berkelanjutan, bukan hanya terjadi satu kali, atau satu even tertentu.
- j. Manajemen kinerja mendorong agar organisasi fokus pada kebutuhan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
- k. Memupuk perspektif sistem, yaitu fokus pada hubungan dan pertukaran antara subsistem, misalnya, departemen, proses, tim dan karyawan. Dengan demikian, manajemen kinerja fokus pada pola dan tema organisasi, bukan pada peristiwa tertentu.
- l. Fokus dan analisis atas hasil yang terus menerus akan membantu memperbaiki beberapa mitos, misalnya, "belajar berarti hasil", "kepuasan kerja menghasilkan productivitas", dll...
- m. Menghasilkan komitmen dan sumber daya.
- n. Menyediakan perbandingan, arahan dan perencanaan yang spesifik.
- o. Mengarahkan kembali perhatian karyawan dari pendekatan bottom-up (misalnya, menjalankan deskripsi pekerjaan, penilaian kinerja dan lain-lain, menuju ke tujuan organisasi) menjadi pendekatan top-down (misalnya, memastikan semua tujuan subsistem dan hasilnya harus dikaitkan lebih dulu dan diselaraskan dengan tujuan-tujuan organisasi dan hasilnya).

## 5. Fokus Perhatian Manajemen Kinerja

Ungkapan umum tentang manajemen kinerja adalah manajemen kinerja merupakan hal yang sangat sulit dan sering tidak dapat diandalkan untuk

mengukur fenomena yang sangat kompleks seperti pada kinerja. Banyak yang mengatakan bahwa saat ini lingkungan organisasi berubah dengan sangat cepat, sehingga hasil dan ukuran dengan cepat pula menjadi usang. Mereka menambahkan bahwa menterjemahkan keinginan seseorang dan berinteraksi dengan orang lain untuk melakukan pengukuran kinerja merupakan suatu kegiatan impersonal dan bahkan sangat berat untuk dilakukan. Oleh karena itu perhatian terhadap manajemen kinerja harus difokuskan pada hal-hal berikut ini.

*a. Memberi perhatian terhadap output, outcomes, proses dan input.*

Manajemen kinerja memiliki perhatian pada output (pencapaian hasil) dan outcomes (dampak yang ditimbulkan pada kinerja). Juga menaruh perhatian dengan proses yang dibutuhkan untuk mencapai hasil tersebut (kompetensi) dan dalam hal kemampuan (pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi) yang diharapkan dari tim dan individu yang terlibat dalam manajemen kinerja.

*b. Memberi perhatian terhadap perencanaan*

Manajemen kinerja memiliki perhatian pada perencanaan dalam rangka untuk mencapai kesuksesan masa depan. Hal ini berarti manajemen kinerja mendefinisikan harapan yang dinyatakan dalam bentuk tujuan dan dinyatakan dalam rencana bisnis.

*c. Memberi perhatian terhadap pengukuran dan penilaian kinerja*

*"If you can't measure it you can't manage it"*-Jika kamu tidak dapat mengukurnya, maka kamu tidak dapat mengelolanya". Pepatah yang telah disebutkan sebelumnya menunjukkan bahwa manajemen kinerja memperhatikan pengukuran hasil dan dengan meninjau kemajuan dalam mencapai tujuan sebagai dasar untuk bertindak.

*d. Memberi perhatian terhadap perbaikan berkelanjutan*

Perhatian terhadap perbaikan berkelanjutan didasarkan pada keyakinan bahwa terus berusaha untuk mencapai standar yang lebih tinggi dan lebih tinggi di setiap bagian organisasi akan memberikan serangkaian keuntungan tambahan yang akan membangun kinerja yang unggul. Hal ini berarti mengklarifikasi tingkat efektivitas yang diharapkan dari organisasi, tim dan

individu, serta melakukan langkah-langkah untuk memastikan bahwa level efektifitas yang telah didefinisikan tersebut bisa tercapai. Dalam hal ini dengan demikian perhatian terhadap perbaikan berkelanjutan adalah membangun budaya yang memungkinkan para manajer, tim kerja dan individu karyawan bertanggung jawab terhadap perbaikan proses bisnis berkelanjutan dan bertanggungjawab terhadap keterampilan mereka sendiri, kompetensi dan kontribusinya terhadap organisasi.

*e. Memberi perhatian terhadap pertumbuhan berkelanjutan*

Manajemen kinerja member perhatian terhadap upaya untuk menciptakan budaya dimana pembelajaran dan pengembangan organisasion dan individual merupakan proses berkelanjutan. Budaya ini berarti memberikan sarana untuk mengintegrasikan belajar dan bekerja sehingga semua orang bisa belajar dari keberhasilan yang telah dicapai dan berani menghadapi tantangan yang melekat pada kegiatan kerja sehari-hari.

*f. Memberi perhatian pada komunikasi*

Manajemen kinerja memberi perhatian terhadap iklim komunikasi yang memungkinkan terciptanya dialog berkelanjutan antara manajer dan anggota tim mereka dalam rangka untuk mendefinisikan harapan dan berbagi informasi tentang misi, nilai dan tujuan organisasi. Iklim komunikasi ini diharapkan bisa membentuk pemahaman yang sama tentang apa yang harus dicapai dan pemahaman tentang kerangka kerja untuk mengelola dan mengembangkan sumberdaya manusia dalam rangka untuk memastikan bahwa semua yang diinginkan tersebut akan tercapai.

*g. Memberi perhatian terhadap para pemangku kepentingan*

Manajemen kinerja pada intinya berupaya untuk memberi perhatian dan memberi kepuasan pada kebutuhan dan harapan seluruh pemangku kepentingan organisasi termasuk: pemilik, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok dan masyarakat umum. Secara khusus, karyawan diperlakukan sebagai mitra bagi perusahaan yang kepentingannya dihormati, pendapatnya dicari dan mendengarkan, dan didorong untuk berkontribusi pada perumusan tujuan dan rencana kerja tim mereka dan rencana kerja bagi dirinya sendiri. Manajemen Kinerja harus menghormati kebutuhan individu dan tim serta organisasi, menginga bahwa diantara mereka tidak selalu sejalan.

*h. Memberi perhatian terhadap keadilan dan transparansi*

Ada empat prinsip etika yang seharusnya mengatur kegiatan proses manajemen kinerja. Keempat tersebut adalah:

- 1) Menghormati individu
- 2) Saling menghormati
- 3) Keadilan Prosedural
- 4) Transparansi dalam pengambilan keputusan



## LATIHAN

---

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

### Soal Latihan

- 1) Jelaskan mengapa paradigma dalam manajemen kinerja mengalami pergeseran dari semula lebih ditekankan pada pengukuran kinerja yang berorientasi internal ke manajemen kinerja yang berorientasi secara komprehensif pada aspek internal dan eksternal organisasi?
- 2) Karyawan sering dipahami sebagai biaya (*cost*) dan di sisi lain dipahami pula sebagai asset? Apa dampak perbedaan pemahaman tersebut terhadap praktik manajemen kinerja? Jelaskan

### *Analisis Jawaban Soal Latihan 1*

Inti dari pertanyaan ini adalah penyebab terjadinya pergeseran paradigma pada konsep manajemen kinerja dari semula fokusnya pada pengukuran kinerja lantas berkembang menjadi manajemen kinerja. Pergeseran ini tentu tidak lepas dari faktor lingkungan yang mempengaruhi berlakunya konsep tersebut. Pengukuran kinerja yang berkembang sejak awal abad 20 sampai perang dunia kedua ditandai dengan lingkungan organisasi yang relative stabil, tidak banyak persaingan dan kekuatan tawar menawar berada pada sisi produsen. Akibatnya pelaku usaha lebih focus pada aspek internal organisasi yakni semua yang berkaitan dengan biaya harus dikendalikan dan diukur untuk mencapai tingkat efisiensi yang tinggi. Jika organisasi efisien otomatis organisasi bisa mencapai tujuan yang diharapkan. Situasi sebaliknya terjadi sejak tahun 1980an dimana lingkungan bisnis begitu dinamis dan tingkat persaingan begitu tajam sehingga sekedar mengandalkan efisiensi semata tidak memberi jaminan organisasi bisa mencapai tujuannya. Itulah sebabnya

orientasi manajemen kinerja juga ikut mengalami pergeseran. paradigma yang baru ini menganggap faktor internal dan eksternal sama pentingnya untuk diperhatikan.

### ***Analisis Jawaban Soal Latihan 2***

Soal latihan 2 pada dasarnya menanyakan kedudukan karyawan dalam konteks manajemen kinerja. Terkait dengan soal latihan 1, konsep manajemen kinerja yang lama menganggap karyawan sebagai obyek yang harus diawasi dan dikendalikan secara ketat karena karyawan meski memberi kontribusi terhadap kinerja organisasi dianggap sebagai elemen organisasi yang mengkonsumsi sumberdaya organisasi. Dalam hal ini dengan demikian karyawan dianggap sebagai cost. Sebaliknya dengan konsep manajemen kinerja yang baru karyawan dianggap sebagai subyek yang memiliki potensi, pengetahuan dan ketrampilan yang mampu membantu organisasi mencapai tujuan-tujuannya. Oleh karena itu karyawan harus dipelihara, diberi dukungan, motivasi dan diberi penghargaan agar potensi-potensinya bisa dioptimalkan. Dengan kata lain karyawan diperlakukan sebagai asset daripada sebagai biaya.



## **RANGKUMAN**

---

Fokus perhatian KB 2 Modul 1 ini adalah konsep dasar manajemen kinerja dengan topic utama: (1) pergeseran konsep manajemen kinerja dari pemahaman manajemen kinerja sebagai alat control manajemen menuju manajemen kinerja sebagai alat pengembangan manajemen; (2) filosofi manajemen kinerja; (3) pengertian manajemen kinerja; (4) komponen manajemen kinerja; (5) teori manajemen kinerja; (6) tujuan manajemen kinerja; (7) manfaat manajemen kinerja; dan (8) focus perhatian manajemen kinerja.

- 1) **Pergeseran Konsep Manajemen Kinerja.** Pada era organisasi modern manajemen kinerja telah dipraktikkan sejak awal abad 20. Pada waktu itu manajemen kinerja lebih dipahami sebagai pengukuran kinerja yang berorientasi pada aspek internal organisasi yakni efisiensi. Setelah perang dunia kedua focus perhatian pengukuran kinerja bergeser dari internal ke eksternal yakni untuk mengukur kualitas, fleksibilitas, ketepatan waktu dan inovasi. Sejak tahun 1980an terjadi revolusi pengukuran kinerja yang menganggap bahwa pengukuran kinerja hanyalah sebagai bagian integral dari

manajemen kinerja. Demikian juga orientasinya tidak lagi masa lalu tetapi masa depan dan focus perhatiannya pada aspek internal dan eksternal secara komprehensif.

- 2) **Filsosofi Manajemen Kinerja.** Pada awalnya, manajemen kinerja dibangun dengan filosofi Weberian yang menganggap keberhasilan organisasi akan ditentukan oleh kemampuan manajer mengendalikan faktor internal (khususnya karyawan) untuk menjaga efisiensi biaya. Berdasarkan filosofi ini maka praktik manajemen kinerja bertujuan mencapai efisiensi dengan focus pada aspek internal organisasi, dilakukan dengan cara top down dan berorientasi masa lalu. Untuk itu maka digunakan berbagai alat ukur seperti MBO. Filsosofi manajemen kinerja yang baru menganggap karyawan sebagai faktor kunci keberhasilan organisasi. Karyawan bukan sebagai obyek yang perlu diawasi dan dikendalikan melainkan sebagai subyek yang perlu ditingkatkan kinerjanya sejalan dengan kinerja organisasi.
- 3) **Pengertian Manajemen Kinerja.** Manajemen kinerja adalah sebuah filosofi tentang pengelolaan perilaku manusia yang bertujuan untuk memfasilitasi dan mendukung keselarasan tujuan – antara tujuan individu dengan tujuan organisasi dalam rangka untuk menghasilkan kinerja organisasi dan kinerja keuangan (Withford & Coetsee, 2006)
- 4) **Komponen Manajemen Kinerja.** Seperti pemahaman manajemen pada umumnya, komponen manajemen kinerja terdiri dari lima komponen utama yaitu: planning, monitoring, developing, rating dan rewarding.
- 5) **Teori Manajemen Kinerja.** Ada tiga teori yang biasa digunakan sebagai dasar untuk menjelaskan manajemen kinerja yaitu: goal setting theory, control theory dan social cognitive theory.
- 6) **Tujuan Manajemen Kinerja.** Tujuan manajemen kinerja adalah membantu karyawan mencapai standar kinerja, membantu karyawan mengidentifikasi pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan, membantu karyawan bekerja sesuai dengan arah tujuan perusahaan, dan membantu karyawan memperoleh umpan balik dalam rangka pengembangan diri karyawan.
- 7) **Manfaat Manajemen Kinerja.** Beberapa manfaat manajemen kinerja diantaranya adalah focus pada hasil; keselarasan antara aktivitas dan proses organisasi untuk mencapai tujuan organisasi; menumbuhkembangkan sistem dan tujuan jangka panjang organisasi; menghasilkan pengukuran yang bermakna; dan manfaat-manfaat lainnya.

- 8) **Fokus Perhatian Manajemen Kinerja.** Mengingat kegiatan kerja merupakan fenomena yang sangat kompleks maka manajemen kinerja lebih difokuskan pada hal-hal berikut: focus pada input, proses, dan output; focus pada perencanaan, focus pada pengukuran dan penilaian kinerja; focus pada perbaikan berkelanjutan; focus pada pertumbuhan berkelanjutan; focus pada komunikasi; dan focus pada keadilan dan transparansi.



## TES FORMATIF 2

---

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah tes formatif berikut!

### Kasus

#### DISIPLIN BERSIFAT MEMBANGUN

Daniel Salazar, usia 23, adalah anak dari keluarga imigran dengan tujuh orang anak. Meskipun keluarganya miskin, Dani bertahan untuk sekolah dan lulus dari sekolah teknik jurusan Gambar/Drafting. Ayahnya telah meninggal tujuh tahun yang lalu. Ibunya menerima santunan dan membesarkan empat anggota keluarga termuda. Sangat akrab di perusahaan bahwa Dani bekerja untuk membantu ekonomi keluarganya.

Selama masa sekolahnya, Dani tidak melakukan aktivitas sosial seperti layaknya anak seusianya karena dia harus bekerja paruh waktu untuk membantu keluarganya. Pada tahun sebelumnya, bagaimanapun, dia telah membuat beberapa kata-kata, menunjukkan bahwa dia merasa marah dan sebal karena telah menghabiskan banyak waktu untuk bekerja dan sekarang dia ingin memiliki aktivitas atau hubungan sosial yang lebih banyak.

Kinerja Dani pada pekerjaan sangat luar biasa. Baik supervisor maupun rekan kerjanya terkesan dengan caranya belajar dalam pekerjaan. Akan tetapi baru-baru ini, supervisornya menjadi sangat perhatian pada masalah kehadiran Dani. Pada suatu kesempatan, Dani telpon supervisornya dan mengatakan bahwa dirinya tidak bisa masuk kerja karena sakit, dan minta untuk sementara tugas-tugasnya dikerjakan karyawan lain. Karena tidak ada karyawan lain di departemennya yang menganggur maka terpaksa karyawan lain dari departemen berbeda diminta untuk menyelesaikan tugas Dani. Sore itu, atasan Dani mencoba menelpon untuk melihat bagaimana keadaan

kesehatan Dani, dan ternyata Dani tidak di rumah bahkan dia sedang berkencaan. Peristiwa ini menjadi catatan tersendiri bagi Supervisor Dani dan Dia memperingatkan bahwa kejadian semacam itu dapat menyebabkan tindakan kedisiplinan. Sebelumnya, Dani dapat menjalin hubungan baik dengan teman-teman satu departemen, meskipun beberapa dari mereka merasa “gerah” ketika mereka mengetahui bahwa Dani tidak benar-benar sakit, dan mereka harus menutup-nutupi alasan ketidakhadiran Dani.

Dua bulan kemudian, kejadian serupa terjadi lagi ketika Dani mengatakan dirinya sakit, ternyata Ia tidak berada di rumah. Dia ditegur oleh supervisornya, tetapi Dani mengatakan bahwa dia menolong kakak perempuannya untuk mengatasi permasalahan darurat di keluarga. Padahal pada beberapa minggu sebelumnya telah menjadi perhatian supervisor bahwa perilaku aneh serupa telah terjadi. Supervisor kemudia berkonsultasi dengan supervisor area, yang menghubungi manager pabrik. Manajer pabrik memutuskan bahwa supervisor area lainnya harus terlibat dalam mengembangkan kebijakan umum.

Manajer pabrik telah mengundang semua supervisor area ditambah supervisor Dani dalam sebuah pertemuan. Tujuan dari pertemuan ini adalah untuk menentukan tindakan apa yang harus diambil terkait dengan masalah Dani.

Alternatif solusi: Berikan argumentasi yang rasional antara mendukung atau menolak masing-masing alternatif berikut ini:

- 1) Mendukung Dani dan cobalah untuk sementara waktu abaikan perilaku Dani yang tidak patut
- 2) Rundingkan dengan Dani terkait dengan masalah pribadi dan masalah keluarganya, dan bantu dia untuk mengaturnya agar lebih efektif agar tidak mengganggu pekerjaannya.
- 3) Jelaskan dengan gamblang kepada Dani bahwa dia telah melanggar standar kerja pabrik, dan bantu dia untuk melihat bahwa ketidakhadirannya menciptakan kecemburuan bagi karyawan lainnya. Buatlah pengaturan waktu yang tepat untuk Dani.
- 4) Katakan kepada Dani bahwa dia sedang dalam masa percobaan hukuman dan kejadian yang sama di waktu yang lain dapat membuat dia dipecat.
- 5) Beritahu Dani karena dia telah diperingatkan atas ketidakhadirannya dalam pekerjaan maka sekarang dia diberhentikan dari pekerjaan dan beri dia rekomendasi yang baik agar bisa mendapatkan pekerjaan lain.

- 6) Karena Dani telah mengabaikan dua peringatan sebelumnya dan terus melakukan hal yang sama, dia harus diberhentikan dari pekerjaan dan pemberhentian ini harus secara jelas muncul pada surat rekomendasi saat dia berusaha untuk mendapatkan pekerjaan lain.

## Daftar Pustaka

- Aguinis, H. (2005). *Performance Management*, Edinburgh, UK: Edinburgh Business School Heriot-Watt University
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-based Guide to Delivering High Performance*. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M. and Baron, A. (1998), *Performance Management, the New Realities*, Institute of Personnel and Development, London.
- Armstrong, M., & Baron, A. (2005). *Managing performance: performance management in action*. CIPD Publishing.
- Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., & Wells, R. B. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan management review*, 38(3), 25-37.
- Atkinson, A.A. & McCrindell, J. Q (1997). Strategic Performance Measurement in Government, *CMAMagazine*, April pp 20 – 23
- Bandura, A. (1988). Perceived self-efficacy: Exercise of control through self-belief. In J. P. Dauwalder, M. Perez, & V. Hobbi (Eds.), *Annual series of European research in behavior therapy* (Vol. 2, pp. 27-59). Lisse, the Netherlands: Swets & Zietlinger.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American psychologist*, 44(9), 1175.
- Bandura, A. (1994). *Self-efficacy*. John Wiley & Sons, Inc.
- Bates, R. A., & Holton III, E. F. (1996). Computerized performance monitoring: A review of human resource issues. *Human Resource Management Review*, 5(4), 267-288.
- Beer, M., & Ruh, R. A. (1976). Employee growth through performance management. *Harvard Business Review*, 54(4), 59-66.

- Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, organizations and Society*, 29(8), 709-737.
- Bowerman, M., Raby, H., & Humphrey, C. (2000). In search of the audit society: Some evidence from healthcare, police and schools. *International Journal of Auditing*, 4(1), 71-100.
- Briscoe, D. R., & Claus, L. M. (2008). Employee performance management: policies and practices in multinational enterprises. *Performance Management Systems: A Global Perspective*, 15-39.
- Brumback, G. B. (1988). Some ideas, issues and predictions about performance management. *Public Personnel Management*.
- Buchner, T. W. (2007). Performance management theory: A look from the performer's perspective with implications for HRD. *Human Resource Development International*, 10(1), 59-73.
- Chartered Institute of Personnel and Development (2009)
- Cheng, M. I., Dainty, A. R., & Moore, D. R. (2005). Towards a multidimensional competency-based managerial performance framework: A hybrid approach. *Journal of Managerial Psychology*, 20(5), 380-396.
- Clark, B. (2004). Measuring performance: The marketing perspective. in Neely, A (Eds.) *Business performance measurement*. pp.22-40
- Corvellec, H. (1995). *Stories of achievements: Narrative features of organizational performance*. New Jersey: Transaction Publishers.
- D'Aveni, R. A. (2010). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*, New York: The Free Press
- D'aveni, R. A., & Ravenscraft, D. J. (1994). Economies of integration versus bureaucracy costs: does vertical integration improve performance?. *Academy of management Journal*, 37(5), 1167-1206.
- D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B., & Smith, K. G. (2010). The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1371-1385.

- Dixit, V. & Agarwal, B.B. (2013), Performance Management – Revisited, *British Journal of Social Science*, 1(4), 1-15
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
- Drucker, P. F. (1995). *People and performance: The best of Peter Drucker on management*. Routledge.
- Edwards, D. & Thomas, J. C. (2005). Developing a Municipal Performance-Measurement System: Reflections on the Atlanta Dashboard. *Public Administration Review*, 65(3), 369-376.
- Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, T.J., and Voss, C. (1991). *Performance Measurement in Service Business*. The Chartered of management Accountants, London
- Flapper, S. D. P., Fortuin, L., & Stoop, P. P. (1996). Towards consistent performance management systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(7), 27-37.
- Frunham, A. (2004). Performance management systems, *European Business Journal*, 83-94.
- Hamel, G., & Prahalad, K. (1994). *Competing for the Future*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Hood, C. (1995). The “new public management” in the 1980:s. Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2-3), 93-109.
- Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line. *Business Strategy and the Environment*, 18(3), 177-191.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, Jan.–Feb. 1992, 71–79.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press

- Koontz, H. (1971). *Appraising managers as managers*. McGraw-Hill.
- Lebas, M., & Euske, K.A (2004). A conceptual and operational delineation of performance. in Neely, A (Eds.) *Business performance measurement*. pp. 65-79
- Locke, E. (1982), The ideas of Frederick Taylor: An Evaluation, *Academy of Management Review*, 14 – 24.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational behavior and human performance*, 3(2), 157-189.
- Locke, E.A. and Latham, G.P. (2002), Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey, *American psychologist*, vol. 57, no. 9, pp. 705-717
- McGregor, D. (1957). An uneasy look at performance appraisal. *Harvard Business Review*. 35 (3), 89-94
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York; McGraw-Hill
- Meyer, M.W. (2004). Finding Performance: The New Discipline in Management, in Neely, A. (ed.) *Business Performance Measurement: Theory and Practice*, Cambridge: Cambridge University Press
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205-228.
- Neely, A., & Austin, R., (2004). Measuring performance: The operations perspective, in Neely, A (Eds.) *Business performance measurement*. pp.41-50
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995) Performance Measurement Systems Design: A Literature Review and Research Agenda, *International Journal of Operations and Production Management*, 15(40), 80-116
- Noon M. (1992) HRM: a map, model or theory? In Blyton P, Turnbull P, (Eds). *Reassessing Human Resource Management*. London: Sage.

- Nymans, F.S. (2012). Constituting Performance: Case Studies of Performance Auditing and Performance Reporting, *Unpublished Dissertation*, School of Business, Stockholm University
- Pillai, R. (2012). Performance Management, 1<sup>st</sup> edition, Laxmi Book Publication
- Prescott, J. E. (1986). Environments as moderators of the relationship between strategy and performance. *Academy of Management Journal*, 29(2), 329-346.
- Radnor, Z. J., & Barnes, D. (2007). Historical analysis of performance measurement and management in operations management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(5/6), 384-396.
- Swanson, R. A. (1999). The foundations of performance improvement and implications for practice. *Advances in Developing Human Resources*, 1(1), 1-25.
- The Jakarta Post (Feb. 8, 2010) Discourse: UKP4: We are a modern, efficient team.
- Vukomanović, M., Radujković, M., & Nahod, M. M. (2010). Leading, lagging and perceptive performance measures in the construction industri. *Organization, Technology & Management in Construction: An International Journal*, 2(1), 103-111.
- Whitford, C. M., & Coetsee, W. J. (2006). A model of the underlying philosophy and kriteria for effective implementation of performance management. *SA Journal of Human Resource Management*, 4(1).63-73.