



SURAT KETERANGAN

Nomor: 051-Perpus/1504/FE-UNTAR/VIII/2024

Benar adanya bahwa Perpustakaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanagara telah menerima dan mendokumentasikan hasil karya ilmiah dari:

Nama : Dr. Yusi Yusianto, S.E., M.E.
Jenis Karya : Modul Pengabdian Kepada Masyarakat
Tahun Karya : 2024
Judul : Kinerja dan Pemilihan Pendekatan Pengukuran

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya, atas perhatiannya diucapkan terimakasih.

Jakarta, 1 Agustus 2024

Kasubbag Perpustakaan



M. Jarkasih, S.S., M.Hum

Lembaga

- Pembelajaran
- Kemahasiswaan dan Alumni
- Penelitian & Pengabdian Kepada Masyarakat
- Penjaminan Mutu dan Sumber Daya
- Sistem Informasi dan Database

Fakultas

- Ekonomi dan Bisnis
- Hukum
- Teknik
- Kedokteran
- Psikologi
- Teknologi Informasi
- Seni Rupa dan Desain
- Ilmu Komunikasi
- Program Pascasarjana

Modul Pengabdian kepada Masyarakat

Kinerja dan Pemilihan Pendekatan Pengukuran



Yusi Yusianto
10198017

Program Studi S1 Manajemen
Fakultas Ekonomi & Bisnis
Universitas Tarumanagara
2024

Kata Pengantar

Peranan kinerja karyawan dalam dunia kerja sangat penting karena turut menentukan kinerja perusahaan. Pada hakekatnya, kinerja karyawan berkaitan dengan perilaku atau apa yang dilakukan oleh karyawan, bukan hanya tentang apa yang diproduksi atau dihasilkan oleh karyawan. Oleh karenanya, sistem manajemen kinerja biasanya mencakup pengukuran baik perilaku (bagaimana pekerjaan dilakukan) maupun hasil (hasil dari pekerjaan seseorang).

Namun, dalam praktiknya, kinerja karyawan umumnya dinilai hanya dari yang diproduksi atau dihasilkan oleh karyawannya. Oleh karenanya, modul ini disusun untuk menutup kesenjangan pemahaman mengenai konsep kinerja tersebut.

Dalam penyusunan modul ini, penulis mendapat berbagai dukungan, khususnya, dari pimpinan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanagara (FEB Untar). Untuk itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada Dekan FEB Untar, bapak Prof. Dr. Sawidji Widodoatmodjo, MM., MBA, Ketua Program Studi S1 Manajemen FEB Untar, bapak Dr. Franky Slamet, SE., MM, dan Sekretaris Program Studi S1 Manajemen FEB Untar, ibu Dr. Lydiawati Soeleiman, ST., MM. dan ibu RR. Kartika Nuringsih, SE., M.Si.

Harus diakui modul ini masih jauh dari sempurna, sehingga masih perlu diperbaiki untuk menyempurnakannya. Untuk itu, penulis mengharapkan berbagai masukan dari pembaca bagi kesempurnaan modul ini. Terima kasih.

Jakarta, Juni 2024

Yusi Yusianto, SE., ME

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	i
Daftar Isi	ii
Daftar Tabel	iii
Daftar Gambar	iv
Tujuan Pembelajaran	v
1. Pendahuluan	1
2. Penentu Kinerja.....	3
3. Implikasi untuk Mengatasi Masalah Kinerja	5
4. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Penentu Kinerja	5
5. Dimensi Kinerja	6
6. Pendekatan untuk Mengukur Kinerja	10
6.1. Pendekatan Perilaku	11
6.2. Pendekatan Hasil	12
6.3. Pendekatan Sifat	14
Kesimpulan	16
Referensi	18

DATA TABEL

Tabel 1 Faktor-faktor yang Menentukan Kinerja.....	4
Tabel 2 Perbedaan Utama antara Kinerja Tugas dan Kinerja Kontekstual	8
Tabel 3 Pendekatan Perilaku dan Pendekatan Hasil	14

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kinerja Pekerjaan dalam Konteks	11
--	----

1. PENDAHULUAN

Istilah kinerja (*performance*) merupakan suatu istilah umum yang digunakan dalam dunia kerja. Menariknya, beberapa tulisan mengenai manajemen kinerja cukup banyak yang tidak menjelaskan pengertian kinerja. Sebagai contoh, buku teks manajemen sumber daya manusia seperti Dessler (2020) tidak memberikan definisi mengenai kinerja. Tampaknya, bagi sebagian penulis, istilah kinerja sudah umum sehingga tidak perlu dijelaskan, sehingga mereka lebih memilih untuk memberi pengertian mengenai manajemen kinerja (*performance management*) dan sistem manajemen kinerja (*performance management system*).

Beberapa penulis mengangkat definisi kinerja, baik dengan memberikan definisi menurut persepsinya maupun merujuk pada referensinya. Hery (2020, p. 22) mengemukakan bahwa kinerja merupakan kegiatan pengelolaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Amstrong dan Baron (Fahmi, p. 2) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Selanjutnya, Indra Bastian (Fahmi, p. 2) menyatakan bahwa kinerja adalah Gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi. Terakhir, Ruky (2022, p. 7-8) setelah mencoba mengkombinasikan pengertian kinerja yang merujuk pada *Oxford Dictionary* dan *Webster Dictionary* sampai pada kesimpulan bahwa kinerja berkaitan dengan 2 pengertian, yakni, prestasi dan bagaimana sebuah tugas dilaksanakan. Lebih jauh, Ruky mengaitkan kinerja dengan pencapaian (*achievement*). Dari pengertian yang dikumpulkan dari ketiga penulis tersebut, tampaknya kinerja lebih dikaitkan dengan hasil atau pencapaian pekerjaan atau kegiatan.

Selanjutnya, Dessler (2020) mendefinisikan manajemen kinerja sebagai proses yang berkelanjutan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan tim serta menyelaraskannya dengan tujuan organisasi. Pada awal prosesnya, manajemen mengkomunikasikan tujuan perusahaan kepada semua karyawan dan menerjemahkannya menjadi tujuan departemen, tim, dan individu. Selanjutnya, dalam pertengahan prosesnya, berlangsung proses pemberian umpan balik yang berkelanjutan serta pelatihan dan pengembangan untuk memastikan bahwa kinerja karyawan selaras dengan tujuan organisasi.

Manajemen kinerja memerlukan sistem manajemen kinerja untuk dapat diimplementasikan secara efektif. Menurut Aguinis (2013), sistem manajemen kinerja (*performance management system*) merupakan sistem yang mengukur perilaku (*behaviors*) kerja karyawan (apa yang dilakukan oleh seorang karyawan) dan hasil kerja (*results*) karyawan (hasil dari perilaku seorang karyawan).

Dengan demikian, dari kaca mata Aguinis (2013), pengertian kinerja (*performance*) bukan merupakan hasil dari perilaku seorang karyawan melainkan perilakunya itu sendiri. Kinerja berkaitan dengan perilaku atau apa yang dilakukan oleh karyawan, bukan tentang apa yang diproduksi oleh karyawan atau hasil dari pekerjaan mereka. Dengan demikian, pencapaian atau hasil yang dicapai karyawan merupakan hasil dari perilaku karyawan tersebut. Oleh karenanya, penting untuk memfokuskan pada perilaku kerjanya daripada hanya melihat hasil kerjanya.

Terdapat dua karakteristik tambahan dari perilaku yang disebut sebagai "kinerja":

1. Perilaku tersebut bersifat *evaluative* atau dapat dievaluasi. Perilaku tersebut dapat dinilai dalam kategori, antara lain, negatif, netral, atau positif untuk efektivitas individu dan organisasi. Dengan kata lain, nilai dari perilaku tersebut dapat bervariasi berdasarkan pada kontribusinya dalam pencapaian tujuan individu, unit, dan organisasi.
2. Kinerja bersifat *multidimensional* atau banyak dimensi. Ada banyak jenis perilaku yang memiliki kapasitas untuk mempengaruhi pencapaian, apakah memajukan atau menghambat, tujuan organisasi.

Kontribusi terhadap efektivitas orang lain di unit kerja dapat dinilai dengan menggunakan skala yang menunjukkan tingkat kompetensinya. Misalnya, menggunakan kata-kata dan frasa seperti "luar biasa," "melebihi standar secara signifikan," "memenuhi standar sepenuhnya," "tidak sepenuhnya memenuhi standar," dan "tidak dapat diterima." Semua kata-kata tersebut menggambarkan sifat evaluatif dari kinerja karena himpunan perilaku ini dinilai dalam kategori positif, netral, atau negatif.

Contoh lainnya mengilustrasikan sifat *multidimensional* dari kinerja. Apabila beberapa perilaku digabungkan, maka hal tersebut akan memengaruhi kontribusi keseluruhan yang dirasakan oleh seorang karyawan terhadap efektivitas orang lain di unit kerjanya. Dengan kata lain, hanya mempertimbangkan satu perilaku saja dan tidak mempertimbangkan perilaku

tambahan yang tercantum sebelumnya membuat penilaian kinerja seorang karyawan atau tim karyawan tersebut belum didukung oleh informasi yang lengkap.

Karena tidak semua perilaku dapat diamati atau diukur, sistem manajemen kinerja seringkali menggunakan pengukuran hasil atau konsekuensi yang diasumsikan sebagai hasil langsung dari perilaku karyawan. Misalnya, seorang pemasar yang pekerjaannya melakukan kunjungan ke klien untuk menawarkan produk atau layanan baru kepada mereka. Atasan pemasar tersebut berada di kantor pusat dan tidak memiliki kesempatan untuk mengamati perilaku pemasar tersebut secara langsung. Dalam kasus ini, volume penjualan dapat digunakan sebagai pengukuran perilaku. Dengan kata lain, atasan mengasumsikan bahwa jika pemasar mampu menghasilkan angka penjualan yang tinggi, maka kemungkinan besar perilaku karyawan tersebut sudah tepat.

2. PENENTU KINERJA

Terdapat kombinasi tiga faktor utama yang memengaruhi kinerja seorang karyawan menjadi lebih tinggi dari karyawan lainnya:

1. pengetahuan deklaratif (*declarative knowledge*): pengetahuan atau memiliki informasi tentang fakta dan hal-hal faktual, seperti informasi mengenai persyaratan tugas tertentu, label, prinsip, dan tujuan. Misalnya, seorang karyawan di bagian pemasaran memiliki pengetahuan tentang produk, pasar, dan strategi pemasaran perusahaan.
2. pengetahuan prosedural (*procedural knowledge*): kombinasi dari mengetahui apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya, seperti keterampilan kognitif, fisik, perseptual, motorik, dan interpersonal. Misalnya, seorang karyawan di bagian manufaktur memiliki pengetahuan tentang cara mengoperasikan mesin produksi dan melakukan proses kerja di lini produksi.
3. Motivasi (*motivation*): motivasi melibatkan tiga jenis perilaku pilihan: (a) pilihan untuk berusaha atau tidak, (b) pilihan untuk mencapai tingkat usaha tertentu, apakah melalui usaha keras atau seadanya saja, dan (c) pilihan untuk tetap bertahan dalam usaha tersebut atau menyerah. Semua itu berasal dari motivasi yang berasal dari dalam diri karyawan sendiri (intrinsik) dan motivasi yang berasal dari luar dirinya (ekstrinsik). Misalnya, seorang karyawan yang termotivasi secara intrinsik akan bekerja sungguh-sungguh dan bertanggung jawab karena merasa pekerjaan tersebut penting bagi dirinya;

sedangkan karyawan yang termotivasi secara ekstrinsik akan bekerja keras untuk mendapatkan promosi atau bonus.

Ketika faktor tersebut dapat dituangkan dalam tabel 1 berikut:

Tabel 1: Faktor-faktor yang Menentukan Kinerja

Pengetahuan Deklaratif	Pengetahuan Prosedural	Motivasi
Fakta	Keterampilan kognitif	Pilihan untuk berprestasi
Prinsip-prinsip	Keterampilan psikomotorik	Tingkat usaha
Tujuan	Keterampilan fisik	Kemauan untuk tetap berusaha
	Keterampilan antar-pribadi	

Sumber: Aguinis (2013)

Ketiga faktor tersebut harus ada secara bersamaan untuk mencapai kinerja tinggi. Jika salah satu faktor tersebut memiliki nilai 0 (nol atau tidak ada), maka kinerja juga akan memiliki nilai 0 (nol atau tidak ada). Hal tersebut dituangkan dalam formula berikut:

$$\text{Kinerja} = \text{Pengetahuan Deklaratif} \times \text{Pengetahuan Prosedural} \times \text{Motivasi} \dots(1)$$

Misalnya, seorang karyawan memiliki pengetahuan deklaratif dan prosedural yang baik tetapi kurang motivasi, maka, kinerjanya cenderung rendah. Jadi, meskipun karyawan tersebut memiliki pengetahuan yang diperlukan untuk pekerjaannya, namun karyawan tersebut kurang motivasi (atau memiliki motivasi yang rendah) untuk menerapkannya ketika tidak diawasi oleh atasan, maka kinerjanya juga akan cenderung rendah.

Selain itu, untuk mencapai tingkat kinerja yang luar biasa, individu-individu berprestasi, seperti Tiger Woods, Bill Gates, Bobby Fischer, Thomas Edison, dan Socrates, melakukan latihan yang disebut sebagai "*deliberate practice*" ("latihan yang disengaja"). *Deliberate practice* berbeda dari latihan reguler dan hanya bekerja beberapa jam dalam seminggu. *Deliberate practice* menggunakan pendekatan yang fokus pada peningkatan kinerja secara konsisten. Langkah-langkahnya, antara lain, memperhatikan hasil, mencari umpan balik dari sumber ahli, dan membangun model mental dari pekerjaan, situasi, dan organisasi. *Top performer* dalam berbagai bidang melakukan *deliberate practice* secara konsisten, setiap hari, termasuk akhir pekan, untuk terus meningkatkan kinerja mereka.

Berikut adalah 5 (lima) tahap *deliberate practice*:

1. Pendekatan kinerja dengan tujuan menjadi semakin lebih baik.
2. Saat tampil, fokus pada apa yang terjadi dan mengapa melakukan hal-hal seperti ini.
3. Setelah tugas selesai, cari umpan balik (*feedback*) dari sumber ahli. Semakin banyak sumber umpan balik semakin baik.
4. Bangun model mental pekerjaan kita, situasi kita, dan organisasi kita.
5. Ulangi langkah 1–4 secara terus-menerus dan berkelanjutan.

3. IMPLIKASI UNTUK MENGATASI MASALAH KINERJA

Kinerja dipengaruhi oleh kombinasi tiga faktor, yaitu pengetahuan deklaratif, pengetahuan prosedural, dan motivasi. Ketiga faktor tersebut memiliki implikasi penting dalam menangani masalah kinerja. Oleh karenanya, manajer perlu mencari informasi yang memungkinkan mereka untuk memahami sumber masalah kinerja, apakah itu berasal dari kurangnya pengetahuan deklaratif, pengetahuan prosedural, motivasi, atau kombinasi dari ketiga faktor tersebut.

Jika seorang karyawan kekurangan motivasi tetapi manajer menganggap bahwa sumber masalahnya adalah kurangnya pengetahuan deklaratif, maka manajer mungkin akan mengirim karyawan tersebut ke program pelatihan yang disponsori perusahaan agar dia bisa memperoleh pengetahuan yang diyakini kurang. Dalam kasus karyawan yang kurang memiliki motivasi kerja, maka menjadi pemborosan waktu dan sumber daya bagi individu, manajer, dan organisasi untuk mengirim karyawan tersebut ke pelatihan karena kinerja buruknya berasal dari motivasi, bukan kurangnya pengetahuan deklaratif.

Oleh karena itu, sistem manajemen kinerja tidak hanya perlu mengukur kinerja, tetapi juga memberikan informasi tentang sumber kekurangan kinerja. Dengan demikian, manajer dapat mengidentifikasi akar permasalahan kinerja dengan lebih tepat dan mengambil langkah-langkah yang sesuai untuk meningkatkan kinerja karyawan, seperti memberikan motivasi tambahan atau pelatihan yang relevan.

4. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENENTU KINERJA

Faktor-faktor yang menentukan kinerja dipengaruhi oleh beberapa hal, termasuk kemampuan dan pengalaman sebelumnya dari karyawan, praktik sumber daya manusia (*Human Resources / HR*), dan lingkungan kerja. Sebagai contoh, beberapa perusahaan menawarkan lebih banyak

kesempatan untuk pelatihan daripada yang lain. Perusahaan-perusahaan ternama global seperti IBM, Accenture, Ford Motor, dan sejenisnya menempati posisi teratas dalam daftar investasi pelatihan tahunan mereka. Dalam perusahaan-perusahaan tersebut, kekurangan pengetahuan deklaratif kemungkinan tidak menjadi masalah besar karena ketika kekurangan pengetahuan diidentifikasi, karyawan memiliki banyak kesempatan untuk mengisi kesenjangan tersebut. Namun, masalah kinerja mungkin lebih terkait dengan pengetahuan prosedural dan motivasi. Dalam hal pengetahuan prosedural, karyawan mungkin sebenarnya memiliki pengetahuan untuk melakukan tugas tertentu tetapi mungkin tidak memiliki keterampilan untuk melakukannya karena kurangnya kesempatan untuk berlatih. Dalam hal motivasi, suatu kebijakan pemangkasan atau pengurangan pegawai mungkin telah menyebabkan "*sindrom survivor*", yakni kondisi psikologis karyawan yang membuat perasaan frustrasi, kebencian, dan bahkan kemarahan dari pegawai yang tetap. Perasaan-perasaan ini cenderung memiliki efek negatif yang kuat pada motivasi, dan pegawai mungkin menghabiskan energi yang minimal dalam pekerjaan mereka.

Oleh karena itu, selain tiga karakteristik individu yang menentukan kinerja (pengetahuan prosedural, pengetahuan deklaratif, dan motivasi), praktik sumber daya manusia (HR) dan lingkungan kerja juga dapat memengaruhi kinerja. Ketika mengatasi masalah kinerja, manajer perlu mengidentifikasi faktor mana yang menghambat kinerja dan kemudian membantu karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dengan cara yang sesuai.

5. DIMENSI KINERJA

Kinerja memiliki dimensi yang beragam. Oleh karenanya, perusahaan perlu mempertimbangkan banyak jenis perilaku untuk memahami kinerja karyawannya. Meskipun perusahaan dapat mengidentifikasi banyak perilaku spesifik, namun ada dua jenis perilaku atau aspek kinerja yang menonjol: kinerja tugas (*task performance*) dan kinerja kontekstual (*contextual performance*). Beberapa penulis juga menggunakan istilah "perilaku prososial" (*prosocial behavior*) dan "perilaku kewarganegaraan organisasi" (*organizational citizenship behaviors = OCB*) untuk merujuk pada kinerja kontekstual.

Kinerja tugas dan kinerja kontekstual harus dipertimbangkan secara terpisah karena keduanya tidak selalu terjadi bersamaan. Seorang karyawan dapat sangat mahir dalam tugasnya, tetapi kurang berhasil dalam kinerja kontekstualnya.

Pengertian kinerja tugas (*task performance*):

- aktivitas yang mengubah dari bahan baku menjadi barang dan jasa yang diproduksi oleh organisasi, serta
- aktivitas yang membantu proses transformasi dengan menyediakan kembali pasokan bahan baku, mendistribusikan produk jadi, atau menyediakan fungsi perencanaan, koordinasi, pengawasan, atau staf yang memungkinkan organisasi berfungsi secara efektif dan efisien.

Kinerja kontekstual (*contextual performance*) merupakan perilaku yang berkontribusi pada efektivitas organisasi dengan menciptakan lingkungan yang baik di mana kinerja tugas dapat terjadi.

Kedua dimensi kinerja, baik kinerja tugas maupun kinerja kontekstual, penting untuk dipertimbangkan dalam sistem manajemen kinerja. Banyak organisasi sekarang menyadari manfaat kinerja tugas dan kinerja kontekstual karena organisasi tidak dapat berfungsi dengan baik tanpa didukung perilaku kontekstual positif dari karyawannya.

Perbedaan utama antara kinerja tugas dan kinerja kontekstual:

1. Kinerja tugas bervariasi di antara pekerjaan. Misalnya, tugas yang dilakukan oleh seorang manajer SDM berbeda dari yang dilakukan oleh seorang manajer garis (*line manager*). Tugas yang dilakukan oleh seorang manajer SDM senior (lebih bersifat strategis) berbeda dari yang dilakukan oleh seorang analis SDM tingkat awal (lebih bersifat operasional). Di sisi lain, kinerja kontekstual cukup mirip di berbagai level fungsional dan hierarkis. Semua karyawan, tanpa memandang jabatan, fungsi, dan tanggung jawab, sama-sama bertanggung jawab, misalnya, untuk bersedia melakukan aktivitas tugas yang tidak secara resmi merupakan bagian dari pekerjaan.
2. Kinerja tugas cenderung ditentukan oleh peran, yang berarti bahwa kinerja tugas biasanya termasuk dalam deskripsi pekerjaan seseorang. Di sisi lain, perilaku kinerja kontekstual biasanya tidak ditentukan oleh peran dan, sebaliknya, biasanya diharapkan tanpa membuatnya eksplisit. Terakhir, kinerja tugas pada umumnya dipengaruhi oleh kemampuan dan keterampilan (misalnya, kognitif, fisik), sedangkan kinerja kontekstual pada umumnya dipengaruhi oleh kepribadian (misalnya, kesungguhan).

Tabel 2
Perbedaan Utama antara Kinerja Tugas dan Kinerja Kontekstual

Kinerja Tugas	Kinerja Kontekstual
Bervariasi antar pekerjaan	Cenderung mirip di seluruh pekerjaan
Kemungkinan peran ditentukan	Tidak mungkin menentukan peran
Acuan sebelumnya: kemampuan dan keterampilan	Acuan sebelumnya: kepribadian

Sumber: Aguinis (2013)

Ada beberapa alasan mengapa kedua dimensi kinerja tugas dan kontekstual harus dimasukkan dalam sistem manajemen kinerja:

1. Persaingan global menuntut usaha karyawan yang lebih tinggi lagi. Mungkin di masa lalu, sudah cukup memiliki kekuatan kerja yang kompeten dalam kinerja tugas. Namun, dunia yang terglobalisasi dan kekuatan persaingan yang menyertainya membuat kekuatan kerja perlu juga didukung oleh kinerja kontekstual yang positif. Sulit untuk bersaing jika sebuah organisasi memiliki kekuatan kerja yang tidak didukung oleh perilaku kontekstual.
2. Dalam persaingan global, terjadi pula persaingan ketat dalam menawarkan layanan pelanggan. Perilaku kinerja kontekstual dapat memberikan dampak besar pada kepuasan. Ketika seorang karyawan berusaha ekstra untuk memuaskan kebutuhan pelanggan, maka itu akan dapat berdampak besar dari sudut pandang pelanggan.
3. Banyak organisasi membentuk karyawan menjadi tim. Meskipun beberapa tim mungkin tidak permanen karena dibentuk untuk menyelesaikan tugas-tugas khusus dalam jangka pendek, namun kenyataannya dunia kerja saat ini adalah bahwa organisasi biasa untuk membentuk suatu tim untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Konsekuensinya, kerjasama antarpribadi adalah faktor penentu kunci dari efektivitas tim. Oleh karena itu, kinerja kontekstual menjadi sangat relevan untuk kerja tim.
4. Memasukkan kinerja tugas dan kinerja kontekstual dalam sistem manajemen kinerja dapat memberikan manfaat tambahan. Manfaat tambahannya adalah karyawan yang dinilai lebih puas dengan sistem dan percaya bahwa sistem tersebut lebih adil jika kinerja kontekstual diukur selain kinerja tugas.

Dengan demikian, menambahkan penilaian kinerja kontekstual selain kinerja tugas dapat memiliki dampak pada penilaian kinerja karyawan secara keseluruhan. Namun, perlu juga dijadikan catatan bahwa mengukur kinerja kontekstual secara eksplisit juga dapat membuat

perusahaan menjadi lebih subjektif dan rentan terhadap bias dibandingkan dengan mengukur hanya kinerja tugas. Oleh karenanya, ada jenis perilaku tambahan yang merupakan aspek lain dari kinerja kontekstual, yakni, perilaku suara (*voice behavior*). Perilaku suara adalah jenis perilaku yang mengekspresikan tantangan konstruktif dengan tujuan untuk memperbaiki, menantang *status quo* dengan cara positif, dan memberi saran inovatif untuk perubahan dan merekomendasikan modifikasi pada prosedur standar.

Perilaku *voice behavior* dari seorang karyawan baru yang mengirimkan email kepada seluruh anggota tim dan atasan dengan saran perbaikan berdasarkan praktik terbukti yang diamati langsung di tempat lain, menunjukkan inisiatif untuk berkontribusi positif. Meskipun beberapa saran mungkin tidak dapat diterapkan karena perbedaan lingkungan organisasi, yang lain bisa menghasilkan hasil yang sangat menguntungkan jika diimplementasikan. Contoh lainnya, karyawan bagian produksi yang menyarankan efisiensi proses produksi; karyawan bagian pemasaran menyampaikan ide untuk memperbaiki strategi penjualan produk; karyawan bagian sumber daya manusia memberi saran untuk memperbaiki sistem pelatihan dan pengembangan karyawan.

Perilaku *voice behavior* seperti ini berbeda dari perilaku konformis karena menantang *status quo* dengan cara yang positif. Di lain pihak, *voice behavior* juga berbeda dari sekadar mengeluh dan mengkritik karena tujuannya memberikan kontribusi positif dan berorientasi pada solusi. Oleh karenanya, *voice behavior* juga cenderung disertai dengan sikap karyawannya yang proaktif. Namun, atasan yang terbiasa dengan cara kerja yang sudah ada mungkin melihat perilaku ini sebagai ancaman terhadap kestabilan yang ada. Reaksi terhadap *voice behavior* yang negatif atau tidak tepat dapat menjadi indikasi bahwa posisi kepemimpinan dalam organisasi dipegang oleh orang-orang yang tidak tepat dan itu dapat menjadi tanda-tanda penurunan organisasi di masa yang akan datang.

Di sisi lain, lingkungan organisasi yang lebih sehat dan adaptif cenderung lebih menerima perilaku *voice behavior* dan bahkan memberikan penghargaan atas inisiatifnya tersebut. Studi terbaru menemukan bahwa meskipun *voice behavior* tidak secara eksplisit dimasukkan sebagai bagian dari sistem manajemen kinerja, penilai memberikan skor kinerja yang lebih tinggi kepada karyawan yang terlibat dalam *voice behavior*, meskipun terdapat kesamaan dalam penilaian kinerja tugas dan kontekstual.

Penting untuk memahami faktor kontekstual dan bagaimana faktor-faktor ini memengaruhi cara berbagai organisasi memilih untuk mendefinisikan dan mengukur kinerja. Perbedaan budaya juga dapat memainkan peran penting dalam hal ini, di mana nilai-nilai individualistik dan kolektivistik dapat mempengaruhi penilaian kinerja individu dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, penting untuk menyertakan baik kinerja tugas maupun kontekstual dalam sistem kinerja agar semua anggota organisasi memiliki kesempatan untuk menunjukkan nilai tambah mereka terlepas dari perilaku, gaya, dan nilai budaya yang berbeda.

6. PENDEKATAN UNTUK MENGUKUR KINERJA

Karyawan tidak bekerja dalam ruang yang terisolasi atau "vakum." Mereka bekerja dalam konteks organisasi tertentu, terlibat dalam perilaku tertentu yang menghasilkan hasil tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja, termasuk atasan, rekan kerja, peralatan yang digunakan, dan faktor-faktor lainnya, dapat memengaruhi bagaimana seorang karyawan berperilaku dan hasil kerja yang dihasilkan.

Dalam konteks ini, model yang ditunjukkan dalam Gambar 1 mengidentifikasi tiga pendekatan yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan: pendekatan perilaku, hasil, dan sifat.

1. Pendekatan Perilaku (*Behavior Approach*): Pendekatan ini memfokuskan pada apa yang dilakukan karyawan dalam pekerjaan mereka. Pendekatan ini lebih berorientasi pada proses yang menekankan bagaimana seorang karyawan melakukan pekerjaan.
2. Pendekatan Hasil (*Results Approach*): Pendekatan ini menilai kinerja karyawan berdasarkan hasil yang dihasilkan dari pekerjaan mereka. Fokus utamanya adalah pada hasil akhir yang dicapai oleh karyawan.
3. Pendekatan Sifat (*Trait Approach*): Pendekatan ini menilai kinerja karyawan berdasarkan karakteristik atau sifat-sifat pribadi karyawan, seperti kepribadian, kemampuan, atau motivasi. Pendekatan ini lebih berfokus pada atribut individual karyawan.



Gambar 1. Kinerja Pekerjaan: dalam Konteks
Sumber: Aguinis (2013)

Dengan mempertimbangkan ketiga pendekatan ini, organisasi dapat memilih pendekatan yang paling sesuai dengan tujuan dan kebutuhan mereka dalam mengukur kinerja karyawan. Setiap pendekatan memiliki kelebihan dan kelemahan masing-masing, dan pemilihan pendekatan yang tepat dapat membantu organisasi dalam mengevaluasi kinerja karyawan secara efektif dan objektif.

6.1. Pendekatan Perilaku (*Behavior Approach*)

Pendekatan perilaku menekankan apa yang dilakukan karyawan dalam pekerjaan mereka. Pendekatan ini lebih berorientasi pada proses yang menekankan bagaimana seorang karyawan melakukan pekerjaan. Pendekatan perilaku paling sesuai dalam situasi-situasi berikut:

1. Hubungan antara perilaku (*behavior*) dan hasil (*result*) tidak jelas: Terkadang hubungan antara perilaku dan pencapaian hasil tidak jelas. Dalam beberapa kasus, hasil yang diinginkan mungkin tidak tercapai meskipun perilaku yang benar telah dilakukan. Sebagai contoh, seorang pemasar mungkin tidak dapat menutup penjualan karena adanya penurunan ekonomi. Di sisi lain, mungkin pemasar dapat mencapai penutupan penjualan meskipun dengan menerapkan perilaku yang tidak atau kurang benar. Sebagai contoh, seorang pilot mungkin tidak memeriksa semua item dalam daftar periksa sebelum penerbangan, namun penerbangan tetap sukses (lepas landas dan mendarat dengan aman dan tepat waktu). Ketika hubungan antara perilaku dan hasil tidak selalu jelas, fokus pada perilaku lebih bermanfaat.
2. Hasil (*result*) perlu waktu yang masih lama: Ketika hasil yang diinginkan tidak akan terlihat dalam waktu dekat (beberapa bulan atau bahkan tahun), pengukuran perilaku bermanfaat. Sebagai contoh, pembentukan tim kerja untuk mencapai target penjualan

tahun depan membutuhkan waktu sekitar sembilan bulan dari pembentukan tim tersebut. Dalam situasi seperti ini, penting untuk mengevaluasi kinerja individu dan tim yang terlibat dalam misi tersebut dengan mengukur perilaku mereka dalam interval pendek selama periode sembilan bulan tersebut daripada menunggu hasil akhir.

3. Hasil buruk yang disebabkan oleh faktor di luar kendali pelaku: Ketika hasil kinerja seorang karyawan dipengaruhi oleh faktor di luar kendali karyawan tersebut, penting untuk menekankan pengukuran perilaku. Sebagai contoh, jika dua pekerja pada satu bidang mengalami masalah teknis, namun satu di antara mereka mendapatkan bantuan teknis yang lebih cepat daripada yang lain karena perbedaan *shift* kerja, maka pengukuran perilaku akan lebih adil daripada hanya mengukur hasil akhir. Kedua pekerja tersebut mungkin sama kompetennya, namun hasil yang dihasilkan oleh keduanya berbeda karena faktor eksternal yang memengaruhi kinerja mereka.

6.2. Pendekatan Hasil (*Result Approach*)

Pendekatan hasil merupakan pendekatan berbasis hasil, yang menekankan pencapaian hasil. Definisi dan pengukuran hasil biasanya membutuhkan waktu yang lebih sedikit daripada mendefinisikan dan mengukur perilaku yang diperlukan untuk mencapai hasil tersebut. Selain itu, pendekatan hasil biasanya dianggap lebih hemat biaya karena hasil dapat lebih murah untuk dilacak daripada perilaku. Secara keseluruhan, data yang dihasilkan dari pendekatan hasil cenderung lebih objektif dan menarik secara intuitif. Pendekatan ini menyoroti pentingnya hasil yang dihasilkan oleh karyawan sebagai indikator kinerja utama, tanpa terlalu memperhatikan bagaimana karyawan mencapai hasil tersebut.

Pendekatan hasil paling sesuai dalam keadaan berikut:

- Karyawan memiliki keterampilan dalam perilaku yang diperlukan. Penekanan pada hasil lebih sesuai ketika karyawan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Dalam situasi tersebut, karyawan mengetahui perilaku spesifik yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan dan mereka juga cukup terampil untuk mengetahui apa yang harus dilakukan untuk memperbaiki masalah terkait proses ketika hasil yang diinginkan tidak tercapai. Sebagai contoh, seorang pemasar. Kemampuan menjual dengan nilai terbesar merupakan prestasinya karena dapat dibedakan dengan pencapaian pemasar lainnya. Namun, kemampuan menjual yang tinggi tersebut tidak serta merta dapat diperoleh, terdapat proses dibalik

itu. Proses tersebut, antara lain, kemampuan memahami produk yang dijual, kemampuan komunikasi, karakter pribadi yang ulet dan pekerja keras, motivasi yang kuat, karakter pribadi pemasar yang dipercaya dan disukai oleh konsumen, kemampuan mengembangkan jejaring, dan lain-lain, yang semua kemampuan “keunggulan” tersebut dipelajari dan semakin terasah dengan meningkatnya pengalaman pemasar tersebut. Dengan kemampuan itu semua, akhirnya pemasar dapat mencapai penjualannya yang tertinggi.

- Terdapat keterkaitan antara perilaku dan hasil. Dalam beberapa situasi, hasil tertentu hanya dapat dicapai jika seorang pekerja melakukan perilaku tertentu yang spesifik. Ini terjadi dalam pekerjaan yang melibatkan tugas-tugas repetitif seperti pekerjaan di jalur perakitan atau pengiriman surat kabar. Ambil contoh seseorang yang mengirimkan surat kabar. Kinerja dapat diukur dengan mengadopsi pendekatan hasil: apakah surat kabar dikirimkan ke setiap pelanggan dalam jangka waktu tertentu. Agar karyawan memperoleh hasil ini, dia perlu mengambil surat kabar pada waktu tertentu dan menggunakan rute pengiriman yang paling efektif. Jika perilaku ini tidak ada, surat kabar tidak akan dikirim tepat waktu.
- Hasil menunjukkan peningkatan konsisten dari waktu ke waktu. Ketika hasil meningkat secara konsisten dari waktu ke waktu, itu menunjukkan bahwa karyawan menyadari perilaku yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sukses sudah dimilikinya. Dalam situasi ini, adalah tepat untuk mengadopsi pendekatan hasil untuk menilai kinerja.
- Ada banyak cara untuk melakukan pekerjaan dengan benar. Ketika ada berbagai cara untuk melakukan tugas yang diperlukan untuk suatu pekerjaan, pendekatan hasil adalah yang paling sesuai. Penekanan pada hasil dapat bermanfaat karena dapat mendorong karyawan untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan cara yang kreatif dan inovatif.

Tabel 3 merangkum kondisi di mana pendekatan perilaku atau pendekatan hasil mungkin paling cocok untuk menilai kinerja. Namun, pendekatan ini tidak bisa saling terpisah. Sebenarnya, banyak organisasi mengadopsi pendekatan yang mengukur baik perilaku maupun hasil.

Tabel 3
Pendekatan Perilaku vs Pendekatan Hasil

<p>Adopsi pendekatan perilaku untuk mengukur kinerja paling tepat ketika:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hubungan antara perilaku dan hasil tidak jelas • Hasil terjadi dalam waktu yang relatif lama • Hasil yang buruk berasal dari luar kendali karyawan 	<p>Adopsi pendekatan hasil untuk mengukur kinerja paling tepat ketika:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Karyawan terampil dalam perilaku yang sesuai • Terdapat hubungan yang jelas antara perilaku dan hasil • Hasil cenderung menunjukkan perbaikan yang konsisten • Ada banyak cara untuk melakukan pekerjaan yang benar
--	---

Sumber: Aguinis (2013)

Sebagai contoh, suatu perusahaan peritel, yang mengoperasikan banyak toko ritel dan beberapa merek ritel, bertujuan untuk membina budaya kewirausahaan bagi manajernya. Perusahaan tersebut memutuskan untuk merancang sistem manajemen kinerja yang diterapkan secara seragam di semua toko perusahaan tersebut. Perusahaan tersebut mengembangkan sistem manajemen kinerja di mana kinerja manajernya diukur berdasarkan hasil bisnis, yang terdiri dari, antara lain, total penjualannya, perkembangan pangsa pasarnya, perkembangan rasio pertumbuhan biaya terhadap penjualannya, serta kompetensi kepemimpinan manajer tersebut. Beberapa kompetensi kepemimpinannya tersebut, antara lain, mengikuti perkembangan fashion, pengelolaan keuangan, dan jiwa kewirausahaannya. Setelah melihat perkembangannya, perusahaan puas dengan sistem baru ini karena membantu menyelaraskan tujuan individu dengan strategi bisnis dan hasilnya. Penilai kinerja juga menyukai sistem baru ini karena acuan perilaku (*behavioural anchors*) ini membantu dalam menetapkan kinerja sehingga membuat penilaian kinerja lebih mudah dipahami. Selain itu, karyawan juga lebih menghargai bagaimana hasil dicapai daripada hanya melihat pada apa yang dicapai (pencapaiannya saja).

6.3. Pendekatan Sifat (*Trait Approach*)

Pendekatan sifat menekankan pada sifat atau karakter individu pelaku. Jika seseorang mengadopsi pendekatan sifat, penilai mengevaluasi sifat atau karakter yang relatif stabil. Ini dapat mencakup kemampuan, seperti kemampuan kognitif (yang tidak mudah dilatih) atau kepribadian (yang cenderung tidak mudah berubah). Sebagai contoh, pengukuran kinerja dapat terdiri dari menilai kecerdasan dan kesungguhan seorang karyawan pada akhir setiap periode peninjauan. Pendekatan ini dibenarkan berdasarkan hubungan positif yang ditemukan antara

kemampuan (seperti kecerdasan) dan sifat kepribadian (seperti kesungguhan) dengan perilaku yang diinginkan dalam pekerjaan. Beberapa vendor menyediakan alat untuk menilai sifat yang relatif stabil seperti ini, kadang-kadang dengan kemampuan untuk mengadministrasinya secara online.

Terdapat beberapa tantangan dalam mengimplementasikan sistem yang menekankan pengukuran sifat-sifat tersebut. Pertama, sifat-sifat tidak berada di bawah kendali individu. Dalam kebanyakan kasus, sifat-sifat tersebut cukup stabil sepanjang masa hidup seseorang. Sifat seseorang cenderung tidak mudah berubah bahkan jika individu bersedia untuk melakukan upaya yang substansial untuk melakukannya. Akibatnya, karyawan mungkin merasa bahwa sistem berbasis sifat tidak adil karena perkembangan sifat-sifat ini biasanya di luar kendali mereka. Kedua, kenyataan bahwa seseorang memiliki sifat tertentu (misalnya, kecerdasan) tidak berarti bahwa sifat ini akan secara otomatis mengarah pada hasil dan perilaku yang diinginkan. Seperti yang dicatat dalam Gambar 4.1, individu terdapat dalam situasi-situasi spesifik. Jika peralatan rusak dan rekan kerja tidak kooperatif, bahkan seorang karyawan yang sangat cerdas dan rajin tidak mungkin terlibat dalam perilaku yang mendukung tujuan organisasi.

Meskipun ada tantangan-tantangan tersebut, ada situasi di mana pendekatan yang berorientasi pada sifat dapat bermanfaat. Misalnya, sebagai bagian dari strategi bisnisnya, sebuah organisasi mungkin mengantisipasi perubahan struktural drastis yang akan menyebabkan reorganisasi sebagian besar fungsi dan realokasi karyawan yang mengikuti. Dalam keadaan seperti itu, mungkin berguna untuk menilai sifat-sifat yang dimiliki oleh berbagai individu sehingga keputusan yang adil dan tepat dapat dibuat mengenai alokasi sumber daya manusia di unit-unit organisasi yang baru dibuat. Ini, tentu saja, adalah keadaan yang cukup unik. Dalam kebanyakan organisasi, kinerja tidak diukur menggunakan pendekatan sifat. Itulah mengapa dua pendekatan sebelumnya (pendekatan perilaku dan pendekatan hasil) lebih populer untuk mengukur kinerja.

KESIMPULAN

1. Kinerja (*performance*) berkaitan dengan perilaku (*behavior*) atau apa yang dilakukan oleh karyawan, bukan tentang apa yang diproduksi oleh karyawan atau hasil dari pekerjaan mereka. Sistem manajemen kinerja biasanya mencakup pengukuran baik perilaku (bagaimana pekerjaan dilakukan) maupun hasil (hasil dari pekerjaan seseorang).
2. Kinerja ditentukan oleh kombinasi pengetahuan deklaratif (informasi), pengetahuan prosedural (keterampilan), dan motivasi. Rumusnya adalah $Performance = Declarative Knowledge \times Procedural Knowledge \times Motivation$. Ketiga faktor ini ada hadir dalam tingkat yang memadai agar kinerja mencapai tingkat yang memuaskan.
3. Ada dua aspek penting dari kinerja: tugas dan kontekstual. Kinerja tugas mengacu pada aktivitas spesifik yang diperlukan oleh pekerjaan seseorang. Kinerja kontekstual mengacu pada aktivitas yang diperlukan untuk menjadi "warga negara organisasi" yang baik (misalnya, membantu rekan kerja, mendukung inisiatif perusahaan).
4. Karyawan tidak bekerja dalam ruang hampa. Mereka bekerja dalam situasi tertentu, melakukan perilaku tertentu yang menghasilkan hasil tertentu. Pendekatan berbasis perilaku, berbasis hasil, dan berbasis sifat dapat digunakan untuk menilai kinerja, dan pilihan antara ketiganya harus dipengaruhi oleh strategi bisnis organisasi.
5. Pendekatan perilaku menekankan apa yang dilakukan oleh karyawan (yaitu, bagaimana pekerjaan dilakukan). Pendekatan ini cocok ketika hubungan antara perilaku dan hasil tidak jelas, hasil terjadi di masa depan, atau hasil buruk disebabkan oleh faktor di luar kendali karyawan.
6. Pendekatan hasil menekankan hasil yang dihasilkan oleh karyawan. Pendekatan ini cocok ketika karyawan terampil dalam perilaku yang diperlukan, hubungan antara perilaku dan hasil jelas, hasil menunjukkan peningkatan konsisten dari waktu ke waktu, atau ada banyak cara untuk melakukan pekerjaan dengan benar.
7. Pendekatan sifat menekankan sifat-sifat individu yang relatif stabil sepanjang masa hidup seseorang. Pendekatan ini mungkin cocok ketika organisasi mengantisipasi perubahan struktural drastis. Namun, pendekatan ini memiliki kelemahan karena sifat tidak sepenuhnya berada di bawah kendali individu, dan memiliki sifat positif tertentu tidak menjamin bahwa karyawan akan melakukan perilaku produktif yang menghasilkan hasil yang diinginkan.

Dengan demikian, pemahaman tentang konsep dasar ini penting dalam merancang dan mengimplementasikan sistem manajemen kinerja yang efektif.

REFERENSI

- Aguinis, H., (2013). *Performance Management*. 3rd edition. Boston: Pearson.
- Dessler, G., (2020). *Human Resource Management*. 16th edition. NY: Pearson.
- Fahmi, I., (2021). *Manajemen Kinerja: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta
- Hery. (2020). *Manajemen Kinerja*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media
- Ruky, A. S., (2022). *Manajemen Kinerja untuk Era Revolusi Industri 4.0*. Yogyakarta: Penerbit Andi