

**Raymond S Mangunsong**

# **MANAJEMEN KINERJA**

**“Pekerjakankan Dan Hargai”  
(Beri Hadiah dan Hukuman)**

**Edisi Khusus**

**JAKARTA  
2022**

**UNDANG-UNDANG NO. 19 TAHUN 2002  
TENTANG HAK CIPTA  
PASAL 22 AYAT (1)**

**KETENTUAN PIDANA  
SANKSI PELANGGARAN**

1. Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau memperbanyak suatu Ciptaan atau memberikan izin untuk itu, dipidana dengan pidana penjara paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000.00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000.00 (lima miliar rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyerahkan, menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) , dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000.00 (lima ratus juta rupiah).

# **Daftar Isi**

**Lembar Judul. i**

**Daftar Isi. iii**

**Kata Pengantar. ix**

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

- 1.1. Kesenjangan Sain Dengan Praktik Menuju Cakrawala Manajemen Kinerja. 2
- 1.2. Introduksi Manajemen Kinerja. 4
- 1.3. Menerapkan Sistem Manajemen Kinerja. 6
- 1.4. Proses Manajemen Kinerja. 13
- 1.5. Membangun Tim Kinerja. 31
- 1.6. Praktik Terbaik Manajemen Kinerja. 34

## **BAB 2**

### **MENYELARASKAN MANAJEMEN KINERJA DENGAN STRATEGI, NILAI, DAN TUJUAN ORGANISASI**

- 2.1. Keselarasan Dan Manajemen Kinerja. 47
- 2.2. Seberapa Penting Keselarasan. 49
- 2.3. Apa Yang Mendorong Keselarasan. 53
- 2.4. Menerjemahkan Strategi Ke Tindakan. 58

## **BAB 3**

### **TUJUAN APLIKASI PRAKTIS TEORI PENGATURAN MANAJEMEN KINERJA**

- 3.1. Skala Komitmen Sasaran. 68
- 3.2. Pentingnya Tujuan. 69
- 3.3. Efikasi Diri. 71
- 3.4. Isolasi Diri. 74

- 3.5. Kompleksitas Tugas. 75
- 3.6. Pembingkatan Tujuan. 78
- 3.7. Tujuan Tim. 80
- 3.8. Efisiensi Tim. 84

## **BAB 4**

### **PELATIHAN DAN MANAJEMEN KINERJA**

- 4.1. Empat Tahap Pendekatan Dan Pembinaan Organisasi. 89
- 4.2. Kerangka Kerja Pelatihan Dan Kinerja Pengelolaan. 92
- 4.3. Peran Manajer. 95
- 4.4. Manajemen Kinerja vs. Pengembangan Pelatihan. 103
- 4.5. Peran Sumber Daya Manusia Dan Pelatih Internal. 112
- 4.6. Peran Pelatih Eksternal. 115
- 4.7. Membangun Budaya Pembinaan Dan Pengembangan. 138

## **BAB 5**

### **PERAN PEKERJAAN DAN PENGEMBANGAN INFORMAL MANAJEMEN KINERJA**

- 5.1. Pembelajaran Informal Dan Sumber Daya Manusia. 147
- 5.2. Apa Itu Pembelajaran Informal. 150
- 5.3. Masalah Metodologis Terkait Dengan Pembelajaran Informal. 155
- 5.4. Karakteristik Tempat Kerja Yang Meningkatkan Pembelajaran Informal. 158
- 5.5. Karakteristik Pekerja Yang Memengaruhi Pembelajaran Informal. 163
- 5.6. Manajemen Kinerja, Pekerjaan Dan Karakteristik Pekerja. 168

- 5.7. Praktik Terbaik Dalam Manajemen Kinerja Dan Pembelajaran Informal. 174
- 5.8. Pekerja Garis Depan. 177
- 5.9. Perencanaan Pembelajaran Dan Pengembangan Informal. 182

## **BAB 6**

### **MENGELOLA KINERJA TIM DALAM PENGATURAN YANG KOMPLEKS**

- 6.1. Apa Yang Dimaksud Dengan Tim. 185
- 6.2. Tim Dan Manajemen Kinerja. 187
- 6.3. Aspek Manajemen Kinerja Tim (Team Performance Management/TPM). 188
- 6.4. Praktik Terbaik Untuk Mengatasi Aspek TPM. 190

## **BAB 7**

### **MANAJEMEN KINERJA CEO**

- 7.1. Di Mana CEO Berada. 213
- 7.2. Peristiwa Penting Dan Reformasi. 215
- 7.3. Proses Manajemen Kinerja CEO. 216
- 7.4. Meningkatkan Efektivitas Dewan Direksi. 220
- 7.5. Ringkasan Dan Rekomendasi. 223

## **BAB 8**

### **MANAJEMEN KINERJA DI PERUSAHAAN MULTI NASIONAL**

- 8.1. Tantangan MNC. 227
- 8.2. Dimensi Dan Implikasi Budaya. 230
- 8.3. Peran Budaya Organisasi. 244
- 8.4. Rekomendasi Untuk Latihan. 245
- 8.5. Ringkasan Dan Kesimpulan. 252

## **BAB 9**

### **KINERJA KONTEKSTUAL**

- 9.1. Anteseden Kinerja Kontekstual. 257
- 9.2. Hasil Perilaku Kontekstual. 260
- 9.3. Mengelola Kinerja Kontekstual. 263

## **BAB 10**

### **MENGGUNAKAN MANAJEMEN KINERJA SEBAGAI ALAT PEMBELAJARAN**

- 10.1. Manajemen Kinerja Dan Karyawan. 273
- 10.2. Sistem Hidup. 274
- 10.3. Budaya Belajar Mandiri. 277
- 10.4. Manajemen Kinerja Sebagai Alat Pembelajaran. 280
- 10.5. Mengapa Perusahaan Memiliki Kinerja. 281
- 10.6. Ketidakcocokan Evaluasi versus Pembangunan. 283
- 10.7. Tujuan Sistem Manajemen Kinerja. 285

## **BAB 11**

### **MENDIAGNOSA KONTRA PERILAKU KERJA PRODUKTIF**

- 11.1. Jenis Perilaku Kerja Kontraproduktif (Counterproductive Work Behavior/CWB). 294
- 11.2. Mendiagnosis Penyebab CWB. 299
- 11.3. Menghadapi Perilaku Kerja Kontraproduktif. 309

## **BAB 12**

### **PRO KONTRA PRAKTIK PERINGKAT PAKSA**

- 12.1. Mendefinisikan Peringkat Paksa. 341
- 12.2. Pro Kontra Sistem Pemeringkatan Paksa. 343
- 12.3. Langkah-Langkah Implementasi Utama. 350

## **BAB 13**

### **TEKNOLOGI DAN PENGELOLAAN KINERJA**

- 13.1. Teknologi Masa Lalu Dalam Manajemen Kinerja. 359
- 13.2. Teknologi Mendukung Tujuan Manajemen Kinerja. 365
- 13.3. Teknologi Memfasilitasi Komponen Manajemen Kinerja. 372
- 13.4. Teknologi Menciptakan Proses Manajemen Kinerja. 383
- 13.5. Menerapkan Kinerja Berbasis Teknologi. 390
- 13.6. Rekomendasi Menggunakan Teknologi Untuk Tujuan Manajemen Kinerja. 395

## **BAB 14**

### **KINERJA OTENTIK**

- 14.1. Komponen Negosiasi Kinerja. 404
- 14.2. Keadilan Prosedural Dan Instrumentalitas Evaluatif. 407
- 14.3. Pembimbingan Kinerja. 408
- 14.4. Sosio Kritis Psikologis Perbedaan Individu Membuat Perbedaan. 410

## **BAB 15**

### **MENILAI PROGRAM MANAJEMEN KINERJA DAN KEBIJAKAN**

- 15.1. Keselarasan Organisasi. 425
- 15.2. Lingkungan Umpan Balik. 426
- 15.3. Peluang Pertumbuhan Individu Formal. 427
- 15.4. Akuntabilitas. 428
- 15.5. Sistem Kompensasi. 429
- 15.6. Penerapan Manajemen Kinerja. 431

## **BAB 16**

### **MANAJEMEN KINERJA MASA DEPAN**

- 16.1. Tren Pekerja Dan Tempat Kerja. 436
- 16.2. Menjaga Manajemen Kinerja Tetap Efektif. 443

## **BAB 17**

### **PRAKTIK TERBAIK DALAM PENGELOLAAN KINERJA**

- 17.1. Apa Itu Prestasi Kerja. 456
- 17.2. Pengembangan Karyawan. 461
- 17.3. Pelatihan Eksekutif. 464
- 17.4. Evaluasi Kinerja. 465
- 17.5. Menghargai Kinerja. 468
- 17.6. Masalah Khusus Dalam Manajemen Kinerja. 472

### **Referensi. 481**



## **Kata Pengantar**

Karena organisasi bervariasi dalam ukuran, tujuan, fungsi, kompleksitas, konstruksi, sifat fisik produk, dan daya tariknya sebagai pengusaha, demikian juga kontribusi Manajemen Sumber Daya Manusia. Tetapi pada sebagian besar tujuan akhir dari fungsi tersebut adalah untuk “memastikan bahwa setiap saat bisnis dikelola dengan benar oleh jumlah orang yang tepat, dengan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan”.

Seberapa besar atau kecil organisasi atau seberapa sederhana atau kompleksnya model bisnis organisasi atau perusahaan, manajemen kinerja yang efektif adalah kunci persyaratan jika memiliki sejumlah karyawan. Manajemen Kinerja (Performance Management) adalah salah satu pilar praktek Manajemen Sumber Daya Manusia dalam organisasi atau perusahaan. Secara khusus, dipertanyakan, bagaimana mengukur kinerja karyawan?. Bagaimana merancang dan mengimplementasikan sistem untuk memperkuat standar kinerja yang telah ditetapkan?. Bahkan sebelum sebuah organisasi mulai berpikir tentang area praktik seperti penilaian individu dan perencanaan suksesi, harus dapat memahami dasar-dasarnya untuk mengukur kinerja karyawan sehari-hari. Organisasi yang mempekerjakan yang terbaik dan membangun tenaga kerja yang beragam, harus terlebih

dahulu memiliki pemahaman yang jelas tentang pekerjaan yang akan dilakukan dan bagaimana hal itu dianggap berhasil atau tidak.

Buku Manajemen Kinerja ini, dirancang untuk mempertimbangkan teori dan peran Manajemen Sumber Daya Manusia dan menghubungkannya dengan kebijakan dan praktik penilaian kinerja (*performance appraisal*) yang diperlukan dalam organisasi agar efektif dan efisien memberdayakan Sumber Daya Manusia dengan manajemen yang baik dan benar.

Persoalannya adalah sejauhmana organisasi mampu menyusun kriteria penilaian kinerja yang efektif dan efisien menuju kinerja terbaik. Sesungguhnya setiap organisasi dihadapkan dengan beberapa tantangan (*challenges*) yang harus diantisipasi dan dihadapi. Oleh karena itu setiap manajer dituntut harus bertindak lebih proaktif dan professional, karena memiliki tanggungjawab untuk mengembangkan dan meningkatkan kontribusi karyawan secara terus menerus.

Agar mudah memahami buku ini dengan baik, penulis mencoba mengemasnya dalam rangkaian yang sistimatis dan mudah dicerna sehingga para pembaca, baik dari kalangan praktisi maupun mahasiswa yang sedang mempelajari dan mendalami Manajemen Kinerja (*Performance Management*),

dapat mengimplementasikannya dalam praktik, terutama pada organisasi dan diri sendiri.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari sempurna, tetapi setidaknya telah menjadi salah satu sumbangan untuk memperkaya khasanah ilmu pengetahuan, khususnya di bidang Manajemen Kinerja. Oleh karena itu, penulis dengan segala keterbatasannya membuka diri untuk menerima kritik dan saran dari para pembaca yang budiman, agar buku ini dapat disempurnakan.

Penulis,

Raymond S. Mangunsong, B.B.A.,S.E.,M.M

## **Tentang Penulis**

Raymond S. Mangunsong, B.B.A.,S.E.,M.M.  
Komp. Perumahan Duren Sawit Baru Blok A7 No. 3  
Rt.05/11 Duren Sawit Baru Jakarta Timur, Kode Pos  
13440.

Bachelor of Business Administration dari  
Akademi Pimpinan Perusahaan Indonesia Jakarta,  
Sarjana Ekonomi dari STEI Jakarta, Pascasarjana (S2)  
Magister Manajemen dari STIE-IPWI Jakarta.

Diklat Training For The Trainer (TFT) LP3S  
Jakarta, Diklat Pengelolaan Pergudangan Depperdag  
Jakarta, Diklat Teknik-Teknik Perdagangan Jakarta,  
Diklat Kemetrologian, Diklat Fasilitas dan Sarana  
Kesejahteraan Pekerja, Diklat Penilaian Kinerja  
Pegawai. Diklat Perencanaan dan Anggaran Pemprov.  
DKI Jakarta.

Sebagai staf pengajar di Tri Jaya Youth Centre  
Jakarta, Pegawai Negeri Sipil Depatemen  
Perdagangan dan Koperasi R.I, ditempatkan di  
Kanwil Dep.Perdagangan dan Koperasi DKI Jakarta.  
Ditugaskan sebagai Tenaga Pengajar/Penatar  
Pedagang Ekonomi Lemah dan Industri Kecil (UKM),

Ditugaskan sebagai Kepala Sub.Seksi Massa  
dan Timbangan pada Kantor Dep. Perdagangan  
Kodya Jakarta Selatan, Sebagai staf senior Export dan  
Import pada Suku Dinas Perindag Kodya Jakarta  
Selatan.

Diperbantukan sebagai Kepala Bidang  
Pembangunan Ekonomi Daerah Tertinggal dan

Pascakonflik pada Kementrian Pembangunan Daerah  
Tertinggal R.I (KPDT-RI),

Ditugaskan pada Subdis Kesejahteran Pekerja  
Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Prov. DKI  
Jakarta. Saat ini bertugas di Kantor Walikota Kota  
Administrasi Jakarta Selatan.

Kepala Sub Bagian Program dan Anggaran  
Kecamatan Kebayoran Lama Kota Adm Jakarta  
Selatan.

Mantan Ketua Program Studi/Jurusan  
Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas MPU  
Tantular Jakarta.

Sampai saat ini masih aktif sebagai Dosen  
Fakultas Ekonomi Universitas MPU Tantular Jakarta.

Raymond S. Mangunsong, BBA.,SE.,MM