

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Kerangka Teori**

##### **A.1. Konsep Penilaian Kinerja SDM**

Kinerja manajemen merupakan proses dimana manajer dan staf bekerja sama untuk merencanakan, memantau dan mengkaji sasaran kerja staf dan mengukur seberapa jauh kontribusi keberhasilan bagi organisasi (Bangun, 2012). Proses tersebut menjadi proses yang berkesinambungan untuk menetapkan tujuan, menilaiperkembangan dan memfasilitasi pelatihan atau model peningkatan kapasitas apa yang dibutuhkan, serta memberikan umpan balik untuk memastikan bahwa staf mencapai tujuan mereka dan tujuan organisasi. Untuk itu penilaian atau penilaian kinerja menjadi aspek penting yang menjadi bagian dari komponen manajemen SDM. Untuk itu, bagaimana penilaian kinerja tersebut efektif, maka penilaian harus melibatkan komunikasi dua arah untuk saling bertukar umpan balik yang konstruktif dan membangun sehingga akan meningkatkan keseluruhan kontribusi yang diberikan oleh karyawan.

Beberapa definisi terkait kinerja adalah definisi dari Bangun (2012) dinyatakan bahwa kinerja (performance) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (job requirement). Untuk itu, dalam buku tersebut untuk menilai kinerja perlu memahami bahwa penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan organisasi untuk memberi penilaian keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian yang dilakukan adalah membandingkan hasil kerja yang dapat dicapai karyawan dengan standar pekerjaan dan memiliki manfaat antara lain penilaian antar individu dalam organisasi, pengembangan dalam diri tiap individu, pemeliharaan sistem dan dokumentasi yang dijelaskan sebagai berikut :

1. Penilaian antar individu dalam organisasi

Penilaian tersebut bertujuan untuk member manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi, serta memutuskan penempatan pada posisi yang tepat, promosi, mutasi, atau tidak diperpanjangnya kontrak kerja.

2. Pengembangan diri tiap individu

Karyawan yang memiliki kinerja yang belum memenuhi standar perlu pengembanganbaik melalui pendidikan maupun pelatihan. Hal tersebut harus diklasifikasikan apakah di tingkat pengetahuan atau keterampilan dalam mengerjakan pekerjaannya.

3. Pemeliharaan Sistem

Dalam pemeliharaan sistem, hal yang penting adalah ada keterkaitan dan relasi yang tidak terpisah antar sistem yang ada; yaitu pengembangan perusahaan dari individu, penilaian pencapaian tujuan baik individu atau tim, perencanaan SDM, dan audit atas sistem SDM.

4. Dokumentasi

Proses penilaian kinerja dan hasilnya akan menentukan tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan, sehingga dalam pembuatan keputusan diperlukan pemenuhan secara legal manajemen SDM dan pengujian validitas pendukung berupa konfirmasi atau penelusuran data-data yang dipertanggungjawabkan.

Sedangkan ketika melakukan penilaian perilaku karyawan, hal terpenting adalah memastikan dan memfokuskan bahwa penilaian tidak hanya pada kinerja karyawan, tapi juga mempertimbangkan perilaku yang relevanyaitu defisiensi, kontaminasi dan distorsi (Ivancevich et al., 2005). Dalam hal ini ada makna penilaian kinerja yang dilakukan juga harus efektif, dimana ada proses yang berkesinambungan karena proses tidak hanya dikerjakan pada periode tertentu tapi menjadi tahapan yang saling mempengaruhi.

Griffin (2002, p. 429) dalam bukunya mengungkapkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu penilaian formal mengenai seberapa baik karyawan melakukan

pekerjaan mereka. Penilaian kinerja SDM diharapkan adil dan tidak diskriminatif, sehingga validasi digunakan untuk menunjukkan bahwa sistem penilaian mengukur kinerja dari elemen pekerjaan yang penting secara akurat dan tidak mengukur atribut atau perilaku yang tidak relevan dengan kinerja pekerjaan.

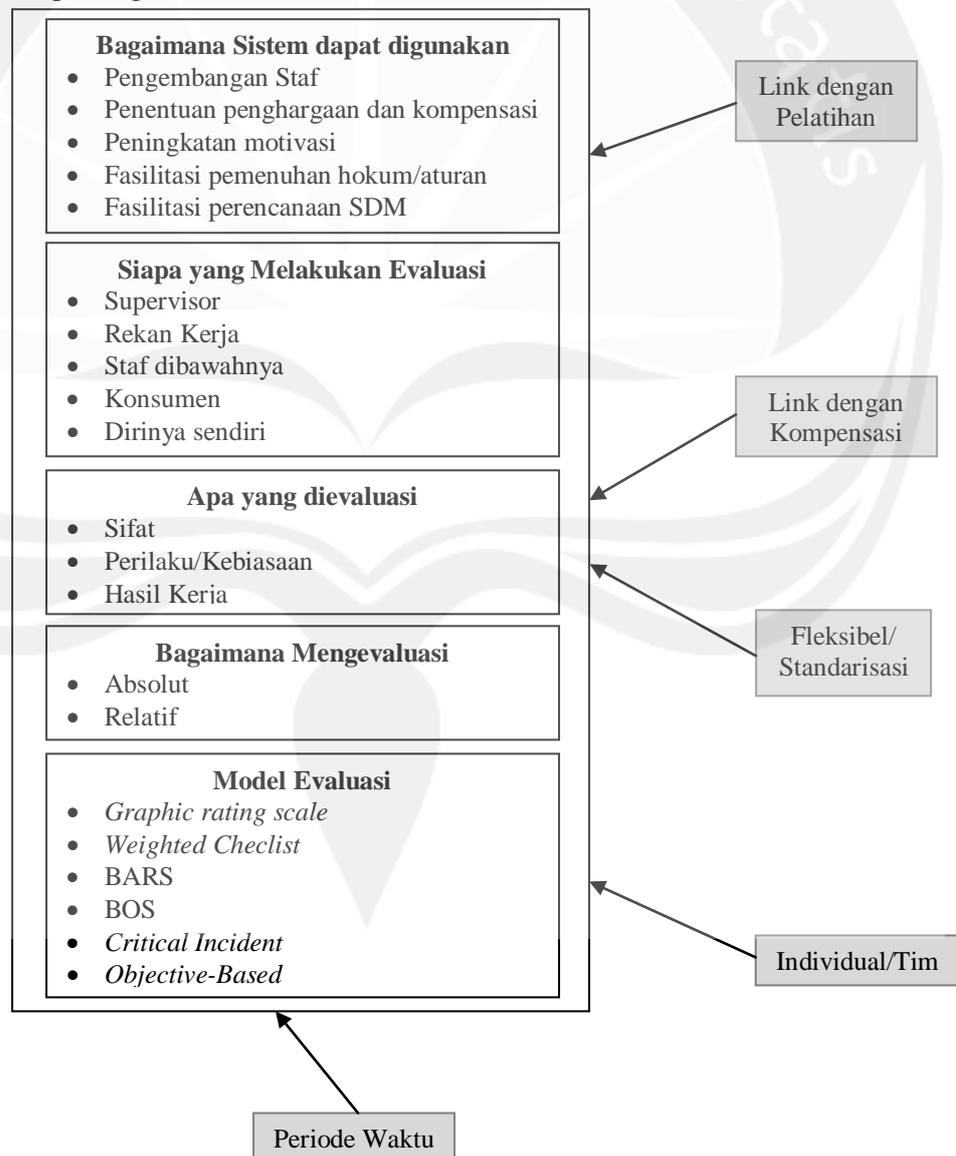
Standar kinerja dianggap memuaskan bila pernyataannya tertuang dalam kontrak kinerja, memuat bagaimana suatu kegiatan kerja akan dilakukan dan mengarahkan pada hasil kinerja yang akan diukur (Muhammad, 2008). Hal tersebut dilakukan agar karyawan mengetahui tingkat efisiensi dan efektivitas serta kontribusinya dalam melakukan pekerjaan guna mencapai tujuan organisasi. Standar kinerja juga dibuat untuk setiap individu dengan berpedoman pada uraian pekerjaan, yang disepakati antara karyawan dan pimpinan secara tertulis dalam sebuah kontrak kinerja dengan sasaran yang jelas.

Penilaian kinerja (atau performance review) menurut *The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)* merupakan kesempatan bagi karyawan/individu yang memperhatikan perkembangan kinerja mereka. Untuk itu Manajer biasanya mendukung untuk terlibat dalam dialog tentang kinerja dan perkembangan mereka dan mengidentifikasi dukungan apa yang dibutuhkan dari manajer. Untuk itu, dibutuhkan suatu penilaian kinerja sebagai bagian penting dari manajemen kinerja dengan berbagai alat yang dapat digunakan. Penilaian kinerja tersebut biasanya melibatkan tim dan tidak hanya dilakukan oleh *professional HR*.

Mello (2011) dalam bukunya membahas tentang *Strategic Choices in Performance Management Systems*. Dalam buku tersebut dijelaskan bahwa sistem penilaian kinerja digunakan untuk menentukan pengembangan staf, kompensasi, penghargaan, mendorong motivasi kerja, memfasilitasi pemenuhan aturan atau prosedur yang berlaku di organisasi, serta menjadi dasar bagi perencanaan SDM. Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh supervisor, rekan kerja, bawahan, pelanggan, dan dirinya sendiri untuk mengevaluasi sifat/karakter personal, perilaku kerja, dan capaian kerja. Ada 2 metode yang dapat dilakukan, yaitu

*absolute*; dimana penilaian yang dilakukan menggunakan dasar standar yang telah ditentukan organisasi dan dapat berupa *relative*; dimana penilaian tergantung pada persepsi dan pemahaman orang lain.

Organisasi perlu memilih strategi untuk meningkatkan sistem kinerja manajemen dengan melibatkan semua manajer mendesain sistem, memberikan pemahaman kepada semua manajer mengenai tanggung jawab mereka atas kinerja dan pengembangan staf, memberi gambaran yang jelas dan mendefinisikan capaian kinerja yang harus dipenuhi oleh staf, menetapkan tujuan spesifik terkait dengan sistem penilaian kinerja yang didesain, dan perlunya komitmen manajer senior atau pemimpin organisasi.



Menurut Sullivan (2011), kebanyakan organisasi sering mengabaikan kekurangan dari penilaian kinerja dan menghadapi persoalan saat harus melalui proses penilaian tersebut. Banyak aspek yang mempengaruhi tantangan mencakup waktu persiapan, waktu kerja karyawan, proses, biaya, dan kemajuan teknologi. Untuk menjawab persoalan, dinamika dan tantangan tersebut, maka penilaian kinerja harus mempertimbangkan :

1. Penilaian tidak sekedar menilai kinerja aktual - sebagian besar penilaian biasanya hanya berfokus pada "orang/staf" yang meliputi pribadi (komitmen), pengetahuan (pengetahuan teknis) atau perilaku (yaitu kehadiran). Sementara faktor-faktor lain sering tidak dipertimbangkan padahal berkontribusi terhadap kinerja. Faktor-faktor tersebut terkadang tidak memiliki ukuran sebagai output yang aktual. Penilaian kinerja menekankan pada kualitas *output*, volume, nilai uang, dan respon kerja.
2. Penilaian kinerja yang memberikan umpan balik intensif - jika tujuan utama dari proses penilaian kinerja SDM ini adalah untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah yang berhubungan dengan kinerja, maka pemberian umpan balik perlu diberikan triwulanan sesuai riil kondisi yang dibutuhkan.
3. Berbasis pada data *assesment* – hal ini dikarenakan hampir sebagian besar proses penilaian kinerja hanya mengandalkan 100% memori dari staf yang menyelesaikan penilaian. Untuk itu karena tidak ada basis penilaian yang dilakukan ‘pra dan sesudah’ serta menghindari penilaian yang “kabur dan subyektif”.
4. Proses untuk melihat efektivitas– penilaian seharusnya bertujuan untuk mengenali hasil, memberikan umpan balik dan mangurangi kelemahan, menentukan kebutuhan pelatihan, dan untuk mengidentifikasi berkinerja yang belum optimal. Namun jarang sekali penilai melihat proses usebagai faktor yang menentukan mengukur kontribusi untuk mencapai salah satu dari tujuan-tujuan tersebut. Sebaliknya, ukuran biasanya hanya melihat pada hasil akhir belum mempertimbangkan analisa proses.
5. Akuntabilitas - manajer seharusnya diukur kemampuan dan tanggung jawab untuk menyediakan umpan balik yang akurat pada saat penilaian kinerja SDM. Kemampuan memberikan umpan balik tersebut berhubungan dengan kompetensi

seorang manajer dalam menyelesaikan tugas secara optimal dan tanggung jawab pada hasil kerja staf di bawahnya.

## **B. Model-model Penilaian Kinerja**

Karakteristik ORNOP adalah pelayanan pada masyarakat dan mendorong penguatan kapasitas masyarakat, untuk itu ukuran kinerja selain kuantitatif juga menekankan pada kualitas dan idealis agar masyarakat berdaya mengatasi persoalannya. Untuk itu model penilaian kinerja yang sesuai perlu menekankan pada ukuran kuantitatif dan kualitatifnya secara komprehensif. Untuk itu ada beberapa teori model penilaian kinerja menurut Schuler & Jackson (2006) adalah :

### **1. Model Berdasarkan Hasil (Result approach)**

#### **a. Manajemen berdasarkan sasaran (Management by objectives)**

Penilai pada metode ini adalah orang-orang yang berpengalaman dan berkinerja tinggi yang dapat mengembangkan strategi mereka sendiri. Cara kerja dari metode ini adalah bagaimana suatu sasaran dapat tercapai dengan menguraingi ambiguitas dan juga hambatan yang mungkin dapat menghalangi tercapainya sasaran. Rata-rata sistem MBO membutuhkan waktu 2 tahun sesudah penerapannya untuk berjalan dengan efektif.

Penilaian dapat dilakukan secara sederhana ataupun bertahap, tergantung pada kebutuhan sasaran yang akan dicapai. Manajer dan bawahan secara bersama-sama menyepakati tujuan-tujuan untuk periode penilaian berikutnya. Dalam sistem tersebut, salah satu tujuannya misalkan saja adalah mengurangi limbah sebesar 10 persen. Pada akhir periode penilaian, sebuah evaluasi berfokus pada seberapa baik karyawan mencapai tujuan tersebut.

#### **b. Model standar kerja (Work Standards Model):**

Model ini mirip dengan MBO hanya saja model ini lebih banyak menggunakan ukuran langsung dengan menggunakan penekanan pada pengujian kinerja. Poin penting dari model ini adalah :

- Membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan atau tingkat output yang diharapkan.
- Standar-standar mencerminkan *output* normal dari seorang karyawan rata-rata yang bekerja dengan kecepatan normal.
- Metode untuk menentukan standar kerja: Studi waktu (*time study*) dan pengambilan sampel pekerjaan (*work sampling*).

## 2. Model berdasarkan perilaku

### a. Kejadian kritis (Critical incident)

Model dengan metode ini memerlukan kejelian dari penilai dalam mengamati setiap perilaku orang yang dinilai. Ada 3 poin penekanan yang penting yaitu :

- Pemeliharaan dokumen-dokumen tertulis mengenai tindakan-tindakan karyawan yang sangat positif dan sangat negatif.
- Ketika tindakan tersebut, yang disebut *insiden kritis*, mempengaruhi efektivitas departemen secara signifikan, secara positif ataupun negatif, manajer mencatatnya.
- Pada akhir periode penilaian, penilai menggunakan catatan-catatan tersebut bersama dengan data-data lainnya untuk mengevaluasi kinerja karyawan.

### b. Skala rating yang diberi bobot menurut perilaku (Behaviorally Anchored rating scales/ BARS).

Langkah pertama yang harus dilakukan dalam metode ini adalah mengumpulkan data yang menggambarkan perilaku yang baik, rata-rata, dan buruk untuk masing-masing kategori jabatan. Kejadian-kejadian ini kemudian dikelompokkan menjadi dasar penilaian yang akan dilakukan. Kemudian kejadian-kejadian tersebut diberi nilai sesuai dengan kontribusinya pada kinerjanya.

c. **Skala pengamatan perilaku (Behavioral Observation Scales)**

Metode ini sangat mirip dengan BARS atau dengan skala standar campuran. Perbedaan ini adalah bahwa BOS menilai kinerja pelayanan karyawan dengan cara mengamati seberapa sering mereka melakukan kejadian-kejadian kritis (critical incidents) serta frekuensi kejadian-kejadian tersebut. Nilai diperoleh tiap pelaku dengan memberi angka kepada penilaian frekuensi secara keseluruhan.

**3. Model Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi**

Green (1999) mendefinisikan kompetensi sebagai deskripsi tertulis kebiasaan kerja dan ketrampilan pribadi yang dapat diukur yang digunakan untuk mencapai sasaran kerja. Definisi tersebut yang digunakan sebagai dasar model penilaian kinerja yang dapat digunakan oleh organisasi, walaupun setiap organisasi memiliki kebutuhan yang berbeda, dan sebagai akibatnya mereka memiliki kompetensi yang berbeda-beda pula. Standar kompetensi yang paling banyak digunakan adalah :

- a. Orientasi Pencapaian/Hasil
- b. Inisiatif
- c. Dampak dan Pengaruh
- d. Orientasi Pelayanan
- e. Pemahaman antar-pribadi
- f. Kesadaran Organisasi
- g. Berpikir Analistis
- h. Berpikir Konseptual
- i. Pencarian Informasi
- j. Integritas

Standar tersebut dapat disesuaikan dalam konteks dan karakter organisasi. Banyak organisasi mengembangkan model kompetensi efektif tersebut untuk membantu merekrut, mengembangkan, dan mengelola orang-orang di dalam organisasi mereka, tetapi model sistem kompetensi yang baik sekalipun belum tentu berjalan efektif apabila para manajer dan karyawan tidak memahami bagaimana menggunakannya. Untuk itu, pemahaman disini tidak sekedar

melihat pada hasil akhir, namun juga melihat bagaimana mereka melakukan pekerjaan itu sejak akhir periode penilaian sebelumnya (proses). Selain itu penilaian kinerja berbasis kompetensi dapat membantu karyawan untuk fokus dalam mencapai tujuan mereka dengan cara yang konsisten dengan nilai-nilai organisasi. Selain itu banyak organisasi yang menyadari pentingnya mengelola dan mengembangkan karyawan bertalenta mereka karena sulit mendapatkan orang berkualitas.

Kompetensi juga didefinisikan sebagai karakteristik individu (pengetahuan, keterampilan, sifat, perilaku, dll) yang mengarah pada keberhasilan kinerja suatu pekerjaan tertentu. Dengan definisi tentang kompetensi yang disebutkan, maka penilaian kinerja berbasis kompetensi menekankan pada :

- a. Proses yang berlangsung terus menerus sepanjang tahun bukan hanya saat penilaian kinerja saja.
- b. Mengelola dan mengatur soal manusia, komunikasi, dialog dan kerjasama bukan hanya sekedar menjawab soal yang ada pada formulir penilaian
- c. Mencegah dan memecahkan masalah, bukan hanya sekedar memberi saksi ataupun mempermasalahkan, kemudian berusaha mengidentifikasi permasalahan atau penyebab dengan berusaha melibatkan pimpinan, manajer dan karyawan untuk bekerja sama memecahkannya.
- d. Tidak hanya sekedar penggunaan suatu metode “kejutan” yang artinya semuanya harus melalui proses perencanaan yang matang, pelaksanaan yang profesional dan hasil yang terukur serta terarah.

Sedangkan Kessler (2008) menyebutkan bahwa penilaian kinerja berbasis kompetensi dapat memudahkan dan membantu pihak manajemen dan karyawan untuk mengetahui sasaran kompetensi dan hasil kerja setiap fungsi jabatan dan mengukur sejauh mana kompetensi dan hasil kerja yang dimiliki memenuhi dan telah tercapai. Capaian tersebut dapat digunakan sebagai dasar pengelolaan SDM dan organisasi demi mencapai tujuan dan sasaran organisasi, serta pengembangan dan peningkatan kompetensi yang terarah dan komprehensif.

Zwell (2005:25) memberikan lima kategori kompetensi, yang terdiri dari :

- a. *Task achievement* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja baik. Kompetensi yang berkaitan dengan *Task achievement* ditunjukkan oleh: orientasi pada hasil, mengelola kinerja, memengaruhi, inisiatif, efisiensi produksi, fleksibilitas, inovasi, peduli pada kualitas, perbaikan berkelanjutan, dan keahlian teknis.
- b. *Relationship* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya.
- c. *Personal attribute* merupakan kompetensi karakteristik individu dan menghubungkan bagaimana orang berpikir, merasa, belajar, dan berkembang.
- d. *Managerial* merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan, dan pengembangan orang.
- e. *Leadership* merupakan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasidan orang untuk mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi.

Untuk itu jika dihubungkan bagaimana kompetensi sangat mempengaruhi dinamika dan kondisi lingkungan organisasi ditunjukkan pada adanya *trend* peningkatan teknologi dan terjadinya perubahan sosial. Sumber daya manusia perlu memahami kecenderungan organisasi multikultural dan keberagaman kultural. Keadaan tersebut membuat kompetensi sumber daya manusia semakin penting, baik bagi eksekutif, manajer, maupun pekerja (Spencer dan Spencer, 2008)

- a. Kompetensi yang diperlukan oleh Eksekutif.  
Pemikiran strategis, kepemimpinan yang mengarah pada perubahan, dan manajemen yang menekankan pada relasi.

b. Kompetensi yang diperlukan oleh Manajer

Fleksibilitas, implementasi perubahan, inovasi kewirausahaan, memahami hubungan antar manusia, memberdayakan, memfasilitasi tim, kemudahan menyesuaikan.

c. Kompetensi yang diperlukan oleh Pekerja

Fleksibilitas, motivasi mencari informasi dan kemampuan belajar, motivasi berprestasi, *work motivation under time pressure*, kolaborasi, orientasi pada pelayanan pelanggan.

Zwell (2000:56-68) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi seseorang yang sangat mempengaruhi kontribusi atas tantangan dan dinamika yang terjadi di suatu organisasi, yaitu :

- a. Keyakinan dan nilai-nilai; keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Untuk itu setiap orang harus berpikir positif tentang dirinya, maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan.
- b. Keterampilan; dengan memperbaiki ketrampilan, individu akan meningkatkan kecakapannya dalam kompetensi.
- b. Pengalaman; keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman. Diantaranya pengalaman dalam mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dsb. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan. Orang yang pekerjaannya memerlukan sedikit pemikiran strategis kurang mengembangkan kompetensi dibanding mereka yang menggunakan pemikiran strategis bertahun-tahun.
- c. Karakteristik kepribadian; kepribadian bukanlah sesuatu yang tidak dapat berubah. Kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitar.

Walaupun dapat berubah, kepribadian cenderung berubah dengan tidak mudah. Hal tersebut tidaklah bijaksana mengharapkan orang memperbaiki kompetensinya dengan mengubah kepribadiannya.

- d. Motivasi; dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat memberikan pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.
- e. Isu Emosional; hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Misal, takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.
- f. Kemampuan Intelektual; kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti, pemikiran analitis, dan pemikiran konseptual.
- g. Budaya Organisasi  
Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut; 1) proses *recruitment* dan seleksi karyawan, 2) Sistem penghargaan, 3) Praktik pengambilan keputusan, 4) Filosofi organisasi (misi-visi, dan nilai-nilai organisasi), 5) Kebiasaan dan prosedur, 6) Komitmen pada pelatihan dan pengembangan, 7) Proses organisasional.

#### **4. *Most Significant Change* (MSC)**

MSC merupakan teori yang dikembangkan oleh Rick dan Jess (2007) terkait monitoring dan evaluasi untuk program pembangunan pedesaan di Bangladesh yang menekankan pada "pendekatan evolusioner untuk pembelajaran organisasi". Rick dan Jess (2007) mengembangkan metode yang relatif baru ini didasarkan pada pendekatan kualitatif, partisipatif, dengan para pemangku kepentingan yang terlibat dalam semua aspek evaluasi yang didorong ke arah pendekatan sasaran dengan fokus pada dampak dari intervensi yang dilakukan oleh SDM organisasi.

Pada intinya, MSC didasarkan pada cerita perubahan yang signifikan yang diungkapkan oleh para pemangku kepentingan yang terlibat. Cerita tentang

perubahan signifikan tersebut ditekankan pada intervensi yang dilakukan oleh organisasi. Prioritas cerita yang membawa perubahan dipilih dan didiskusikan secara mendalam dengan melihat berbagai aspek atau faktor. Diskusi ini penekanan tersebut mengarahkan pada bagaimana perubahan tersebut memberikan dan meningkatkan kualitas dampak bagi penerima manfaat organisasi (Rick & Jess, 2007).

Dalam MSC, ditekankan tentang :

- a. Bentuk kualitatif, monitoring dan evaluasi yang partisipatif
- b. Berdasarkan pada 'cerita' dari perubahan yang signifikan
- c. Penggunaan indikator (perencanaan) yang terbatas
- d. Penggunaan model yang terintegrasi, bukan merupakan model yang berdiri sendiri, tetapi sebuah tambahan penting pada sebuah kerangka kerja monitoring dan evaluasi

Selain itu, Rick dan Jess (2007) juga menjelaskan bahwa MSC memfokuskan pada orientasi dampak tidak sekedar hasil kegiatan, ada proses utama untuk memfasilitasi perbaikan dengan cara memfokuskan arah kerja ke tujuan secara tegas, sebagai contoh, dalam menganalisa kita harus menanyakan apa yang benar-benar ingin kita capai dan bagaimana kita akan menghasilkan lebih dari itu?. Selanjutnya, bagaimana capaian tersebut berkontribusi terhadap evaluasi akhir, dimana juga terdapat temuan tentang informasi tentang hasil yang tidak diharapkan, informasi prestasi mengenai cerita sukses yang terbaik yang kemudian dapat dideskripsikan, dan dapat memberitahu kriteria yang digunakan untuk menilai program yang berjalan. Poin utama dari MSC yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Sasaran memiliki pilihan mengenai jenis informasi apa yang diambil
- b. Menggunakan data yang bermacam-macam bukan sekedar data standar
- c. Informasi dianalisa berdasarkan sasaran yang ditentukan sebelumnya, tidak hanya oleh sebuah manajemen tingkat atas atau pihak luar namun *cross-analysis*

- d. Penilaian subyektifitas dapat digunakan dan dijelaskan, dan tidak akan dihindari atau dibuang namun dapat memberikan catatan yang memperkaya analisa.

Dampak capaian yang ingin diperoleh dengan penelitian yang dilakukan dengan penggunaan model MSC menurut Rick dan Jess (2007) adalah :

- a. Proses tersebut menciptakan ruang bagi para pemangku kepentingan untuk mencerminkan dan memahami perubahan yang kompleks
- b. Staf/Karyawan yang menjalankan peran dan tugas menjadi lebih baik didalam mengkonseptualisasikan dampak
- c. Menyediakan dialog untuk membantu memahami nilai masing-masing
- d. Memfasilitasi dialog yang dinamis yaitu, “apa yang benar-benar ingin anda capai dan bagaimana dapat mencapai lebih daripada itu?” Staf memahami misi bersama secara lebih penuh
- e. Proses tersebut mendorong moral dan perilaku mereka
- f. Proses tersebut melihat elemen organisasi dan staf duduk bersama dan menafsirkan data kualitatif dan penilaian evaluatif

Boon (2005) mengungkapkan dalam MSC, indikator dan batasan yang dapat digunakan dalam menganalisa hasil yang mungkin terjadi dapat digambarkan sebagai berikut :

<b>Empat jenis hasil yang mungkin terjadi :</b>	Yang diharapkan	Yang tidak diharapkan
Hasil memiliki arti yang disetujui	1. Disini indikator berguna	2. Sepertinya indikator <b>tidak mungkin</b> dikembangkan disini
Hasil memiliki arti yang masih diperdebatkan	3. Disini indikator bisa <b>mungkin</b> dikembangkan	4. Disini indikator <b>tidak dapat</b> digunakan

Masih menurut Boon (2005), proses melakukan analisa tersebut dilakukan dengan :

- a. Menetapkan cakupan topik dan jumlah topik terkait keluasan cerita.
- b. Menetapkan dasar dari sistem yang digunakan atau kebijakan yang mempengaruhi (periode data/dokumen yang ingin dianalisa)

c. Mengumpulkan cerita perubahan signifikan

(1).Bagaimana cara mendokumentasikan?

- Wawancara dan mencatatnya
- Sasaran penelitian menuliskan sendiri

(2).Informasi apa yang disertakan?

- Siapa, dimana, kapan?
- Apa yang terjadi?
- Mengapa signifikan?

(3).Cerita siapa yang dikumpulkan?

- Pihak penerima manfaat
- Para mitra staf
- Seberapa panjang cerita itu seharusnya?

d. Pemilihan cerita perubahan signifikan yang terkumpul

Peneliti membaca seluruh cerita dan mengidentifikasi cerita yang paling signifikan dari seluruh cerita perubahan signifikan yang diajukan. Mengidentifikasi variabel perubahan; dimana peneliti menentukan perubahan yang seperti apa dan sejauh mana cakupan yang ingin dilihat untuk dasar pengembangan model yang sesuai

Metode MSC seperti diungkapkan Rick dan Jess (2007) dapat digunakan untuk membantu bagaimana memantau dan mengevaluasi kinerja dalam suatu program yang dilakukan, termasuk kinerja SDM. Teknik ini dilakukan dengan melibatkan pengumpulan dan interpretasi yang sistematis dan partisipatif tentang berbagai cerita perubahan yang signifikan yang tidak sekedar menggunakan indikator kuantitatif, tapi pada kualitas capaian. Teknik ini dapat berlaku di berbagai sektor, termasuk pertanian, pendidikan dan kesehatan, dan terutama dalam program pembangunan. Untuk itu, sangat relevan dan kontekstual dengan bentuk dan karakter organisasi sosial atau non-Pemerintah. Selain itu, MSC juga berlaku dan relevan untuk berbagai konteks budaya yang berbeda. MSCtelah digunakan di berbagai negara dan berbagai organisasi. Pada tahun 2004, MSCtelah digunakan baik oleh LSM dan pemerintah di Afrika, Asia, Amerika

Latin, Eropa dan Australasia. Selain metode MSC, untuk penelitian pekerjaan di organisasi juga dapat mengarah pada *job analysis* (analisis pekerjaan).

Rick dan Jess (2007) dalam *A Guide to Its Use* mengatakan bahwa :

*MSC can also affect program performance by influencing the definition, and even the choice, of a program's objectives – as distinct from the achievement of these objectives. While many program evaluations may benefit from examining unexpected outcomes, MSC plays a pivotal role in evaluating programs with less predictable outcomes. These types of programs are ideally suited to evaluation techniques that involve searching for and deliberating the value of significant outcomes. In such programs, the refinement of MSC domains over time, as quasi-objective statements, could be seen as a product of the process, not just as part of the MSC technique.*

Dalam point tersebut, MSC juga dapat membantu untuk membangun kapasitas staf program, maksudnya dalam mengidentifikasi dan memahami dampak program. Organisasi cenderung untuk fokus pada apa yang perlu dilakukan berikutnya, daripada mencari dampak yang telah dilakukan. MSC adalah cara terbaik untuk mendorong sekelompok orang untuk fokus pada dampak dari pekerjaan mereka. Umpan balik yang muncul dengan penggunaan MSC dapat memastikan bahwa orang-orang yang masih memiliki hasrat untuk terus belajar memiliki kesempatan meningkatkan keterampilan mereka dan mampu menjabarkan apa yang dimaksud dampak signifikan yang dihasilkan.