

BAB V

PENUTUP

Semua analisa dan pembahasan didasarkan pada dokumen dan data yang diperoleh dari penggalian informasi dari staf tersebut mendukung hubungan antara penerapan model penilaian kinerja staf yang selama ini digunakan organisasi telah menjadi bagian dari kebijakan dalam sistem pengelolaan SDM. Dalam bab sebelumnya, model penilaian kinerja tersebut telah mengarah untuk menjawab tantangan dan dinamika organisasi; terkait pemenuhan pada profesionalisme yang tetap memiliki landasan kerja yang jelas, bentuk kepemimpinan yang mampu mengarahkan pada proses keberlanjutan. Dalam bab penutup ini disimpulkan beberapa analisa dan implikasi dari penelitian yang dilakukan yang mendukung jawaban atas rumusan masalah dan capaian tujuan penelitian.

A. Jawaban Masalah Pertama

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui model penilaian kinerja staf dapat diterapkan di ORNOP. Dalam hal ini, peneliti memilih organisasi sebagai organisasi yang memiliki karakter Organisasi non Pemerintah ini yang telah memiliki model penilaian kinerja staf untuk menjawab tantangan dan dinamika organisasi. Sehingga penelitian ini dapat menjawab perumusan masalah yang pertama yaitu *bagaimana model penilaian kinerja untuk staf yang digunakan oleh ORNOP X selama ini?*

Berdasarkan analisa yang digunakan menggunakan *HR Scorecard*, disimpulkan bahwa dari (1). sisi model penilaian kinerja staf yang terhubung kearah capaian strategi dan tujuan organisasi, telah ada hubungannya. Hal tersebut semakin jelas pada tahun 2012-2013 setelah ada pengkajian ulang perencanaan strategis organisasi yang memiliki indikator yang dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif. Kemudian dari (2) penyusunan struktur manajemen telah mendukung strategi organisasi dan semakin jelas pada tahun 2012 dimana perencanaan strategis juga memiliki indikator dan kebijakan tentang sistem MSDM yang mampu menguatkan SDM profesional. Model penilaian kinerja yang digunakan pada

mengukur sisi kuantitatif dengan *score* dalam 3 aspek ukuran dan secara kualitatif dengan verifikasi data yang riil serta penggalian informasi mendalam tentang alasan *scoring*. Selain itu dari sisi (3). analisa penjabaran 4 aspek dalam karakteristik *HR scorecard* juga telah menjadi pertimbangan organisasi dalam pemilihan model penilaian kinerja. Analisa menggunakan *HR scorecard* tersebut menghubungkan berbagai tantangan dan dinamika yang dihadapi organisasi, yaitu :

1. Peningkatan dan pemenuhan pada sektor ‘keberadaan’ yang terletak pada aspek kepemimpinan, didukung dengan perlunya peningkatan pemahaman pada sisi tata kelola. Untuk itu indikator profesionalisme yang disepakati untuk meningkatkan sektor tersebut akan dicapai mengandung unsur integritas, kompetensi dasar keahlian dan manajerial.
2. Pencapaian pada komponen keseimbangan, khususnya terkait SDM dalam hubungannya dengan keberlanjutan organisasi.

Dengan analisa MSC, dampak paling signifikan dari penggalian cerita dan data-data yang terkumpul adalah dari sisi relevansi, efektifitas dan keberlanjutan mampu dijabarkan. Namun yang paling penting didapat adalah meningkatnya pemahaman staf atas proses yang dilakukan. Staf memiliki pembelajaran dan mengikuti proses dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2013. Sisi pembelajaran dan pemahaman mereka tentang penilaian kinerja yang dilakukan itu menjadi hal terpenting selain hasil penerapan model penilaian kinerja.

Dalam MSC semua cerita dan dokumen yang didapatkan diintegrasikan dalam hubungan yang saling terkait dan bukan analisa lepas. Dampak yang jelas dari proses ini adalah pada perbaikan sistem penilaian kinerja itu sendiri dan kepercayaan mitra donor ataupun organisasi lain dan relasi yang semakin meningkat. Selain itu, juga ada relasi dan analisa bagaimana penilaian kinerja memiliki keterkaitan dengan segala aspek atau konteks yang ada.

Berbagai analisa yang telah dijabarkan tersebut menyimpulkan perlunya model penilaian kinerja SDM di organisasi dikembangkan. Pengembangan terletak pada

kurangnya sisi kompetensi dijabarkan secara detail di organisasi. Kebutuhan jumlah kompetensi untuk mencapai strategi dan tujuan organisasi telah diidentifikasi berdasarkan scan internal organisasi, namun untuk memenuhi pemahaman kompetensi tersebut pada level staf belum begitu jelas. Selain itu, organisasi belum memiliki dokumen peta kompetensi masing-masing staf secara jelas, paling tidak di staf inti organisasi yaitu staf tetap dan kontrak organisasi. Untuk itu jika kompetensi menjadi salah satu tantangan yang dihadapi organisasi, sedangkan jabaran kompetensi di tiap level belum jelas maka masih sulit bagi bidang SDM menentukan posisi yang pas di tiap level struktur.

Mengembangkan Proses agar mengarah pada Tantangan dan Dinamika

Sistem penilaian kinerja yang efektif perlu memiliki umpan balik reguler memperhatikan berbagai catatan tentang faktor-faktor yang disebutkan sebelumnya. Untuk itu, tidak terlepas dari perencanaan SDMnya, dimana penentuan indikator dari tiap kompetensi perlu dijabarkan dengan jelas. Dengan kompetensi yang terpetakan dan terjabarkan, tujuan kedepan dapat ditentukan, apalagi untuk menentukan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan. Perbaikan dan pemahaman setiap individu serta kelemahan dapat dipetakan, sehingga organisasi dapat menemukan kompetensi inti baru yang dapat menjadi keunggulan kompetitif di masa depan dan berkelanjutan.

Catatan penting lainnya adalah SDM di organisasi telah mengalami perubahan. Mereka melihat fungsi manajemen Sumber Daya Manusia sebagai bagian penting yang akhirnya membuat organisasi untuk beradaptasi dengan cara baru dalam pengelolaan SDMnya. Dalam menjawab tantangan dan dinamika organisasi, aspek perkembangan dan perbaikan sistem manajemen kinerja menjadi sangat penting.

“ORNOP X merupakan organisasi social-non profit yang mencoba mengembangkan profesionalisme. Jadi situasinya berbeda dengan lembaga sosial yang hanya berfokus pada pengembangan masyarakat atau yang fokusnya charity. Sebagai staf ada kewajiban tambahan: disamping harus mengerjakan program-program di masyarakat secara baik dan bertanggung jawab, juga harus mengurus soal-soal administratif yang standar berbasis asas akuntabilitas, transparansi dan sebagainya. Para staf yang berlatar

belakang akitivis sosial seperti saya pada awalnya merasa gagap. Butuh waktu sekitar 1 tahun untuk beradaptasi dengan pilihan ini.”

Meningkatkan Hasil Kerja untuk menjawab Tantangan dan Dinamika

Banyak organisasi ingin membangun sistem kinerja untuk melihat dampak positif pada hasil kinerja stafnya. Sistem manajemen kinerja juga telah diidentifikasi menjadi alat strategis yang dapat membantu pelaksanaan strategi dan pencapaian tujuan strategis organisasi. Sistem manajemen kinerja juga membantu keselarasan individu dan organisasi. Penyelarasan tujuan individu dan organisasi dilakukan dengan komunikasi yang jelas dan motivasi yang kuat. Manajemen kinerja yang efektif terjadi ketika harapan para karyawan dan organisasi berhasil dikelola. Model yang digunakan bukan merupakan sistem yang *stagnan* dan harus terus beradaptasi dan fleksibel, sebagai sebuah kebutuhan dari waktu ke waktu.

“Kalau menurut saya yang perlu dilakukan adalah bagaimana organisasi mampu memberi apresiasi terhadap kinerja staf. Ini lebih baik dibandingkan dengan sanksi dan penghargaan. Apresiasi itu sifatnya lebih merupakan hasil dialog antar pihak. Misalnya ada staf yang mengalami penurunan kinerja, mungkin perlu diajak diskusi kenapa hal itu terjadi. Jangan-jangan dia ada persoalan diluar urusan organisasi yang sedang menjadi focus/perhatiannya. Nah, bisa dilihat selanjutnya; apakah fokus itu terkait dengan nilai-nilai yang dikembangkan organisasi atau lain. Proses itu-lah yang kemudian diambil kesimpulan bersama. Jika kesimpulannya positif ya diapresiasi didukung, jika kesimpulannya negative (merugikan organisasi) staf harus diperingatkan dan direview kembali komitmennya. Yang membuat saya terdorong memiliki komitmen kepada lembaga adalah soal pengembangan nilai dan gerakan sosial yang selama ini dikembangkan lembaga. Ditambah lagi soal bagaimana lembaga membangun performa yang akuntable, terbuka dan melayani. Selain itu terkait dengan persoalan ekspresi iman. Bahwa keimanan itu tidak hanya diwujudkan dalam konteks kesalehan kita berhubungan dengan Tuhan, tapi juga bagaimana kita menjadi manusia yang bermanfaat bagi sesamanya.”

Model penilaian kinerja yang dapat mengilhami staf memiliki pengaruh no materiiil. Penghargaan yang ‘tidak berupa nominal’ terkait yang ditawarkan dalam bentuk aktualisasi diri dan pengakuan atas ide-ide terbaik menjadi faktor kompetisi positif yang memeperkuat komitmen dan loyalitas. Bagi individu, mempertahankan kinerja

sangat dipengaruhi oleh kecerdasan, fisik, aspek sosial, spiritual (nilai) dan emosional semua memiliki pengaruh penting.

B. Jawaban Masalah Kedua

Berdasarkan jawaban pada pertanyaan pertama, selanjutnya dengan menganalisa berbagai data dan dokumen yang ada, maka Peneliti menjawab pertanyaan kedua yaitu : *variabel apa saja yang harus dipertimbangkan ORNOP X untuk mengembangkan model penilaian kinerja SDM sehingga dapat menggambarkan transparansi, akuntabilitas dan ukuran kinerja staf yang sesuai dengan karakter ORNOP tersebut?*

Variabel yang diperlukan organisasi bukan variabel baru, namun lebih pada detail dan penjabaran yang jelas tentang kompetensi dasar dan manajerial yang menjadi ukuran bagi organisasi. Setelah peta kompetensi dilakukan, maka nantinya model penilaian kinerja tersebut membutuhkan secara jelas di masing-masing struktur, ukuran seperti apa yang harus dicapai staf. Selain itu dukungan dan media apa yang dapat dijadikan sebagai verifikasi atau klarifikasi atas pencapaian ukuran tersebut.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk mengetahui seberapa besar kekuatan organisasi yang dimiliki adalah mengetahui seberapa besar kekuatan Sumber Daya Manusia yang harus dimiliki. Untuk itulah pemetaan kompetensi SDM menjadi sangat penting bagi langkah awal mengembangkan model penilaian kinerja. Dari kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi, perlu didiskusikan teknik pemetaan SDM yang akan digunakan. Peta kompetensi ini terkait dengan perlunya untuk mengetahui bakat dari masing-masing staf dan kecenderungan berdasarkan klasifikasi yang ditentukan (kompetensi yang dibutuhkan).

Pekerjaan lebih lanjut yang perlu dilakukan secara internal untuk penilaian kinerja staf adalah dalam hal mengkomunikasikan dan menjabarkan secara jelas tentang model ini pada setiap staf secara bersama dan poin-poin penilaiannya, serta tujuan

utama dari sistem manajemen kinerja. Berdasarkan informasi yang diberikan oleh staf dan Direktur, terungkap bahwa ada berbagai pemahaman dan alasan yang diungkapkan sebagai tujuan penilaian kinerja, sehingga perlu pemahaman yang sama; media apa yang digunakan, bentuk umpan balik dan tahapan supervisi atas umpan balik tersebut. Karakter organisasi tersebut muncul dalam profil dan analisa organisasi yang ada pada bab IV. Paling tidak di tingkat Koordinator dan Manajer proyek perlu memastikan bahwa mereka sepakat pada pemahaman mereka tentang apa yang diharapkan dari model penilaian kinerja yang diterapkan. Hal penting adalah tidak ada ambiguitas peran dalam penerapan ini.

Selain itu pemahaman apa yang dinamakan kompetensi dasar yang dibutuhkan oleh organisasi harus dipahami oleh semua staf yang terlibat. Untuk itu dari dokumen hasil pemetaan kapasitas yang telah dilakukan di organisasi, maka butuh satu langkah lagi untuk memberikan gambaran tentang kompetensi seperti apa yang dimiliki oleh staf tersebut sehingga ukuran, standar, sanksi dan penghargaan jelas didefinisikan. Untuk membaca mengenai kompetensi, membutuhkan teknik dan orang yang fokus serta memiliki keahlian dalam pemetaan tersebut.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menemukan aspek-aspek yang kurang dari model penilaian kinerja yang selama ini diterapkan dan memungkinkan pengembangan. Model penilaian kinerja ini diharapkan menjadi salah satu aspek SDM yang mendukung strategi Organisasi dan pengelolaan kinerja mereka lebih baik. Model ini dirancang berdasarkan kajian literatur, dokumen dan data yang ada, serta informasi dari wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen kinerja yang digunakan dalam organisasi menjadi karakteristik menarik dan menyesuaikan dengan budaya yang ada dan tidak terlepas dari kebijakan strategis Organisasi. Manajemen kinerja yang terstruktur sesuai dengan skala organisasi yang tidak begitu besar dan ramping, serta memiliki metode dan standar untuk mengatur kinerja karyawan mereka. Organisasi menerapkan pendekatan yang mempengaruhi dan berusaha memenuhi harapan, memotivasi staf dengan metode peluang aktualisasi diri, peningkatan kapasitas, dan mengikuti tantangan globalisasi

kearah profesionalisme. Organisasi memastikan kompetensi karyawan dan menjadi faktor dan fokus penting walau belum ada tahapan menjabarkan. Disinilah titik poin yang terjabarkan dalam karakter organisasi ini sebagai ORNOP.

Penelitian ini tidak hanya mengajarkan banyak hal tentang pengembangan model yang didasarkan pada teori yang berbeda tetapi juga menganalisa tentang sejarah perkembangan manajemen kinerja. Selain itu, penelitian ini memberi pembelajaran bagaimana melakukan tatap muka wawancara, bagaimana menganalisa data yang dikumpulkan, bagaimana menyajikan hasil dan bagaimana membuat kesimpulan sendiri berdasarkan data. Penelitian ini sangat menarik dari seluruh proses yang dilakukan dan itu sangat menarik untuk melakukan wawancara dengan berbagai tingkatan staf dan aspek yang mempengaruhi, serta melihat teori dalam praktek yang dijalankan melalui observasi. Penelitian ini pasti sangat praktis karena penulis telah mengembangkan sebuah model yang dapat digunakan oleh organisasi lain yang memiliki karakter yang hampir sama.

Hal lainnya adalah di ORNOP X tidak dipersoalkan tentang pengetahuan eksplisit yang merupakan pengetahuan yang didapatkan individu melalui pendidikan formal. Hal ini dipandang staf, pengetahuan tersebut dapat dipelajari dan lebih mudah dialihkan melalui pelatihan dan belajar dari dokumen tertulis. Staf lebih nyaman dan mengalami perubahan signifikan, saat mendapat pengetahuan *tacit*, yang diperoleh melalui pengalaman, namun tidak dapat dengan mudah didefinisikan atau dikomunikasikan. Di dalam organisasi, sistem manajemen kinerja memberikan penghargaan pembelajaran individu dan organisasi serta memulai membangun desain manajemen pengetahuan sebagai 'lesson learnt' yang akan membantu dalam retensi pengetahuan dalam organisasi. Namun ini baru proses awal pada saat *review* perencanaan strategis tahun 2012, sehingga menjadi langkah panjang untuk memelihara ini. Perkembangan pengetahuan menjadi tantangan dan awal yang baik untuk dikelola namun harus jelas bahwa pengetahuan berguna dan memberi kontribusi yang dapat diukur yang diapresiasi dengan baik. Ketua pengurus menyebutkan bahwa :

“Sistemnya baik (kolaborasi formal dan informal). Penilaian yang diberikan akan berdampak pada semangat kerja dan fokus perubahan bagi staf. Akan tetapi persoalannya adalah ditingkat monitoring dan evaluasi dari hasil penilaian itu yang belum konsisten dilakukan.”

C. Temuan yang mendukung Penelitian di Organisasi

Berdasarkan landasan kerja yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, kekuatan organisasi terletak pada acuan nilai yang mendasari setiap sistem yang dibangun. Setiap analisa baik sistem turunan dari perencanaan strategis selalu dapat dihubungkan dengan nilai dan spirit yang menjadi kerja. Untuk itu jika kita melihat pendapat dari Mary Parker Follett dalam J.A.F. Stoner (1990:7) :

“Manajemen” sering didefinisikan sebagai seni untuk melaksanakan suatu pekerjaan melalui orang lain.

Sedangkan menurut Abdul Manan (Hand Out : 39) :

Nilai adalah sasaran yang ditetapkan oleh organisasi/ perusahaan saat ini untuk membantu perusahaan mencapai strategi mereka.

Penggabungan manajemen berbasis nilai menurut Abdul Manan, menekankan pada pendapat bahwa para karyawan memerlukan nilai untuk membantu mengarahkan tindakan dan perilaku mereka di tempat kerja. Dalam organisasi yang diberdayakan, nilai memberikan pedoman bagi pengambilan keputusan. Jika organisasi mempunyai nilai-nilai yang kuat, maka karyawan akan bekerja sama menuju sasaran bersama (komitmen pada nilai bersama). Pendekatan manajemen modern mengatakan tidak satupun teori atau model yang bisa diterapkan secara universal dalam segala situasi. Pandangan manajemen sekarang selalu mencari bentuk untuk menyesuaikan dengan tuntutan lingkungan yang dinamis, hal ini dilatarbelakangi oleh manusia sebagai makhluk yang unik, rumit dan mudah berubah sesuai dengan kebutuhan diri dan pengaruh lingkungan. Manusia memiliki potensi kemampuan dan bakat yang dapat berkembang, maka diperlukan strategi manajerial untuk memberikan kesempatan kepada mereka agar dapat memenuhi kebutuhan organisasi maupun individu sebagai SDM melalui sistem dan proses yang dinamis.

Untuk itu dalam konteks organisasi, segala kebijakan dan penentuan sistem; bahkan model penilaian kinerja SDM tidak hanya sekedar mendasarkan pada analisa teori yang menjadi standar. Landasan nilai dan spirit juga menjadi faktor penting yang selalu diungkapkan staf saat bergabung di organisasi. Dorongan akan kesamaan dan kesepakatan atas nilai dan prinsip menjadi faktor utama loyalitas dan komitmen akan pelaksanaan kerja organisasi, sehingga menentukan hasil yang dicapai. Penerapan kewajiban manajerial yang menjadi *concern* utama dan tertuang dalam kebijakan serta tiap penugasan ataupun kesepakatan kerja tidak semata-mata langsung dipahami. Proses pembelajaran dan penemuan atas kesadaran bahwa manajemen bukan 'birokratis' adalah proses panjang yang menjadi karakter organisasi dalam proses 2009-2013.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan model penilaian kinerja staf juga dipengaruhi oleh adanya strategi yang dijabarkan dan *direview* dalam perencanaan strategis, kualitas hubungan antar staf yang menjadi kekuatan internal yang mempengaruhi organisasi, kemudian pemilihan kebijakan. Penelitian ini memberikan refleksi bahwa untuk pengembangan kinerja kedepan yang tepat maka sistem manajemen SDM organisasi menuntut berikut:

1. Penatayang tepat dalam rangkaian dan bagian sistem pengelolaan SDM (tidak lepas dari perencanaan dan supervisi) dari organisasi.
2. Orientasi yang tepat terhadap manajemen organisasi pada indikator, terdetaikan dalam perencanaan SDM yang dipahami dengan persepsi yang sama.
3. Deskripsi pekerjaan atau spesifikasi pekerjaan terjabarkan, terdefiniskan dan disepakati dengan baik
4. Pengembangan sikap positif dan makna pada umpan balik agar pengembangan model kinerja tersosialisasikan sampai pada tingkat implementasi dan pengawalannya.

D. Keterbatasan dan Kendala Penelitian

Peneliti menghadapi beberapa hal yang menjadi keterbatasan dalam proses penelitian. Penelitian kualitatif yang dilakukan terkadang memiliki kelemahan

ketika peneliti terkadang terlalu terlibat dalam sasaran wawancara yang diteliti. Hal tersebut mempengaruhi prosedur wawancara seharusnya memperhatikan tiap elemen yang dijabarkan pada bab III. Kemudian pada pelaksanaan penelitian, peneliti harus memiliki cukup kesabaran untuk mengikuti dan mencatat perubahan-perubahan yang terjadi pada subjek yang ditelitinya sehingga berimplikasi pada panjangnya periode penyelesaian. Panjang periode tersebut terkait dengan analisa dan pembuatan kesimpulan serta hipotesis (rumusan pertanyaan) yang harus segera diputuskan statusnya. Hal tersebut juga berkaitan dengan kapan penyimpulan data telah mencukupi, data telah jenuh, dan penelitian dihentikan.

Penelitian ini jelas hanya menyentuh analisa model penilaian kinerja di satu Organisasi non Pemerintah, yaitu organisasi; sehingga kemungkinan belum secara mendalam melihat gambaran karakter ORNOP lain. Penelitian juga seharusnya mencakup semua kerangka kerja organisasi dan wawancara lebih dalam pada komponen Organisasi dengan jawaban yang lebih rinci. Jika ada pengembangan dalam penelitian untuk membandingkan temuan ini pasti menjadi hal menarik yang dimungkinkan dari penelitian ini. Seperti yang kita dinyatakan sebelumnya, peneliti percaya bahwa persepsi seseorang tentang realitas terkadang akan berbeda dari bagaimana orang lain lihat walaupun realitas yang dihadapi sama. Oleh karena itu tidak mungkin untuk mencapai gambaran objektif dari realitas sosial dan persepsi. Untuk alasan inilah, peneliti yakin bahwa untuk kriteria sempurna tidaklah memungkinkan, namun analisa dari berbagai sudut menjadi upaya yang dilakukan sejauh yang peneliti dapat lakukan.

Namun dengan berbagai keterbatasan dan kendala yang dialami dalam proses penelitian, peneliti berharap bahwa hasil ini dapat menjadi referensi dan gambaran bagi semua pihak untuk memahami model penilaian kinerja yang ada di organisasi sebagai Organisasi non Pemerintah. Semoga pengembangan yang diusulkan oleh peneliti mampu memberikan masukan yang mendukung sistem penilaian kinerja staf yang diterapkan organisasi. Selain itu model tersebut dapat disesuaikan dan menjadi referensi bagi ORNOP yang memiliki karakter seperti ORNOP X.

Ketika peneliti memulai topik ini, keterbatasan referensi sangat sedikit tentang pengukuran kinerja dan ORNOP X yang berarti bahwa peneliti memiliki proses belajar yang panjang. Peneliti menyadari setelah beberapa saat bahwa topik yang dipilih lebih kompleks daripada yang diharapkan. Konsep pengukuran kinerja dapat diartikan dalam berbagai cara yang berbeda dan kadang-kadang sulit untuk menarik garis dari lingkungan atau faktor yang mempengaruhi, seperti misalnya awal perencanaan SDM, proses implementasi, kebijakan, dll. Selain itu sulit bagi beberapa responden untuk memahami pertanyaan dan konsep yang diajukan untuk mendapatkan jawab yang sesuai. Untuk itu panduan dan penjabaran konsep yang akan dituju sangat penting.