

Bab 12

Peningkatan Kinerja berbasis Perilaku

Feedback Sebagai Dasar Perbaikan Kinerja

Feedback merupakan langkah dasar dalam upaya perbaikan kinerja. Informasi hasil pengukuran kinerja dapat dijadikan feedback (umpan balik) untuk mengarahkan perilaku pegawai ini menuju perbaikan kinerja selanjutnya. Feedback ini memuat informasi objektif mengenai kinerja individual dan kolektif.

Terdapat dua fungsi utama feedback, yaitu:

1. Instructional.

Feedback berfungsi sebagai dasar dalam pemberian instruksi (pengarahan) ketika kita mengklarifikasi peranan atau mengajarkan perilaku yang baru untuk mendukung perbaikan kinerja.

2. Motivational.

Feedback berfungsi sebagai alat pemotivasi para pegawai karena informasi kinerja yang disampaikan sebagai acuan dalam pemberian reward dan punishment.

Sumber feedback terdiri dari tiga komponen:

1. Teman kerja/satu team (peer), atasan, bawahan dan pihak luar.
2. Tugas dan kewajiban yang dibebankan (task)
3. Dirinya sendiri (self)

3 aspek penerima membutuhkan perhatian yaitu:

1. Karakteristik penerima.

Karakteristik personalitas. Ada seseorang yang aktif mencari informasi feedback namun ada juga seseorang yang tidak aktif bahkan menghalangi perolehan feedback. Individu yang mempunyai karakteristik personalitas self-esteem tinggi dan self efficacy yang rendah biasanya tidak aktif mencari feedback.

2. Persepsi penerima feedback.

Pada umumnya orang cenderung menerima feedback positif lebih akurat dibanding menerima feedback negatif.

3. Evaluasi kognitif penerima feedback.

Orang yang menerima feedback akan mengevaluasi keakuratan dan kredibilitas sumber feedback, kewajaran sistem yang ada, kinerja dibandingkan imbalan yang diterima dan juga kelayakan standar.

Perubahan perilaku yang mungkin terjadi

1. Pegawai mempunyai keinginan untuk memperbaiki kinerja tetapi tidak memahami apa yang harus dilakukan.
2. Pegawai sangat bersemangat di awal periode tetapi selanjutnya kembali pada perilaku yang sebenarnya.
3. Pegawai termotivasi untuk mampu lebih baik daripada kinerja selanjutnya dengan upaya yang tekun secara terus menerus
4. Pegawai melakukan perlawanan (resistance) dan tidak merasa bertanggung jawab untuk perbaikan kinerja berikutnya.

Teknik Feedback

1. Atasan mengevaluasi bawahan. Artinya atasan sebagai sumber feedback untuk disampaikan kepada bawahan tentang prestasi / kinerja bawahan tersebut. Cara ini merupakan cara yang umum diterapkan.
2. Bawahan mengevaluasi atasannya. Artinya bawahan sebagai sumber feedback untuk disampaikan kepada atasan tentang prestasi/kinerja atasannya tersebut. Pada umumnya atasan sering menolak cara ini karena mereka percaya hal ini akan mengurangi kekuasaannya.
3. Setiap individu (pegawai) membandingkan kinerjanya dengan informasi kinerja dari atasan, bawahan, teman kerja (peer) dan pihak luar.

Faktor-faktor Penentu Feedback yang Efektif

1. Hubungan feedback dengan tingkat kinerja yang diharapkan harus jelas.
2. Memberikan feedback khusus yang berhubungan dengan pengamatan terhadap perilaku dan ukuran hasil.
3. Hubungan antara saluran feedback terhadap area kunci keberhasilan.
4. Memberikan feedback sesegera mungkin.
5. Memberikan feedback positif untuk perbaikan tidak hanya untuk hasil akhir.
6. Fokus feedback terhadap kinerja, bukan perorangan.
7. Dasar feedback pada organisasi yang akurat dan kredibel.

Reward sebagai Dasar Perbaikan Kinerja

Penilaian kinerja seseorang harus disertai reward (penghargaan) yang bisa memotivasi dan memicu peningkatan kinerja. Reward ini tidak mesti diwujudkan dalam bentuk finansial, misalnya gaji atau bonus. Reward bisa berbentuk pujian atau sanjungan sebagai ungkapan penghargaan dan pengakuan atas prestasi yang dicapai.

Tipe Reward sebagai Dasar Perbaikan Kinerja

- *Social reward* adalah pujian dan pengakuan dari dalam dan luar organisasi, seperti finansial, material, dan dan piagam penghargaan.
- *Psychic reward* adalah intrinsic reward yang datang dari dalam diri seseorang, seperti pujian, sanjungan dan ucapan selamat yang dirasakan pegawai sebagai bentuk pengakuan terhadap dirinya dan mendatangkan kepuasan bagi dirinya sendiri.

4 alternatif norma pemberian reward agar dapat digunakan untuk pemicu kinerja pegawai, yaitu :

1. **Goal congruence (kesesuaian tujuan).** Setiap organisasi publik pasti mempunyai tujuan yang hendak dicapai. Sedangkan setiap individu dalam organisasi mempunyai tujuan individual yang sering tidak selaras dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, reward harus diciptakan sebagai jalan tengah agar tujuan organisasi dapat dicapai tanpa mengorbankan tujuan individual, dan sebaliknya tujuan individual dapat tercapai tanpa harus mengorbankan tujuan organisasi.

2. **Equity (keadilan).** Reward harus dialokasikan secara proporsional dengan mempertimbangkan besarnya kontribusi setiap individu atau kelompok. Dengan

4 alternatif norma pemberian reward agar dapat digunakan untuk pemicu kinerja pegawai, yaitu :
(lanjutan)

3. **Equality (kemerataan).** Reward juga harus didistribusikan secara merata bagi semua pihak (individu/kelompok) yang telah menyumbangkan sumber dayanya untuk ketercapaian kinerja.

4. **Kebutuhan.** Alokasi reward kepada pegawai seharusnya mempertimbangkan tingkat kebutuhan utama dari pegawai. Reward yang berwujud finansial tidak selalu sesuai dengan kebutuhan utama pegawai.

8 alasan mengapa reward justru menurunkan motivasi dan kinerja, antara lain:

1. Terlalu banyak menekankan pada reward moneter.
2. Rasa menghargai pada penerima reward sangat kurang.
3. Banyak yang menerima reward.
4. Memberikan reward dengan kriteria yang salah.
5. Lamanya penangguhan (delay) antara kinerja dan reward.
6. Kriteria reward sangat fleksibel.
7. Sasaran reward hanya untuk motivasi jangka pendek.
8. Pemberian kompensasi jajaran top manajemen (eksekutif) yang berlebihan.

Reward sebagai Dasar Perbaikan Kinerja

Jika pencapaian kinerja dilakukan oleh suatu kelompok (team) maka biasanya timbul kesulitan untuk mendistribusikan reward kepada individual. Hal ini karena kinerja ini merupakan hasil dari tim bukan individual, meskipun kontribusi individu tidak sama. Insentif moneter tradisional sering membagi sama nilai reward yang diberikan kepada masing-masing anggota team. Reward ini tidak memotivasi, karena yang bekerja keras dihargai sama dengan yang tidak bekerja keras. Reward mestinya dipasrahkan dalam jumlah total kepada pimpinan team, dan mereka diminta membagi sendiri secara proporsional dan adil kepada setiap anggota sesuai dengan kontribusinya.

Reward sebagai Dasar Perbaikan Kinerja

1. Praktik pemberian reward sebagai upaya peningkatan kinerja perlu mempertimbangkan faktor-faktor penting sebagai berikut:
2. Membuat pembayaran atas kinerja sebagai bagian integral dari rencana formal organisasi
3. Penentuan insentif dasar berdasarkan data kinerja yang akurat dan obyektif
4. Pegawai dilibatkan dalam pengembangan, implementasi dan revisi formula pembayaran kinerja.

Reward sebagai Dasar Perbaikan Kinerja

5. Membangun sistem pembayaran untuk rencana kinerja secara konsisten.
6. Reward kelompok kerja dan individual berdasarkan kontribusi kerja.
7. Sistem pengawasan dan penilaian kinerja harus transparan
8. Pemberian insentif moneter harus disertai penghargaan yang bisa meningkatkan kepuasan pegawai.