

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Resistensi terhadap Perubahan Sasaran Kinerja

1. Pengertian Resistensi terhadap Perubahan Sasaran Kinerja

a. Pengertian Resistensi terhadap Perubahan Sasaran Kinerja

Resistensi terhadap perubahan menurut Oreg (2003) adalah perilaku karyawan yang ditandai dengan munculnya reaksi emosi negatif terhadap perubahan, enggan melakukan suatu perubahan, memiliki fokus jangka pendek ketika bekerja, dan memiliki pemikiran yang kaku (tidak *open mind*).

Pendapat lain mengenai resistensi terhadap perubahan disampaikan oleh Folger & Skarlicki (dalam Boohene & Williams, 2012). Resistensi terhadap perubahan didefinisikan sebagai perilaku karyawan dalam menolak atau mengacaukan asumsi, wacana, dan kekuatan organisasi yang berlaku. Herskovitch (dalam Boohene & Williams, 2012) mendefinisikan resistensi terhadap perubahan sebagai perilaku karyawan yang dimaksudkan untuk menghindari perubahan dan atau mengganggu suksesnya penerapan perubahan dalam bentuk tertentu.

Resistensi terhadap perubahan juga diartikan sebagai sikap atau perilaku yang mengindikasikan tidak adanya keinginan untuk mendukung atau membuat sebuah perubahan (Mullins; Schermerhorn; Hunt & Osborn dalam Yilmaz & Kilicoglu, 2013). Resistensi terhadap perubahan juga terkait dengan perlawanan

yang dilakukan karena adanya kekhawatiran akan kehilangan sesuatu yang berharga yang sudah diketahui sebelumnya dan akan digantikan dengan sesuatu yang baru yang belum diketahui (Yilmaz & Kilicoglu, 2013). Resistensi terhadap perubahan menurut Lines (dalam Erwin & Garman, 2010) adalah perilaku yang memperlambat atau mengakhiri usaha perubahan.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa resistensi terhadap perubahan merupakan sikap negatif terhadap perubahan yang terdiri dari komponen afektif, *behavioral*, dan kognitif yang mencakup reaksi negatif, perlawanan, atau kekuatan yang menghalangi atau mencegah sebuah perubahan.

b. Pengertian Sasaran Kinerja

Terdapat beberapa pengertian sasaran kinerja yang disampaikan oleh beberapa ahli, diantaranya adalah Armstrong (2003) yang menyatakan bahwa sasaran kinerja merupakan sesuatu yang harus dicapai, baik sebagai tujuan (*target*), rencana atau proyek, standar kinerja, sasaran pengembangan pribadi, serta nilai-nilai yang harus dipertahankan. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi atau kemampuan (Rivai dan Sagala, 2013).

Rislisa & Himam (2015) menyatakan bahwa sasaran kinerja merupakan sesuatu yang harus dicapai oleh karyawan dalam upaya melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepada mereka. Menurut Utomo & Tulili (2014) sasaran kinerja merupakan sebuah metrik terukur dan dapat diukur yang menyatakan efektifitas dan efisiensi sebuah pekerjaan.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa sasaran kinerja merupakan rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang karyawan yang berisi mengenai kegiatan tugas jabatan dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa resistensi terhadap perubahan sasaran kinerja merupakan suatu keadaan dimana muncul reaksi emosi negatif terhadap perubahan sasaran kinerja, enggan melakukan suatu perubahan terkait dengan hasil kinerja, memiliki fokus jangka pendek ketika bekerja, dan memiliki pemikiran yang kaku pada saat bekerja (tidak *open mind*).

2. Aspek Resistensi terhadap Perubahan Sasaran Kinerja

Menurut Oreg (2003), terdapat empat aspek resistensi terhadap perubahan, diantaranya adalah *routine seeking* (fokus pada rutinitas), *emotional reaction* (reaksi emosi), *short term focus* (fokus jangka pendek), dan *cognitive rigidity* (kekakuan kognitif).

Fokus pada rutinitas adalah komponen perilaku dari resistensi terhadap perubahan terkait dengan kecenderungan seseorang untuk melakukan sesuatu secara rutin. Reaksi emosi adalah komponen afektif dari resistensi terhadap perubahan terkait dengan sejumlah stres dan kegelisahan yang disebabkan oleh perubahan. Fokus jangka pendek adalah komponen afektif dari resistensi terhadap perubahan terkait dengan sejauh mana individu terganggu oleh ketidaknyamanan jangka pendek yang disebabkan oleh perubahan. Kekakuan kognitif adalah

komponen kognitif dari resistensi terhadap perubahan terkait dengan frekwensi dan kemudahan seseorang dalam merubah pikiran mereka.

Kirkpatrick (dalam Palmer, 2006) menyatakan bahwa resistensi terhadap perubahan dibagi menjadi dua kategori, yaitu resistensi terhadap perubahan aktif dan resistensi terhadap perubahan pasif. Resistensi terhadap perubahan aktif ditandai dengan karyawan menjadi lebih kritis, karyawan mencoba menemukan kesalahan organisasi, karyawan menjadi tidak nyaman, karyawan diliputi rasa takut, karyawan mencoba menggunakan data secara lebih selektif, karyawan saling menyalahkan satu dengan yang lain, karyawan melakukan sabotase, karyawan melakukan intimidasi, melakukan manipulasi, mencoba mendistorsi fakta, melakukan *bloking*, memulai menyebarkan rumor, dan memberikan argumennya.

Resistensi terhadap perubahan pasif ditandai dengan munculnya karyawan yang menyetujui secara verbal namun sebenarnya tidak setuju, gagal untuk mengimplementasikan perubahan, terjadi penundaan dalam menyelesaikan pekerjaan, menjadi merasa tidak bersalah, serta membiarkan sebuah perubahan gagal.

Penolakan terhadap perubahan pada karyawan dapat terjadi dalam berbagai bentuk, diantaranya adalah hilangnya kesetiaan, hilangnya motivasi kerja, timbulnya banyak kesalahan, bekerja lambat, dan banyak absensi.

Aspek resistensi terhadap perubahan yang digunakan dalam penelitian ini adalah aspek dari Oreg (2003) yaitu terdiridari fokus pada rutinitas ketika bekerja,

reaksi emosi dalam mencapai target kerja, fokus jangka pendek dalam bekerja, dan kekakuan kognitif dalam bekerja.

3. Faktor yang Mempengaruhi Resistensi terhadap Perubahan Sasaran Kinerja

Faktor yang mempengaruhi resistensi terhadap perubahan dibagi menjadi dua berdasarkan tipenya, yaitu resistensi terhadap perubahan yang bersifat individu dan resistensi terhadap perubahan yang bersifat organisasi.

Berikut ini merupakan faktor yang mempengaruhi resistensi terhadap perubahan pada tataran organisasi menurut Sembiring (2009):

a. Proses kerja (*structural inertia*)

Proses kerja adalah salah satu faktor yang menyebabkan resistensi terhadap perubahan yang berkaitan dengan mekanisme kerja atau proses kerja.

b. Hubungan kerja (*group inertia*)

Hubungan kerja adalah faktor yang mempengaruhi resistensi terhadap perubahan yang berkaitan dengan hubungan kerja seperti norma-norma dalam organisasi maupun dalam unit kerja.

c. Distribusi tentang pengambilan keputusan (*power relationship*)

Distribusi tentang pengambilan keputusan adalah faktor yang mempengaruhi resistensi terhadap perubahan yang berkaitan dengan adanya kekhawatiran dalam pengambilan keputusan.

d. Adanya perasaan terancam terhadap keahlian yang dimiliki

Adanya perasaan terancam terhadap keahlian yang dimiliki terkait dengan adanya kekhawatiran jika keahlian tidak dibutuhkan lagi.

- e. Khawatir tidak memiliki kewenangan untuk mengalokasikan atau mengatur sumber daya

Hal ini terkait dengan kekhawatiran karena tidak memiliki kewenangan untuk mengalokasikan atau mengatur sumber daya seperti sumber daya finansial, sumber daya manusia, dan sumber daya lainnya.

Faktor yang mempengaruhi resistensi terhadap perubahan pada tataran individu menurut Sembiring (2009) terdiri dari:

- a. Kebiasaan kerja

Resistensi terjadi karena karyawan khawatir kebiasaan kerja yang ia praktikkan selama ini yang sudah nyaman akan berubah menjadi kebiasaan kerja baru yang mungkin bisa mengganggu atau merepotkan karyawan tersebut.

- b. Keamanan

Perubahan dapat menimbulkan perasaan tidak aman, perasaan tidak aman muncul karena karyawan merasa takut akan pemecatan, merasa khawatir apakah karyawan tersebut masih memenuhi syarat untuk tetap menduduki jabatan atau posisi yang dia pangku selama ini, atau apakah karyawan tersebut akan digantikan oleh seseorang.

- c. Ekonomi

Faktor ekonomi seperti gaji merupakan hal yang sering ditanyakan ketika terjadi perubahan dalam organisasi. Setiap karyawan akan berharap bahwa perubahan tidak berdampak pada menurunnya gaji.

d. Sesuatu yang tidak diketahui

Karyawan akan berpandangan bahwa suatu perubahan akan membawa pada perubahan berikutnya. Perubahan-perubahan tersebut merupakan hal yang tidak diketahui karyawan.

e. Pemrosesan informasi

Resistensi seseorang terhadap perubahan dapat terjadi karena karyawan tidak menerima informasi secara komprehensif. Kurangnya pemahaman akan informasi tersebut dapat juga disebabkan oleh kurangnya kemampuan menginterpretasikan informasi.

Resistensi terhadap perubahan dapat diatasi dengan beberapa cara. Kotter & Schlesinger dalam Yilmaz dan Kilicoglu (2013) merumuskan 6 cara yang dapat dilakukan untuk menanggulangi resistensi terhadap perubahan, diantaranya adalah:

a. Pendidikan dan komunikasi

Hal yang dilakukan untuk menanggulangi resistensi adalah dengan menerapkan komunikasi terbuka kepada seluruh anggota organisasi. Komunikasi dapat dilakukan secara lisan, dan atau tulisan sehingga seluruh anggota organisasi akan menerima informasi dari satu sumber. Informasi yang disampaikan harus jelas, baik terkait dengan alasan mengapa dilakukan sebuah perubahan, tujuan melakukan perubahan, maupun manfaat perubahan bagi seluruh anggota organisasi.

b. Keterlibatan dan partisipasi

Sebelum mengaplikasikan rancangan perubahan yang telah diformulasikan, pimpinan puncak dan agen perubahan harus dapat mengidentifikasi siapa saja yang resisten terhadap perubahan tersebut. Orang-orang yang resisten tersebut kemudian dilibatkan dalam membahas faktor-faktor yang menimbulkan perubahan.

c. Fasilitas dan dukungan

Agen perubahan harus dilatih sedemikian rupa agar dapat memfasilitasi dan membantu karyawan (anggota organisasi) yang menghadapi kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan yang telah dirancang. Jika perlu, agen perubahan dapat menyelenggarakan pelatihan atau seminar dan bentuk lainnya untuk meningkatkan pemahaman karyawan tentang perubahan tersebut.

d. Negosiasi

Negosiasi dilakukan jika agen perubahan menemukan resistensi potensial dari karyawan tertentu. Karyawan tersebut diundang untuk berdiskusi dan negosiasi. Kesepakatan negosiasi dapat bervariasi sesuai dengan kewenangan yang dimiliki oleh agen perubahan.

e. Manipulasi dan Kooptasi

Manipulasi yang dimaksud adalah menonjolkan suatu realita sehingga terlihat dan terasa bahwa perubahan lebih menarik. Kooptasi adalah kombinasi dari manipulasi dan keterlibatan. Dengan menonjolkan suatu realita yang menarik, karyawan yang resisten diajak untuk berdiskusi dan membuat keputusan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pentingnya melakukan perubahan.

f. Paksaan

Taktik ini adalah penerapan ancaman atau pemaksaan kepada orang-orang yang resisten terhadap perubahan. Pemindahan atau rotasi, promosi, pemecatan, adalah beberapa bentuk paksaan.

Peneliti menggunakan keterlibatan sebagai salah satu cara dalam mengatasi resistensi terhadap perubahan sasaran kinerja. Terdapat beberapa alasan mengapa keterlibatan dipilih peneliti dalam menaggulangi resistensi terhadap perubahan sasaran kinerja. Keterlibatan sangat berpengaruh pada kesiapan seseorang untuk berubah. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Zulkarnain & Hadiyani (2014) terkait dengan keterlibatan dan resistensi terhadap perubahan yang menyatakan bahwa keterlibatan berpengaruh terhadap kesiapan untuk merubah. Selain itu, Freedy & Mbohne (2013) menyatakan bahwa kurangnya keterlibatan karyawan akan berdampak pada munculnya resistensi terhadap perubahan.

Selain itu, pendidikan membutuhkan waktu yang relatif lama untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan sasaran kinerja. Melakukan paksaan merupakan hal yang sebaiknya dihindari karena penerapan ancaman atau pemaksaan dengan cara melakukan rotasi atau promosi dikhawatirkan akan memunculkan masalah baru. Berdasarkan alasan tersebut, peneliti menggunakan keterlibatan dalam mengatasi resistensi terhadap perubahan sasaran kinerja.

B. Keterlibatan Penyusunan Key Performance Indicator

Bagian ini akan menjelaskan mengenai definisi keterlibatan, *Key Performance Indicator*, keterlibatan penyusunan *Key Performance Indicator*, aspek keterlibatan penyusunan *Key Performance Indicator*, serta langkah-langkah keterlibatan penyusunan *Key Performance Indicator*.

1. Definisi Keterlibatan Penyusunan Key Performance Indicator

a. Pengertian Keterlibatan

Keterlibatan kerja adalah derajat dimana seseorang terlibat dan berpartisipasi aktif dalam pekerjaannya, derajat dimana individu dikenal dari pekerjaannya, dan menganggap prestasinya merupakan hal yang penting bagi harga dirinya (Robin, 2001). Ia juga menyatakan keterlibatan kerja sebagai proses partisipatif yang menggunakan seluruh kapasitas pekerja dan dirancang untuk mendorong peningkatan komitmen bagi suksesnya suatu organisasi (Robin, 1996).

Selain itu, keterlibatan kerja juga dapat diartikan sebagai sejauh mana seseorang memihak secara psikologis terhadap pekerjaannya dan menganggap kinerjanya sebagai ukuran harga dirinya (Robin, 2001). Definisi tersebut juga sejalan dengan pendapat Schultz dkk (1990) bahwa keterlibatan kerja merupakan intensitas dan identifikasi psikologis individu terhadap pekerjaannya. Selanjutnya, Blau & Boal (1987) mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai identitas psikologi individual terhadap tugas atau pekerjaan tertentu.

Lodahl dan Kejner (dalam Cilliana & Mansoer, 2008) menyatakan keterlibatan kerja adalah seberapa besar identifikasi secara psikologis individu terhadap pekerjaannya. Makin besar individu tersebut mengidentifikasikan dirinya dengan pekerjaannya, maka keterlibatan kerja semakin tinggi. Menurut Steers & Porter (1991) keterlibatan kerja menunjukkan seberapa besar ketertarikan individu terhadap tugas atau pekerjaannya.

Perot (dalam Kartiningsih, 2007) menambahkan bahwa keterlibatan kerja adalah derajat sejauh mana individu merasa berpartisipasi secara aktif dalam pekerjaannya atau sampai sejauh mana individu mencari ekspresi diri dan aktualisasi diri dalam pekerjaannya. Karyawan dengan keterlibatan kerja yang tinggi akan memihak pada jenis kerja yang dilakukan, melakukan pekerjaannya dengan serius, peduli dengan pekerjaannya dengan cara menyumbangkan ide pada pekerjaannya, dan dengan senang hati mematuhi peraturan perusahaan. Sebaliknya, karyawan dengan keterlibatan rendah akan kurang memihak pada perusahaan dan cenderung hanya bekerja secara rutinitas (Robins, 2001). DeCareful & Schaan (dalam Lambert, 2008) menyatakan individu dengan tingkat keterlibatan tinggi akan menempatkan kepentingan pekerjaan di pusat hidupnya.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan adalah derajat dimana seseorang terlibat dan berpartisipasi aktif dalam pekerjaannya.

b. Pengertian Key Performance Indicator

Terdapat beberapa ahli yang mengungkapkan pengertian *Key Performance Indicator*. Parmenter (2007) menyatakan bahwa *Key Performance Indicator* berisi pengukuran yang berfokus pada aspek kinerja organisasi yang paling penting untuk menuju kesuksesan organisasi masa kini dan masa yang akan datang. Pendapat lain menyatakan bahwa *Key Performance Indicator* merupakan serangkaian indikator kunci yang bersifat terukur dan memberikan informasi sejauh mana sasaran strategis dibebankan kepada suatu organisasi sudah berhasil dicapai (Soemohadiwidjojo, 2015).

Parmenter (2007) mendefinisikan *Key Performance Indicator* sebagai pengukuran kuantitatif dalam evaluasi kinerja organisasi yang memiliki berbagai perspektif dan menjadi acuan target organisasi. Selain itu, Ia juga mendefinisikan *key performance indicator* sebagai sistem penilaian kinerja yang berisi mengenai apa saja yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja secara dramatis.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa *key performance indicator* merupakan serangkaian indikator kunci yang bersifat terukur dan memberikan informasi mengenai sasaran kinerja yang dibebankan pada karyawan.

c. Pengertian Keterlibatan Penyusunan Key Performance Indicator

Keterlibatan penyusunan *Key Performance Indicator* adalah derajat dimana seseorang terlibat dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan penyusunan serangkaian indikator kunci yang bersifat terukur dan memberikan informasi

sejauh mana sasaran strategis dibebankan kepada suatu organisasi yang sudah berhasil dicapai.

2. Aspek Keterlibatan Penyusunan *Key Performance Indicator*

Bagian ini akan menjelaskan mengenai aspek keterlibatan, unsur KPI, serta aspek keterlibatan penyusunan KPI.

a. Aspek Keterlibatan

Terdapat beberapa tokoh yang membahas mengenai aspek keterlibatan kerja. Menurut Saleh & Husek (dalam Luthans, 2005) aspek keterlibatan kerja terdiri dari 3 hal, yaitu aspek afeksi, kognisi, dan behavioral. Keterlibatan kerja emosional menunjukkan seberapa jauh seseorang tertarik dan mendukung pekerjaannya atau seberapa tinggi seseorang menyukai pekerjaannya dan serius dalam menjalankannya. Keterlibatan kerja perilaku menunjukkan seberapa kuat seseorang mengatur waktu dalam penyelesaian pekerjaan. Hal ini terlihat dari keaktifan penyelesaian pekerjaan maupun energi yang dikhususkan dalam penyelesaian pekerjaan. Keterlibatan kerja kognitif menunjukkan seberapa kuat pekerja ingin berpartisipasi dalam membuat keputusannya yang berhubungan dengan pekerjaan dan berfikir betapa pentingnya pekerjaan tersebut dalam kehidupannya (Saleh & Husek dalam Luthans, 2005).

Anthony (2008) mengungkapkan beberapa ciri keterlibatan kerja yang tinggi, yaitu sebagai berikut:

- a. Berpartisipasi aktif terhadap pekerjaan
- b. Memandang pekerjaan sebagai minat utama dalam hidup

- c. Memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang harus dilakukan dengan baik dan berpengaruh terhadap harga dirinya

Kanungo (1982) mengemukakan karakteristik keterlibatan kerja adalah sebagai berikut:

1. Aktif berpartisipasi dalam pekerjaan

Aktif berpartisipasi dalam pekerjaan menunjukkan individu terlibat dan perhatian terhadap pekerjaannya. Dalam kaitannya dengan penelitian ini, dari tingkat atensi inilah maka dapat diketahui seberapa besar *management trainee* memberikan perhatian dan peduli dalam kegiatan penyusunan KPI.

2. Mengutamakan pekerjaan

Individu yang mengutamakan pekerjaannya akan selalu berusaha yang terbaik untuk pekerjaannya dan menganggap pekerjaannya sebagai pusat yang menarik dalam kehidupannya dan pantas untuk diutamakan. Dalam kaitannya dengan penelitian ini, maka dapat diketahui seberapa besar individu berusaha yang terbaik dalam kegiatan keterlibatan penyusunan KPI dan merasa kegiatan tersebut adalah hal yang menarik.

3. Pekerjaan penting bagi harga diri

Keterlibatan kerja dapat dilihat dari sikap individu dalam pikiran mengenai pekerjaannya, dimana individu menganggap pekerjaan itu penting bagi harga dirinya. Harga diri merupakan perpaduan antara kepercayaan diri dan penghormatan diri, mempunyai harga diri yang kuat artinya merasa cocok dengan kehidupan dan penuh keyakinan yaitu mempunyai kompetensi dan mampu mengatasi masalah-masalah kehidupan (Robbins, 2003).

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa aspek keterlibatan terdiri dari aspek afektif, kognitif, dan behavioral yang ditandai dengan munculnya keseriusan, keaktifan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan memberikan dukungan.

b. Unsur *Key Performance Indicator*

Terdapat beberapa unsur yang terdapat dalam KPI, diantaranya adalah tujuan strategis, indikator kunci yang relevan dengan sasaran strategis tersebut, sasaran yang menjadi tolok ukur, dan kerangka waktu atau periode berlakunya KPI tersebut (Soemohadiwidjojo, 2015).

Parmenter (2007) menyatakan beberapa karakteristik dari KPI, yaitu pengukuran tidak berdasarkan pada aspek finansial (tidak ditulis dalam dollar, yen, atau mata uang lainnya), dapat digunakan untuk mengukur lebih sering, berdampak signifikan pada faktor kunci keberhasilan, dan memberikan dampak positif pada pengukuran kinerja lainnya.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa salah satu unsur yang terdapat pada KPI adalah sasaran kinerja.

c. Aspek Keterlibatan Penyusunan *KeyPerformance Indicator*

Aspek keterlibatan yang digunakan dalam penyusunan *key performance indicator* dalam penelitian ini terdiri dari (a) menentukan tujuan strategis, indikator kunci yang relevan dengan sasaran strategis tersebut, sasaran yang menjadi tolok ukur, dan kerangka waktu atau periode berlakunya KPI secara serius, (b) aktif dalam menentukan tujuan strategis, indikator kunci yang relevan

dengan sasaran strategis tersebut, sasaran yang menjadi tolok ukur, dan kerangka waktu atau periode berlakunya KPI, dan (c) berpartisipasi membuat keputusan dalam menentukan tujuan strategis, indikator kunci yang relevan dengan sasaran strategis tersebut, sasaran yang menjadi tolok ukur, dan kerangka waktu atau periode berlakunya KPI, dan (d) memberikan dukungan dalam membuat keputusan dalam menentukan tujuan strategis, indikator kunci yang relevan dengan sasaran strategis tersebut, sasaran yang menjadi tolok ukur, dan kerangka waktu atau periode berlakunya KPI.

3. Langkah-Langkah Keterlibatan Penyusunan *Key Performace Indicator*

Bagian ini akan menjelaskan mengenai langkah - langkah penyusunan *Key Performace Indicator* serta langkah - langkah keterlibatan penyusunan *Key Performace Indicator*.

a. Langkah-Langkah Penyusunan *Key Performace Indicator*

Terdapat beberapa tokoh yang mengungkapkan model langkah-langkah penyusunan KPI, diantaranya adalah disampaikan oleh Parmenter (2007). Terdapat 12 tahapan penyusunan KPI, yaitu:

a. Komitmen dari tim manajemen senior

Tim dari manajemen senior harus memiliki komitmen untuk mengembangkan dan menjalankan KPI organisasi dan *balances scorcard* yang ada di dalamnya. Komitmen dari tim manajemen senior dapat menciptakan lingkungan yang dinamis sehingga pengembangan KPI berhasil.

b. Membuat tim kerja untuk mengembangkan KPI terpilih

Membuat tim kerja kecil namun juga terlatih dapat mensukseskan proyek penyusunan KPI. Tim kerja dapat terdiri dari dua atau empat orang tergantung pada seberapa besar organisasi. Anggota tim yang terpilih harus memiliki komitmen untuk melaporkan secara langsung perkembangannya kepada CEO.

c. Mengembangkan budaya dan proses “lakukan saja”

Tim manajer senior harus memastikan bahwa tim memiliki budaya “lakukan saja”. Artinya bahwa tim tidak melakukan perdebatan banyak terkait dengan setiap langkah penentuan KPI. Fasilitator juga harus memastikan bahwa tim tidak terlalu banyak karena akan membuang waktu untuk melakukan penelitian.

d. Mengeset strategi pengembangan KPI secara umum

Tahapan ini mencakup kegiatan menempatkan KPI sebagai strategi umum untuk mencapai “best practice”. Pada tahapan ini sangatlah penting untuk menetapkan strategi secara umum untuk perubahan organisasi serta menentukan cara terbaik untuk mengimplementasikan KPI.

e. Lakukan sosialisasi mengenai sistem KPI ke seluruh karyawan

Karyawan harus siap untuk melakukan perubahan. Tim penyusunan KPI dan juga tim manajer senior harus meyakinkan karyawan bahwa mereka harus berubah dengan melakukan berbagi informasi secara terbuka dan jujur. Selain itu, tim harus menyatakan bahwa perubahan merupakan sesuatu yang harus dilakukan. Tim juga harus menjelaskan bahwa KPI berkontribusi pada strategi perubahan yang lebih luas. Selain itu tim harus menarik perhatian karyawan

untuk berpartisipasi dan melihat karyawan yang mengalami resistensi terhadap perubahan dan juga melihat pengukuran kinerja.

f. Mengidentifikasi faktor kunci keberhasilan organisasi

Faktor kunci keberhasilan mengidentifikasi apa saja yang dapat menentukan kesehatan organisasi. Faktor kunci keberhasilan sebaiknya dibatasi hanya 5 atau 8 saja tergantung pada seberapa besar organisasi.

g. Merekam pengukuran kinerja pada data base

Tim pembentuk KPI harus mengumpulkan dan merekam pengukuran kinerja dari informasi yang diperoleh selama diskusi dengan manajemen senior.

h. Menyeleksi pengukuran kinerja pada level kelompok

Ini merupakan tahapan penting dalam pengembangan kinerja. Tim pengukuran kinerja yang tepat akan membantu tim penyusunan KPI untuk meluruskan perilaku sehingga memberikan manfaat pada organisasi. Hal ini akan tercapai jika tim fokus pada pengukuran kinerja yang terkait dengan faktor kunci keberhasilan organisasi.

i. Menyeleksi KPI organisasi

Sebaiknya menyeleksi KPI terpilih dimulai setelah adanya perkembangan pada level kelompok. Tim penyusun KPI akan memperoleh pengetahuan atau wawasan terkait dengan KPI organisasi setelah mereka bekerja dengan kelompok.

j. Mengembangkan kerangka laproan pada semua level

Kerangka laporan harus dapat mengakomodasi persyaratan dari level yang berbeda pada organsiasi. Hampir semua KPI harus dilaporkan setiap hari. Beberapa yang lain paling tidak harus dilaporkan 5 hari sekali.

k. Memfasilitasi penggunaan KPI terpilih

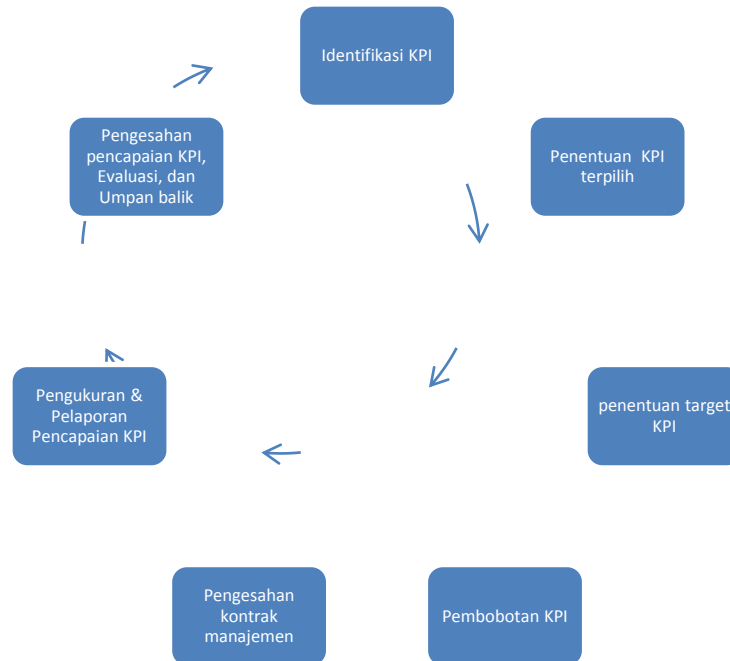
Organisasi dapat memberlakukan KPI secara baik jika staf kunci pada organsiasi tersebut mampu bekerja secara maksimal. Hal ini penting untuk menjadikan pemberlakuan KPI lebih luas pada organsiasi dan juga membawanya menjadi budaya organisasi.

l. Memperbaharui KPI untuk mempertahankan relefansinya

Pemberlakuan KPI harus dipelihara. Tim dapat memodifikasi dan merubah KPI selama proses pengembangan dan perbaikan. Hal ini dapat dilakukan dengan berpindah pada area prioritas lainnya.

Menurut Soemohadiwidjojo (2015) terdapat beberapa tahapan penyusunan KPI. Diantaranya dimulai dengan identifikasi KPI. Selanjutnya adalah penentuan KPI terpilih. Setelah menentukan KPI terpilih, hal yang dilakukan selanjutnya adalah menentukan target KPI. Setelah target ditentukan, maka dilakukanlah pembobotan untuk masing-masing target. Setelah selesai pembobotan, maka pengesahan kontrak manajemen dapat dilakukan. Kemudian, pengukuran dan pelaporan pencapaian dapat dilakukan dan dapat diakhiri dengan pengesahan pencapaian KPI, evaluasi, dan pemberian umpan balik.

Berikut merupakan gambar siklus penetapan dan pelaporan KPI menurut Soemohadiwidjojo (2015).



Gambar 1
Penetapan dan Pelaporan KPI Menurut Soemohadiwidjojo (2015)

Proses penetapan KPI juga dapat dimulai dari visi – misi – dan tata nilai organisasi. Kemudian diturunkan pada strategi organisasi yang terdiri dari isu dan inisiatif. Setelah itu diturunkan pada sasaran organisasi yang berisi target. Sasaran organisasi dapat diturunkan ke dalam *critical success factor*. *Key performance indicator* inilah merupakan hasil dari gambaran *critical success factor*. Sebagai hasil akhir, *key performance indicator* berisi tentang aktivitas dan tindakan individu.

Menurut Moeheriono (2012), terdapat beberapa langkah dalam menetapkan KPI, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Menentukan faktor-faktor kunci keberhasilan

Faktor-faktor kunci keberhasilan (FKK) merupakan hal yang perlu untuk diidentifikasi. Hal ini dikarenakan FKK dapat mencerminkan wilayah kunci yang dapat menunjukkan kinerja pada saat organisasi mewujudkan tujuannya. FKK ini diturunkan dari setiap rumusan tujuan. Pertanyaan yang dapat digunakan dalam perumusan FKK adalah faktor apa saja yang harus tersedia pada saat organisasi berhasil mewujudkan tujuan atau faktor apa yang menyebabkan organisasi dapat berhasil dalam mewujudkan tujuannya. Penentuan FKK dilakukan melalui proses pengumpulan data dari pemangku kepentingan. Data yang berhasil dikumpulkan pada saat proses analisis pemangku kepentingan, analisis internal eksternal, serta identifikasi isu strategis dapat digunakan sebagai bahan untuk mengidentifikasi faktor kunci keberhasilan.

Selanjutnya, dari data yang berhasil dikumpulkan, pihak pimpinan dapat melakukan diskusi untuk mengidentifikasi faktor kunci keberhasilan yang akan banyak membantu dalam merumuskan KPI.

2. Mengkomunikasikan tujuan dari KPI ke seluruh jajaran organisasi

Pada langkah ini organisasi diharapkan menciptakan lingkungan yang kondusif dengan cara mendapatkan kepercayaan dan perhatian dari semua *stakeholder* seperti pegawai, pimpinan, pelanggan, masyarakat, dan lain lain. Para *stakeholder* ini menjadi pendorong bagi penerapan KPI. Langkah selanjutnya

adalah mengkomunikasikan dan menjelaskan alasan dan tujuan penerapan KPI secara terbuka yang melibatkan semua pihak terkait.

3. Memilih dan mengembangkan KPI

Proses memilih dan mengembangkan KPI terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan, diantaranya adalah:

- a. Fokus pada praktis
- b. Perhatikan indikator *leading* dan indikator *lagging*
- c. Dokumentasikan alasan rasional pemilihan KPI berikut penjelasannya
- d. Lakukan pembaharuan

4. Menetapkan target

Target didefinisikan sebagai suatu ukuran yang ingin dicapai dalam waktu tertentu yang biasanya tercantum dalam pelaksanaan kinerja tahunan. Pemantauan target dapat dilaksanakan dalam periode bulanan, tiga bulanan, semesteran, atau tahunan. Ukuran atau besaran target ditentukan oleh pencapaian di masa lalu (*baseline*), keinginan pemangku kepentingan (target ditentukan secara langsung oleh *stakeholder*), atau menilai kemampuan kondisi internal dan eksternal instansi.

Beberapa hal yang pada umumnya dijadikan ukuran target adalah pencapaian kinerja di masa lalu (*baseline*) yang kemudian dapat dikembangkan menjadi beberapa jenis target sebagai berikut:

1. *Baseline*
2. Tradisional
3. *Stretch target*
4. *Best possible target*

5. Melaksanakan KPI

Setelah KPI dikembangkan tahapan selanjutnya adalah mengimplementasikan sebuah sistem yang dapat melacak dan melaporkan secara reguler mengenai informasi pencapaiannya kepada pimpinan puncak organisasi. Pelaksanaan KPI pada dasarnya melibatkan dua orang yaitu karyawan pemangku jabatan dan pimpinan yang oleh organisasi diberikan tanggungjawab untuk mencapai KPI dan melaporkannya pada pimpinan puncak organisasi.

Kemudian beberapa bentuk data dapat diperoleh secara mingguan dan bulanan atau tahunan melalui survey organisasi. Berbagai metode pengumpulan data kinerja yang lain adalah melalui daftar simak (*checklist*) ataupun inspeksi visual untuk melihat kualitas secara langsung serta diskusi dan wawancara dengan pelaksana kegiatan terkait.

6. Memonitor hasil dan melakukan perbaikan

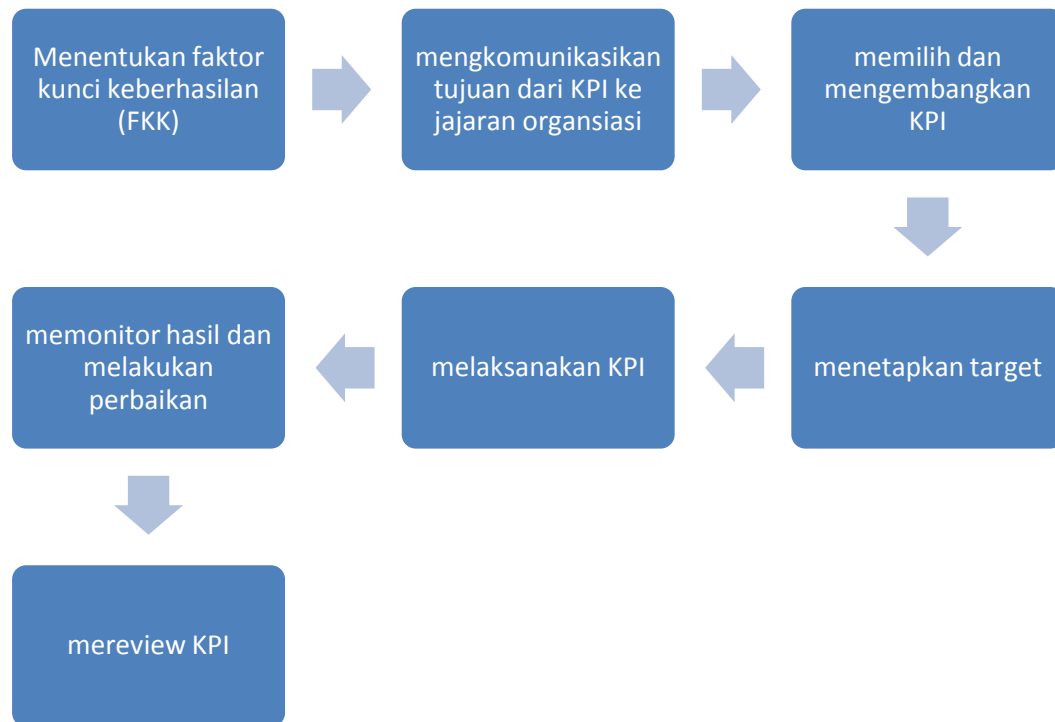
Memonitor hasil sebaiknya dilakukan secara regular. Hal ini dilakukan dapat dengan cara membandingkan kinerja dengan masa lalu serta target yang telah ditetapkan. Jika hasil yang diinginkan belum tercapai, jajaran pimpinan harus mendiskusikan langkah apa saja yang harus diambil sehingga terget dapat terpenuhi. Hal yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan *review*

permasalahan, target, membuat perbaikan operasional, atau bahkan merubah strategi organisasi.

7. Mereview KPI

KPI yang telah ditetapkan harus direview. Hal ini dilakukan dalam rangka penetapan indikator kinerja yang layak dan tepat. Review indikator dapat difokuskan pada indikator proxy atau indikator pengganti. Bila ditemukan ketidaktepatan dan ketidaklayakan pada penetapan masa lalu, maka KPI dapat diperbaiki dan disesuaikan dengan sasaran strategis yang telah dikembangkan. Apabila indikator kinerja yang dikembangkan kurang tepat, maka pengukuran kinerja pencapaian sasaran akan mengalami ketidaktepatan sehingga informasi pencapaian kinerja yang dihasilkan menjadi bias. Oleh karena itu, review terhadap indikator hendaknya dilakukan terus menerus dan berkala. Hal ini dapat dilakukan pada saat mereview atau mengevaluasi pencapaian indikator kinerja.

Tahapan penyusunan yang telah dipaparkan di atas dapat dirangkum dalam gambar sebagai berikut:



Gambar 2
Tahapan penyusunan KPI menurut Moheriono (2012)

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa langkah-langkah dalam penyusunan KPI menurut Moheriono (2012) terdiri dari menentukan faktor penentu keberhasilan, mengkomunikasikan tujuan dari KPI ke seluruh jajaran organisasi, memilih dan mengembangkan KPI, menetapkan target, melaksanakan KPI, memonitor hasil KPI serta melakukan perbaikan dan mereview KPI.

Penelitian ini menggunakan 4 tahapan penyusunan KPI dari Moheriono (2012), yaitu pertama, menentukan faktor penentu keberhasilan, kedua,

mengkomunikasikan tujuan dari KPI ke seluruh jajaran organisasi, ketiga, memilih dan mengembangkan KPI, serta keempat, menetapkan target.

Menetapkan target dimulai dari target kinerja utama. Setelah target kinerja utama diperoleh, maka tahapan selanjutnya adalah menentukan indikator untuk setiap target. Setelah itu, maka tahapan selanjutnya adalah menentukan target untuk masing-masing indikator. Setelah target diperoleh, maka pembobotan KPI dapat dilakukan. Setelah pembobotan selesai dilakukan, maka dilakukanlah penghitungan skor. Sampai pada tahapan ini, proses penyusunan KPI selesai dilakukan. Tahapan selanjutnya adalah pelaksanaan KPI, monitoring hasil KPI, melakukan perbaikan, dan review.

Tahapan penyusunan KPI yang akan digunakan dalam penelitian ini dimulai dari menentukan faktor kunci keberhasilan, mengkomunikasikan tujuan dari KPI ke seluruh jajaran organisasi, memilih dan mengembangkan KPI dan menetapkan target KPI. Tahapan pelaksanaan hingga review tidak dilakukan, dikarenakan waktu penyelenggaraan kegiatan keterlibatan sangat terbatas sementara melaksanakan KPI, memonitor hasil KPI serta melakukan perbaikan dan mereview KPI membutuhkan waktu yang cukup lama.

b. Langkah-Langkah Keterlibatan dalam Penyusunan *Key Performance Indicator*

Berikut merupakan langkah keterlibatan penyusunan KPI dengan mengacu pada 4 tahapan penyusunan KPI menurut Moeheriono (2012):

1. Keterlibatan dalam menentukan faktor-faktor kunci keberhasilan

Atasan dan bawahan menentukan secara bersama-sama serta menyepakati FKK yang dilakukan melalui proses pengumpulan data dari pemangku kepentingan.

Data yang berhasil dikumpulkan pada saat proses analisis pemangku kepentingan, analisis internal eksternal, serta identifikasi isu strategis dapat digunakan sebagai bahan untuk mengidentifikasi faktor kunci keberhasilan.

Selanjutnya, dari data yang berhasil dikumpulkan, pihak pimpinan dapat melakukan diskusi untuk mengidentifikasi faktor kunci keberhasilan yang akan banyak membantu dalam merumuskan KPI.

2. Keterlibatan dalam mengkomunikasikan tujuan dari KPI ke seluruh jajaran organisasi

Atasan terlibat dalam mengkomunikasikan dan menjelaskan alasan dan tujuan penerapan KPI secara terbuka kepada bawahan dan melibatkan semua pihak terkait.

3. Keterlibatan dalam memilih dan mengembangkan KPI

Atasan dan bawahan saling menyepakati poin faktor kunci keberhasilan yang dipilih untuk KPI.

4. Keterlibatan dalam menetapkan target KPI

Pada tahapan ini atasan dan bawahan terlibat dan saling menyepakati dalam menentukan target kinerja utama, menentukan indikator untuk setiap target kinerja, menentukan target untuk setiap indikator, melakukan pembobotan KPI, dan melakukan penghitungan skor KPI.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa tahapan keterlibatan penyusunan KPI dalam penelitian ini terdiri empat tahapan, yaitu keterlibatan dalam menentukan faktor kunci keberhasilan, keterlibatan dalam mengkomunikasikan tujuan KPI ke seluruh jajaran organisasi, keterlibatan dalam memilih dan mengembangkan KPI, dan keterlibatan dalam menetapkan target KPI.

C. Pengaruh Keterlibatan Penyusunan *Key Performance Indicator* terhadap Resistensi terhadap perubahan sasaran kinerja

Terdapat beberapa alasan mengapa peneliti menggunakan keterlibatan sebagai metode dalam kegiatan penyusunan *key performance indicator* untuk mengatasi permasalahan resistensi terhadap perubahan sasaran kinerja.

KPI berisi tentang sasaran kinerja yang memiliki bentuk penilaian kinerja berdasar target (Soemohadiwidjojo, 2015). Permasalahan yang muncul pada *manajemen trainee* adalah munculnya resistensi terhadap perubahan sasaran kinerja. Berdasarkan penjelasan tersebut, penilaian kinerja berbasis KPI dapat menjadi salah satu solusi dalam mengatasi permasalahan terkait dengan resistensi terhadap perubahan sasaran kinerja karyawan.

Key performance indicator mengedepankan komitmen dan keterlibatan karyawan. Hal ini dibuktikan dengan adanya *performance meeting* sebagai salah satu sesi penyusunan KPI. Pada fase ini, atasan bersama-sama dengan karyawan turut terlibat dalam menentukan target dan bobot kinerja (Soemohadiwidjojo, 2015). Hal ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Khattak, dkk (2012) bahwa keterlibatan dapat meningkatkan komitmen karyawan. Hasil penelitian Zulkarnain & Hadiyani (2014) juga menyatakan bahwa komitmen dan keterlibatan karyawan berkontribusi terhadap kesiapan karyawan untuk berubah, sehingga pelibatan *management trainee* dalam menyusun KPI menjadi penting. Keterlibatan *management trainee* dalam menyusun KPI harapannya dapat menurunkan tingkat resistensi terhadap perubahan sasaran kinerja.

Permasalahan resistensi terhadap perubahan sasaran kinerja merupakan permasalahan yang terkait dengan aspek afeksi, sehingga melibatkan karyawan dalam menentukan target capaian kinerja menjadi penting. Hal ini sejalan dengan pendapat Shuck dkk (2011) bahwa keterlibatan merupakan proses kognitif individu secara emosional dan perilaku yang diarahkan menuju hasil yang diinginkan oleh organisasi.

Permasalahan terkait dengan aspek afeksi akan lebih efektif diatasi dengan hal yang dapat menyangar aspek afeksi. Keterlibatan sangat mengedepankan aspek afeksi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Palmer (2006) yang menyatakan bahwa aspek emosi penting dalam mengkomunikasikan perubahan. Aspek emosi menjadi aspek yang penting dalam mengkomunikasikan perubahan. Palmer menyatakan bahwa aspek emosi dapat menjadi alat yang

sangat penting untuk memunculkan keinginan, komitmen, dan usaha karyawan untuk melakukan suatu perubahan. Urgensi dapat dikomunikasikan lewat *appeal* emosional, visi dapat ditanamkan juga melalui *appeal* emosional, dan dengan *appeal* emosional perubahan yang hebat juga dapat dilakukan. Membawa karyawan pada emosi positif dapat memberikan ketertarikan pada karyawan terhadap perubahan (Palmer, 2006).

Selain itu, Agocs (1997) mengatakan salah satu faktor penyebab individu resisten terhadap perubahan adalah adanya kekhawatiran akan ketidaktahuan informasi. Pelibatan karyawan dalam proses penyusunan KPI merupakan salah satu cara pemberian informasi terkait dengan sasaran kinerja. Pelibatan karyawan ini diharapkan mampu mengurangi tingkat resistensi karyawan terhadap sasaran kinerja. Pelibatan karyawan dalam penyusunan KPI terdiri dari empat tahapan keterlibatan, yaitu keterlibatan dalam menentukan faktor kunci keberhasilan, keterlibatan dalam mengkomunikasikan tujuan KPI ke seluruh jajaran organisasi, keterlibatan dalam memilih dan mengembangkan KPI, dan keterlibatan dalam menetapkan target KPI. Harapannya, dengan terlibat dalam kegiatan tersebut, akan muncul rasa tanggungjawab dari setiap *management trainee* untuk melaksanakan apa yang telah disepakati bersama antara atasan dan *management trainee* tersebut.

Hal ini sejalan dengan pendapat Zulkarnain & Hadiyani (2014) yang menyatakan bahwa keterlibatan mempengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah. Hasil penelitian Freddy & Mbohwa (2013) juga menyatakan bahwa kurangnya keterlibatan karyawan akan berdampak pada resistensi terhadap perubahan.

D. Landasan Teori

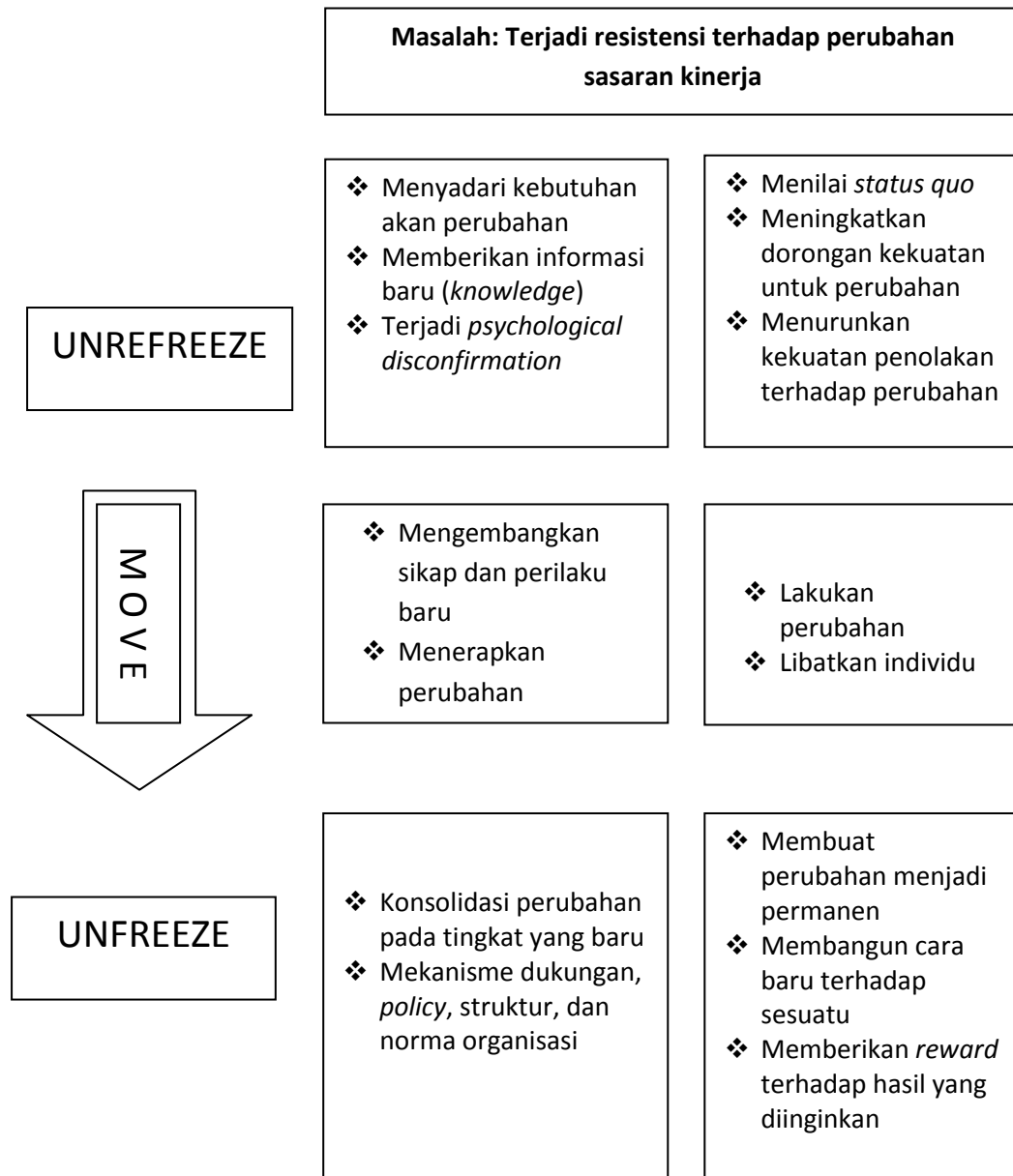
Perubahan merupakan sesuatu yang pasti dialami oleh organisasi. Seperti halnya yang terjadi pada Universitas X, perubahan dalam bentuk *rebranding* menuntut sebuah perubahan besar lainnya, diantaranya terkait dengan perubahan sasaran kinerja. Perubahan ini tidak selalu diterima oleh karyawan. Tidak semua karyawan mau dan mampu mencapai sasaran kinerja yang baru sebagai konsekuensi dari perubahan organisasi yang dilakukan, dengan kata lain bahwa karyawan mengalami resistensi terhadap perubahan sasaran kerja. Terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan guna mengatasi resistensi terhadap perubahan sasaran kerja, diantaranya adalah dengan melibatkan karyawan dalam penyusunan KPI.

Perubahan perilaku karyawan dibutuhkan guna mengatasi resistensi terhadap perubahan sasaran kerja. Menurut Lewin dalam Boohene & William (2012) perubahan terjadi dalam tiga tahapan, yaitu *unfreezing*, *moving*, dan *refreezing*. Lewin juga melihat perubahan berasal dari dua kekuatan, yaitu internal dan eksternal. Kekuatan internal berasal dari kebutuhan seseorang sedangkan kekuatan eksternal berasal dari lingkungan sekitar.

Cummings & Worley (2005) menyatakan bahwa secara khusus, perilaku tertentu dalam waktu tertentu merupakan hasil dari dua kekuatan, yaitu perjuangan untuk melawan *status quo* dan dorongan untuk melakukan perubahan. Jika kedua hal tersebut memiliki kekuatan yang sama, maka hal yang akan terjadi adalah "*quasi-stationary equilibrium*". Untuk merubahnya, seseorang dapat menambah kekuatan untuk mendorong ke arah perubahan serta menurunkan atau

mengurangi kekuatan untuk mempertahankan keadaan yang sama. Mengurangi kekuatan dalam mempertahankan *status quo* akan mengurangi tingkat ketegangan dan resistensi terhadap perubahan dibandingkan dengan meningkatkan kekuatan untuk berubah dan ini merupakan strategi yang efektif untuk melakukan perubahan.

Tahapan perubahan perilaku menurut Lewin dalam Boohene & William (2012) dapat digambarkan dalam bagan berikut:



Gambar 3
Tiga Tahapan Model Perubahan dari Lewin dalam Boohene & William (2012)

Tahapan *unfreezing* merupakan tahapan yang mencakup pengurangan kekuatan dalam mempertahankan perilaku organisasi tertentu dalam level tertentu. Tahapan ini dilakukan *psychological disconfirmation*, yaitu dengan memperkenalkan informasi baru (*knowledge*) yang dapat memperlihatkan pertentangan antara perilaku yang diinginkan oleh anggota organisasi dengan perilaku yang muncul sekarang sehingga karyawan dapat termotivasi untuk terlibat dalam kegiatan perubahan.

Tahapan *moving* adalah tahapan perubahan perilaku dari organisasi, departemen, atau individu menuju tingkat baru. Hal ini mencakup menjembatani sistem untuk mengembangkan perilaku baru, nilai baru, dan sikap baru melalui perubahan dalam struktur maupun proses.

Tahapan *refreezing* adalah proses penstabilan organisasi pada keseimbangan baru. Hal ini dilanjutkan melalui penggunaan mekanisme baru yang dapat memperkuat keadaan baru pada organisasi seperti budaya organisasi, *reward*, dan struktur.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa tahapan *unfreezing* terdiri dari proses membuat seseorang menerima perubahan. *Moving* mencakup proses membuat seseorang menerima sesuatu yang baru yang diinginkan sedangkan *refreeze* bertujuan untuk membuat perilaku baru sebagai sesuatu yang permanen. Agar dapat mencapai perubahan dan mengatasi resistensi terhadap perubahan maka karyawan harus sampai pada tahapan *refreezing*.

Pada tahapan *unfreezing*, peserta kegiatan diberikan informasi (*knowledge*) mengenai KPI sebagai bentuk *psychological disconfirmation*.

Harapannya hal ini dapat memunculkan pertentangan antara perilaku yang diinginkan oleh anggota organisasi yaitu pencapaian sasaran kinerja secara maksimal dengan perilaku yang muncul sekarang yaitu resistensi terhadap sasaran kinerja, sehingga karyawan dapat termotivasi untuk terlibat dalam kegiatan perubahan. Kemudian pada tahapan *moving*, diharapkan terjadi perubahan perilaku pada peserta melalui sesi-sesi keterlibatan dalam penyusunan KPI. Pada akhirnya, di tahapan *refreezing* peserta diharapkan memiliki perilaku yang permanen yaitu mampu mencapai sasaran kinerja yang diharapkan organisasi.

Langkah nyata yang dilakukan agar karyawan sampai pada tahapan *refreezing* adalah dengan melibatkan karyawan tersebut dalam kegiatan penyusunan KPI yang terdiri dari keterlibatan karyawan dalam menentukan faktor kunci keberhasilan, keterlibatan karyawan dalam mengkomunikasikan tujuan dari KPI ke seluruh jajaran organisasi, keterlibatan karyawan dalam memilih dan mengembangkan KPI, dan keterlibatan karyawan dalam menetapkan target, sehingga permasalahan terkait dengan resistensi terhadap perubahan sasaran kinerja dapat diatasi. Menurunnya tingkat resistensi terhadap perubahan sasaran kinerja dapat berdampak pada tingginya motivasi karyawan dalam mencapai sasaran kinerja.

Kegiatan keterlibatan penyusunan KPI ini memberikan subjek *experiential learning*. *Experiential learning* merupakan proses dimana pengetahuan diciptakan melalui transformasi pengalaman atau dengan kata lain bahwa pengetahuan merupakan hasil dari kombinasi pemahaman dan transformasi

pengalaman. Terdapat beberapa tahapan dalam *experiential learning* yaitu *experiencing/exploring*, *sharing/reflecting*, *processing/analyzing*, *generalizing*, dan *application* (Haynes, 2007).

Tahapan *experiencing/exploring* merupakan tahapan dimana peserta kegiatan terlibat secara aktif dalam melakukan sendiri suatu kegiatan. Pada kegiatan keterlibatan karyawan dalam penyusunan *key performance indicator* peserta diharapkan untuk ikut terlibat aktif dalam setiap sesi kegiatan mulai dari sesi sesi keterlibatan karyawan dalam menentukan faktor kunci keberhasilan, keterlibatan karyawan dalam mengkomunikasikan tujuan dari KPI ke seluruh jajaran organisasi, keterlibatan karyawan dalam memilih dan mengembangkan KPI, dan keterlibatan karyawan dalam menetapkan target. Pada tahapan ini peserta diharapkan memberikan pertanyaan, melakukan diskusi, dan memberikan komentar terkait dengan materi yang disampaikan.

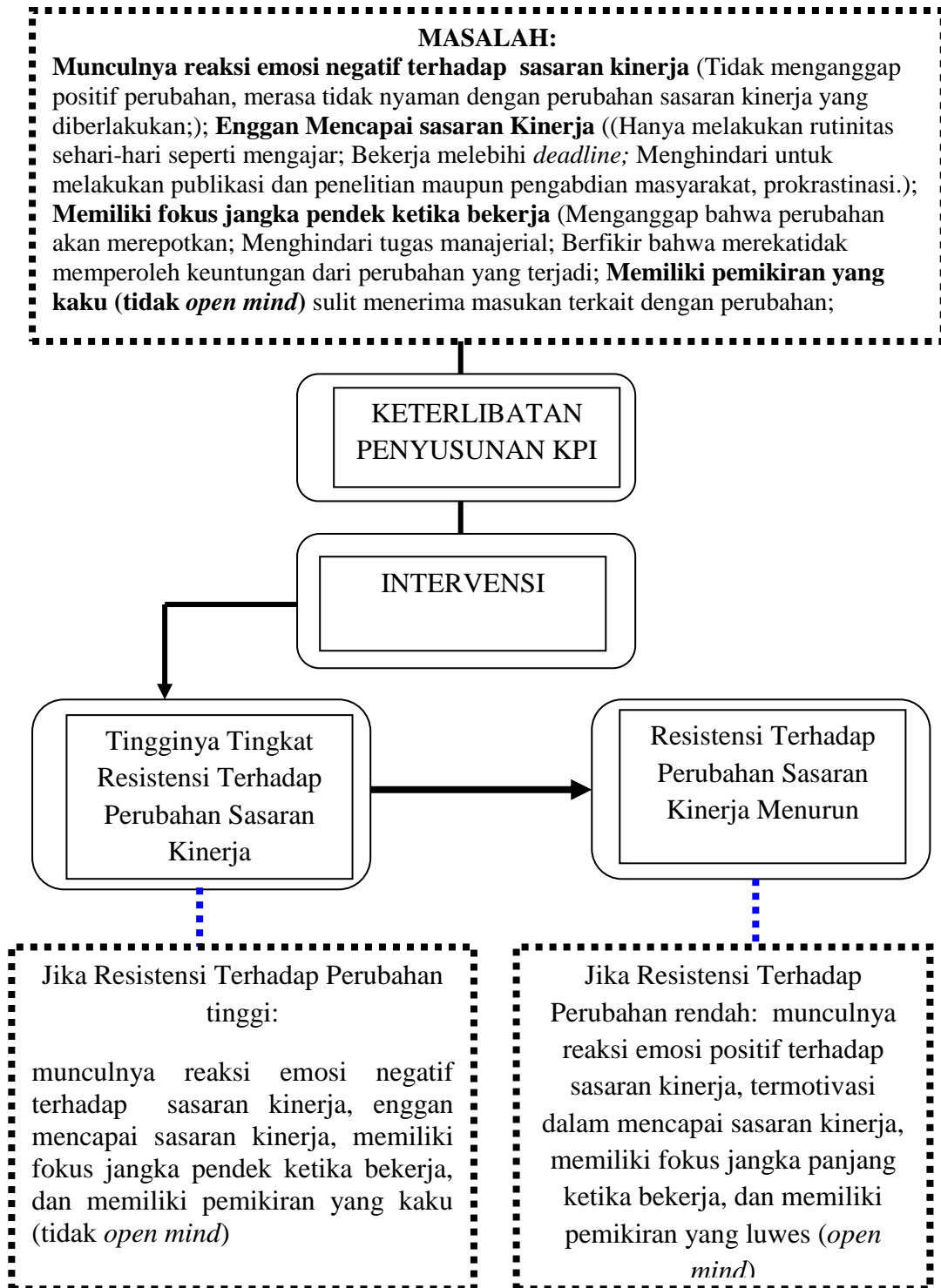
Pada tahapan *sharing/reflecting*, peserta akan berbagi perasaan mereka masing-masing. Pada tahapan ini, peserta akan mengikuti sesi *debriefing* pada akhir sesi kegiatan. Pada tahapan ini peserta mengungkapkan perasaan mereka masing-masing terkait dengan keterlibatan mereka dalam kegiatan penyusunan *key performance indicator*.

Pada tahapan *processing/analyzing*, peserta akan berdiskusi, melakukan analisis terhadap pengalaman mereka dan mencoba mengkaitkan dengan membayangkan pengalaman masa yang akan datang. Tahapan ini dilakukan pada sesi *debriefing* di akhir sesi kegiatan keterlibatan penyusunan *key performance indicator*. Para peserta berdiskusi, melakukan analisis terhadap pengalaman

mereka dalam mencapai target kerja dan mencoba mengkaitkan dengan membayangkan pengalaman mereka dalam menjalankan rencana kerja di masa yang akan datang.

Pada tahapan *generalizing*, peserta akan menghubungkan pengalaman mereka dengan contoh di kehidupan nyata dan pada akhirnya peserta akan sampai pada tahapan *application* yaitu dimana peserta akan mengaplikasikan apa yang mereka pelajari di masa yang lalu pada situasi yang sama atau berbeda. Tahapan ini akan dilakukan ketika peserta kegiatan sudah kembali ke lingkungan kerja masing-masing. Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dinyatakan bahwa tahapan yang akan dilakukan pada kegiatan keterlibatan penyusunan *key performance indicator* adalah mulai dari *experiencing/exploring*, *sharing/reflecting*, *processing/analyzing*, sedangkan untuk tahapan *processing/analyzing*, *generalizing*, dan *application* akan dilakukan di lingkungan kerja masing-masing peserta.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa konsep penelitian ini diawali dengan permasalahan yang muncul seperti munculnya reaksi emosi negatif terhadap sasaran kinerja, enggan mencapai sasaran kinerja, memiliki fokus jangka pendek ketika bekerja, dan memiliki pemikiran yang kaku. Berawal dari permasalahan tersebut, peneliti melakukan sebuah intervensi berupa kegiatan keterlibatan dalam penyusunan KPI. Harapannya, dengan kegiatan tersebut, permasalahan terkait dengan tingginya tingkat resistensi terhadap perubahan sasaran kinerja dapat menurun. Konsep tersebut dijelaskan dalam gambar berikut:



Gambar 4
Kerangka Berfikir

Bagan tersebut menjelaskan mengenai bagaimana permasalahan terkait dengan tingginya tingkat resistensi terhadap perubahan sasaran kinerja diatasi dengan sebuah intervensi berupa keterlibatan penyusunan KPI. Harapannya, setelah dilakukan intervensi, tingkat resistensi terhadap perubahan sasaran kinerja yang tinggi dapat menurun. Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan dalam penyusunan KPI dapat menjadi salah satu solusi dalam menurunkan tingkat resistensi terhadap perubahan sasaran kinerja.

E. Hipotesis Penelitian

Terdapat dua hipotesis dalam penelitian ini. Pertama, ada perbedaan skor resistensi terhadap perubahan sasaran kinerja antara *management trainee* yang terlibat dan yang tidak terlibat dalam penyusunan KPI. *Management trainee* yang terlibat dalam penyusunan KPI memiliki skor resistensi terhadap perubahan sasaran kinerja yang lebih rendah dibandingkan dengan *management trainee* yang tidak terlibat dalam penyusunan KPI. Kedua, keterlibatan penyusunan KPI efektif menurunkan tingkat resistensi terhadap perubahan sasaran kinerja pada *management trainee* Universitas X.