

CRITICAL INCIDENT METHOD

DALAM PENILAIAN
KINERJA MODERN



Rudy C Tarumingkeng

*Rudy C Tarumingkeng: Critical Incident Method (CIM) dalam
Penilaian Kinerja Modern*

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih (1978-1988)

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana (1991-2000)

Ketua Dewan Guru Besar IPB-University (2005-2006)

Ketua Senat Akademik IBM-ASMI

© RUDYCT e-PRESS

rudym75@gmail.com

Bogor, Indonesia

18 Juni 2025

[Mastering Critical Incident Analysis – Complete Guide](#)

Ikuti di Youtube: <https://youtu.be/QnBsUwD3M20>

Critical Incident Method (CIM) dalam Penilaian Kinerja Modern

Berikut penjelasan formal dan akademik mengenai **Critical Incident Method (CIM)** berdasarkan referensi yang Anda berikan dan literatur tambahan:

1. Definisi dan Sejarah

- **Critical Incident Method** adalah teknik dalam *performance appraisal* dan *job analysis* yang mencatat kejadian (insiden) penting—baik yang menunjukkan performa sangat baik maupun buruk—yang memiliki dampak signifikan terhadap outcome suatu pekerjaan (mbaskool.com).
- Dikembangkan oleh **John C. Flanagan** pada era Perang Dunia II untuk memahami perilaku pilot yang efektif atau tidak (en.wikipedia.org).

2. Tujuan & Fungsinya

- **Performance appraisal:** Menyediakan contoh konkret tentang perilaku kerja yang bisa dijadikan dasar evaluasi, feedback, dan pembentukan kompetensi .
- **Job description / specification:** Membantu mendefinisikan KSAO (Knowledge, Skills, Abilities, Other attributes) melalui narasi situasional nyata (mbaskool.com).

3. Langkah-langkah Metodologis

Metode ini bersifat sistematis dan mengikuti sejumlah tahap kunci (mbaskool.com):

1. **Identifikasi insiden kritis** — peristiwa spesifik yang berdampak signifikan.
2. **Fact-finding** — pengumpulan data faktual (apa, siapa, kapan, di mana, bagaimana).
3. **Analisis insiden** — memahami isu dan faktor penyebab.
4. **Penentuan solusi** — merancang respons atau perbaikan.
5. **Evaluasi hasil** — memeriksa apakah solusi mengatasi akar masalah tanpa dampak negatif lainnya.

4. Kelebihan

- **Kontekstual & naratif:** Memuat cerita realitas pekerjaan, memungkinkan pemahaman yang mendalam ([youtube.com](https://www.youtube.com), en.wikipedia.org, fidforward.com).
- **Menangkap kejadian langka** yang mungkin luput dari metode lain .
- **Efisien dan handal:** memberi insight padat dari segi biaya dan waktu dibanding metode kuantitatif murni .

5. Keterbatasan

- **Bias ingatan:** Ada kemungkinan insiden lupa atau hanya yang paling baru atau dramatis yang diingat .
- **Kurang representatif:** Fokus pada kejadian ekstrem bisa mengabaikan performa rutin (studocu.com).
- **Subjektivitas & inkonsistensi:** Tanpa struktur yang jelas, dapat terjadi perbedaan dalam pencatatan antar individu .

6. Contoh Kasus

A. Dari sumber MBA Skool

- Seorang salesperson bekerja melewati jam istirahat selama satu jam pada jam produktif, menunjukkan inisiatif tinggi.
- Sebaliknya, salesperson lainnya tidak menjawab panggilan dari manajer toko sebanyak tiga kali .

Narasi ini menggambarkan perilaku positif dan negatif konkret yang bisa digunakan dalam penilaian performa.

B. Ilustrasi berbasis literatur

Misalkan dalam tim customer support, ada insiden di mana agen X berhasil menyelesaikan isu pelanggan yang sangat kompleks—ini menunjukkan keterampilan komunikasi dan pemecahan masalah. Sebaliknya, agen Y gagal menutup open ticket propagation karena kurangnya follow-up—ini menjadi titik evaluasi. Dengan diskusi bersama, HR bisa merancang pelatihan atau program coaching untuk meningkatkan kompetensi tertentu.



Diskusi Akademik & Pendapat

1. Peran Kognisi & Kompetensi

Penelitian menunjukkan bahwa CIM selain mencatat perilaku konkret, juga mencakup latar mental atau *mental models*—menggali *why* di balik tindakan. Ini sangat sejalan dengan pendekatan KSAO .

2. Imbal balik dan pembelajaran berkelanjutan

CIM dapat menjadi alat efektif dalam rangka *continuous feedback loop*. Jika dilakukan secara berkala (misalnya per kuartal), ia tidak hanya menjadi alat evaluasi, melainkan sumber insight untuk peningkatan berkelanjutan.

3. Integrasi dengan pendekatan lain

Misalnya, Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS) bisa dibangun berdasarkan insiden-insiden kritis yang dikumpulkan—sehingga rating lebih bermakna, tidak abstrak. Demikian juga, insiden kritis dapat dikomunikasikan dalam Balanced Scorecard untuk menyelaraskan strategi organisasi dengan aspek perilaku esensial.

4. Pertimbangan kontekstual

Dalam kondisi budaya kerja di Indonesia, penting memberikan pelatihan bagi manajer/penilai mengenai cara:

- Mewawancarai dengan teknik **prompting** agar insiden benar-benar lengkap dan tidak bias.
- Menyusun format pencatatan yang standar, misalnya: konteks → tindakan → outcome → refleksi/learning—sehingga narasi dapat dibandingkan dan ditinjau secara objektif.

Ringkasan

Aspek	Penjelasan
Apa itu	Teknik pencatatan insiden perilaku kritis (positif/negatif)
Tujuan	Evaluasi performa, pembentukan job spec, pelatihan
Langkah	Identifikasi → fact-finding → analisis → solusi → evaluasi
Kelebihan	Naratif, konkret, efisien, mudah dipahami
Kekurangan	Bias memori, subjektif, tidak representatif
Potensi integrasi	BARS, Balanced Scorecard, sistem feedback kontinyu

Berikut adalah kelanjutan narasi akademik dan aplikatif dari *Critical Incident Method (CIM)*, dengan fokus pada **pengembangan pembelajaran, transformasi SDM, dan relevansinya di era digital dan generasi milenial**:

7. Aplikasi CIM dalam Pengembangan Organisasi dan Pembelajaran

A. Dalam Pengelolaan Kinerja SDM

CIM dapat diintegrasikan ke dalam sistem **manajemen kinerja berbasis kompetensi (competency-based performance management)**. Caranya adalah dengan:

1. **Membuat daftar insiden yang merefleksikan kompetensi inti organisasi**, seperti kepemimpinan, pelayanan pelanggan, atau kemampuan beradaptasi.
2. **Menggunakan data insiden sebagai umpan balik 360°**, baik dari atasan, rekan sejawat, maupun klien.
3. **Merancang pelatihan berbasis insiden**—misalnya, jika banyak insiden terkait kelambanan pengambilan keputusan, maka organisasi bisa membuat pelatihan “agile thinking in leadership”.

B. Dalam Sistem Pendidikan dan Pelatihan Milenial

Critical Incident Method sangat efektif diterapkan dalam pendidikan berbasis naratif (storytelling). Untuk generasi Y **dan Z** yang lebih menyukai pendekatan visual, naratif, dan reflektif, CIM dapat diformulasikan dalam bentuk:

-  **Studi kasus pendek interaktif**, di mana mahasiswa atau peserta pelatihan diminta untuk menganalisis tindakan, dampak, dan pilihan alternatif.
-  **Video simulasi insiden-insiden kritis** (misalnya dalam pelayanan publik, penanganan komplain pelanggan, atau dinamika tim digital).

- 🕒 **“What would you do?” reflection task:** peserta diminta menulis keputusan mereka jika menghadapi insiden tersebut dan mengapa.
-

📌 8. Simulasi Studi Kasus (Berbasis Organisasi Indonesia)

Kasus 1: UMKM Go Digital

Insiden positif: Seorang karyawan bagian pemasaran online dengan inisiatif pribadi belajar menggunakan TikTok Shop dan berhasil meningkatkan penjualan 40% dalam sebulan.

Insiden negatif: Karyawan lainnya menolak mengikuti pelatihan e-commerce karena merasa “itu tugas orang IT”.

🔍 Analisis:

- Kompetensi yang terlibat: *inisiatif, adaptasi teknologi, semangat belajar.*
- Aksi: berikan penghargaan karyawan positif, dan buat program coaching bagi karyawan resisten.

Kasus 2: Pemerintahan Daerah

Insiden positif: Pegawai front office memfasilitasi warga disabilitas yang kesulitan mengisi formulir manual dengan membuatkan e-form berbasis PDF.

Insiden negatif: Petugas lain bersikap kaku dan tidak responsif terhadap pengaduan warga lansia.

🔍 Analisis:

- Kompetensi yang terlibat: *empati, pelayanan publik, inovasi administratif.*
 - Aksi: dokumentasikan sebagai bahan pelatihan etika pelayanan publik.
-

💡 9. Refleksi dan Diskusi

A. Relevansi CIM di Era Digital

- Di zaman di mana **AI dan data analytics** berkembang pesat, CIM tetap relevan karena menyimpan **human touch**—perilaku, motif, dan empati yang belum bisa ditangkap oleh algoritma.
- Namun, penggunaan tools digital seperti aplikasi **Notion, Trello, atau HRIS berbasis cloud** bisa mempermudah pencatatan insiden dan visualisasi tren.

B. Repositori Insiden sebagai Basis AI

Jika organisasi mengumpulkan ribuan insiden, maka basis data ini bisa digunakan untuk:

- **Machine Learning:** prediksi perilaku kerja buruk sebelum terjadi.
- **Sentiment analysis** pada narasi insiden untuk mengenali beban kerja, burnout, atau potensi konflik.
- **Training AI Coach**, di mana AI memberi saran berbasis insiden-insiden masa lalu yang serupa.

Glosarium Istilah

Istilah	Definisi
Critical Incident	Peristiwa nyata yang berdampak positif/negatif besar terhadap kinerja.
Performance Appraisal	Proses evaluasi sistematis terhadap pekerjaan dan kompetensi karyawan.
Behavioral Indicator	Tindakan nyata yang menunjukkan suatu kompetensi kerja.

Istilah	Definisi
Subjectivity Bias	Kecenderungan penilai untuk memasukkan opini pribadi.
KSAO	Knowledge, Skills, Abilities, and Other attributes yang dibutuhkan dalam pekerjaan.

Daftar Pustaka Pilihan

1. Flanagan, J. C. (1954). *The Critical Incident Technique*. Psychological Bulletin, 51(4), 327–358.
2. Dessler, G. (2019). *Human Resource Management* (15th Ed.). Pearson Education.
3. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
4. Aguinis, H. (2013). *Performance Management* (3rd Ed.). Pearson.
5. Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Sage Publications.

Infografik: Critical Incident Method – Alur Proses

- 1 Identifikasi Peran Kerja
↓
 - 2 Kumpulkan Insiden Positif & Negatif
↓
 - 3 Dokumentasi Insiden (Situasi – Aksi – Dampak)
↓
 - 4 Klasifikasikan Kompetensi/Konsekuensi
↓
 - 5 Tindak Lanjut (Coaching / Pelatihan / Apresiasi)
-

Modul Ajar Lengkap untuk topik:

“Critical Incident Method: Mengubah Insiden Menjadi Pembelajaran dan Performa”

Program: S2/Magister Manajemen – Mata Kuliah: Manajemen SDM Lanjut

MODUL AJAR

Mata Kuliah: Manajemen SDM Lanjut

Topik: Critical Incident Method (CIM)

Durasi: 2–3 Pertemuan (3 x 100 menit)

I. Capaian Pembelajaran (Learning Outcomes)

Setelah mengikuti perkuliahan ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan konsep dan prinsip dasar Critical Incident Method.
 2. Mengidentifikasi dan mencatat insiden kritis (positif dan negatif) secara sistematis.
 3. Menganalisis insiden dalam kaitannya dengan kompetensi, perilaku kerja, dan kinerja.
 4. Merancang sistem appraisal berbasis CIM untuk organisasi sektor privat/publik.
 5. Merefleksikan penggunaan CIM dalam pendidikan, pengembangan SDM, dan inovasi organisasi.
-

II. Materi Pokok

Subtopik	Uraian
A. Pengantar Critical Incident Method	Sejarah dan perkembangan metode CIM oleh John Flanagan
B. Langkah-langkah implementasi CIM	Identifikasi → pencatatan → klasifikasi → analisis → tindak lanjut
C. Kelebihan & keterbatasan metode	Naratif, kontekstual, human-centric vs bias, inkonsistensi
D. Aplikasi CIM di sektor korporasi & publik	Studi kasus UMKM, BUMD, startup digital, pelayanan publik
E. Integrasi CIM dengan BARS, HRIS, dan AI	Contoh pembuatan BARS berbasis insiden; otomasi dokumentasi
F. Praktik lapangan dan simulasi analisis insiden	Latihan simulasi pencatatan dan analisis insiden kritis

III. Strategi Pembelajaran

Metode	Penjelasan
Ceramah Interaktif	Penjelasan konsep dan prinsip dengan studi literatur
Diskusi Kasus	Menganalisis kasus nyata atau simulatif
Role Play	Simulasi wawancara pencatatan insiden
Kolaboratif–Naratif	Mahasiswa diminta membuat dokumentasi insiden nyata dari pengalaman organisasi masing-masing
Refleksi Individu & Peer Review	Menilai insiden rekan, dan memberi masukan alternatif solusi

IV. Penugasan

1. Tugas Individu

- Pilih 2 insiden (satu positif, satu negatif) dari pengalaman kerja/magang/organisasi.
- Dokumentasikan dengan format: *Situasi – Tindakan – Dampak – Refleksi*.

2. Tugas Kelompok

- Simulasi sistem appraisal berbasis CIM di organisasi pilihan (UMKM, sekolah, lembaga publik).
- Sajikan rancangannya dalam format presentasi dan mini-report.

V. Evaluasi dan Penilaian

Komponen	Bobot
UTS (esai + analisis kasus)	30%
Tugas Individu	20%
Tugas Kelompok	25%
Partisipasi Diskusi	15%
UAS (sintesis aplikasi CIM)	10%

VI. Bahan Bacaan & Referensi

- Flanagan, J.C. (1954). *The Critical Incident Technique*.
- Armstrong, M. (2020). *Handbook of Human Resource Management Practice*.
- Dessler, G. (2019). *Human Resource Management*.
- Aguinis, H. (2013). *Performance Management*.

- Rees, G. & Smith, P. (2017). *Strategic Human Resource Management*.
 - [MBA Skool – Critical Incident Method](#)
-

VII. Lampiran: Template Formulir CIM

Aspek	Deskripsi
Tanggal & Tempat Insiden	[Tulis waktu & lokasi]
Peran yang Diamati	[Jabatan / posisi]
Situasi	[Gambaran awal]
Tindakan	[Apa yang dilakukan oleh individu tersebut?]
Dampak	[Apa hasil dari tindakan itu?]
Refleksi / Tanggapan	[Apa pelajaran atau tindakan perbaikan?]

Infografik Tambahan (opsional)

- “Langkah-Langkah CIM dalam Bentuk Diagram”
 - “Kelebihan dan Kelemahan CIM dalam Tabel Ringkas”
 - “Peta Kompetensi berdasarkan Insiden”
-

Catatan untuk Dosen / Fasilitator:

- Dorong mahasiswa menggunakan *bahasa naratif dan reflektif*.
- Beri ruang untuk *empati dan analisis etis* dari tiap insiden.
- Kaitkan CIM dengan budaya organisasi Indonesia dan transformasi digital.

Berikut bagian  **Refleksi dan Diskusi** untuk melengkapi *Modul Ajar “Critical Incident Method dalam Penilaian Kinerja Modern”*:

REFLEKSI DAN DISKUSI

Tujuan: Mendorong pemikiran kritis, empati organisasi, dan kesadaran terhadap perilaku kerja melalui narasi insiden nyata.

Pertanyaan Refleksi Individu

Silakan jawab secara naratif (300–500 kata per poin):

1. **Apakah Anda pernah mengalami atau menyaksikan insiden kerja yang sangat berkesan, baik positif maupun negatif?**
 - Ceritakan situasinya dan bagaimana hal tersebut memengaruhi Anda atau organisasi.
 2. **Bagaimana Anda menilai respon manajemen terhadap insiden tersebut?**
 - Apakah respon tersebut tepat? Apa yang bisa dilakukan lebih baik?
 3. **Jika Anda menjadi pemimpin dalam situasi tersebut, apa langkah yang Anda ambil?**
 - Kaitkan dengan nilai profesionalisme dan etika kerja.
 4. **Apa pelajaran terbesar dari insiden itu bagi pembelajaran diri Anda sebagai calon manajer/HR?**
 - Hubungkan dengan konsep kompetensi dan pengembangan SDM.
-

Diskusi Kelas – Topik Debat dan Pemikiran Kritis

1. **“Insiden kecil bisa mengubah arah organisasi.”**
 - Setujukah Anda? Berikan contoh insiden kecil yang berdampak besar dalam organisasi.
 2. **Apakah semua insiden harus dicatat dan dievaluasi oleh HR?**
 - Diskusikan manfaat dan beban administrasi. Kapan pencatatan insiden menjadi tidak produktif?
 3. **Apa tantangan terbesar dalam menerapkan CIM di lingkungan kerja Indonesia?**
 - Budaya segan, relasi senior–junior, atau kurangnya pelatihan observasi?
 4. **Apakah teknologi (AI, chatbot, atau HRIS) bisa menggantikan peran manusia dalam mencatat dan menilai insiden kritis?**
 - Bagaimana menyeimbangkan teknologi dan empati?
-

Studi Mini: Analisis Naratif Insiden

Dosen/fasilitator memberikan 2–3 narasi insiden kerja pendek (real/simulatif).

Mahasiswa secara berkelompok diminta:

- Mengidentifikasi kompetensi yang ditunjukkan atau yang kurang.
 - Menyarankan solusi pembelajaran / penguatan kompetensi.
 - Menilai dampak jangka panjang insiden terhadap kinerja tim/organisasi.
-

Refleksi Akhir Sesi

Silakan tulis kesimpulan pribadi dalam satu paragraf:

“Setelah mempelajari Critical Incident Method, satu hal yang berubah dalam cara saya memandang evaluasi kerja adalah...”

Berikut adalah bagian  **Glosarium** untuk melengkapi *Modul Ajar*:

GLOSARIUM

Critical Incident Method dalam Penilaian Kinerja Modern

Istilah	Definisi
Critical Incident	Kejadian nyata di tempat kerja yang menunjukkan perilaku luar biasa—positif atau negatif—yang berdampak signifikan terhadap hasil atau proses kerja.
Performance Appraisal	Proses sistematis untuk mengevaluasi dan menilai kinerja karyawan berdasarkan indikator perilaku dan hasil kerja.
KSAO	Akronim dari <i>Knowledge, Skills, Abilities, and Other characteristics</i> —kerangka dasar dalam analisis pekerjaan.
Behavioral Indicator	Perilaku nyata yang dapat diamati dan dikaitkan dengan suatu kompetensi tertentu.
Fact-finding	Tahapan dalam CIM untuk mengumpulkan fakta-fakta objektif dari insiden yang terjadi (apa, siapa, kapan, bagaimana).
Subjectivity Bias	Kecenderungan penilaian menjadi tidak objektif karena pengaruh emosi, hubungan pribadi, atau persepsi semata.
Competency Mapping	Proses identifikasi dan pemetaan kompetensi inti yang dibutuhkan untuk suatu posisi kerja.

Istilah	Definisi
BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)	Metode penilaian yang menyusun skala rating berdasarkan contoh perilaku konkret, sering kali berasal dari insiden kritis.
HRIS (Human Resource Information System)	Sistem berbasis teknologi informasi yang digunakan untuk mengelola data SDM, termasuk dokumentasi insiden.
360-degree Feedback	Teknik evaluasi kinerja yang melibatkan masukan dari berbagai sumber: atasan, rekan kerja, bawahan, dan diri sendiri.
Coaching	Pendekatan pembinaan dan bimbingan individual untuk meningkatkan performa kerja atau menyelesaikan masalah perilaku.
Organizational Learning	Kemampuan organisasi untuk terus beradaptasi, belajar dari pengalaman, termasuk dari insiden-insiden kerja.
High-Stakes Behavior	Tindakan karyawan yang secara langsung memengaruhi hasil penting atau risiko tinggi dalam pekerjaan.
Reflection-in-Action	Konsep berpikir kritis yang terjadi selama proses kerja berlangsung, khususnya saat menghadapi insiden kritis.
Feedback Loop	Rangkaian proses di mana hasil dari suatu tindakan dianalisis dan digunakan untuk memperbaiki kinerja di masa depan.

Berikut adalah bagian  **Daftar Pustaka** untuk melengkapi *Modul Ajar “Critical Incident Method dalam Penilaian Kinerja Modern”*:

DAFTAR PUSTAKA

Buku & Literatur Akademik:

1. **Flanagan, J.C.** (1954). *The Critical Incident Technique*. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327–358.
► Tulisan klasik yang menjadi dasar metode CIM.
2. **Aguinis, H.** (2013). *Performance Management* (3rd Ed.). Pearson Education.
► Bab khusus mengenai pendekatan naratif dan penilaian berbasis perilaku.
3. **Dessler, G.** (2019). *Human Resource Management* (15th Ed.). Pearson.
► Referensi umum HRM yang membahas metode-metode appraisal, termasuk CIM.
4. **Armstrong, M.** (2020). *Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice* (15th Ed.). Kogan Page.
► Kompendium praktik SDM modern, termasuk pengelolaan performa berbasis kompetensi.
5. **Pulakos, E. D.** (2009). *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*. Wiley-Blackwell.
► Menjelaskan praktik manajemen kinerja berbasis perilaku dan data.
6. **Latham, G. P., & Wexley, K. N.** (1994). *Increasing Productivity Through Performance Appraisal*. Addison-Wesley.
► Studi mendalam tentang efektivitas teknik penilaian perilaku dalam organisasi.

 Sumber Daring dan Artikel Terkait:

7. MBA Skool Team. (n.d.). [Critical Incident Method – HR Terms](#). Diakses Juni 2025.
 8. Geeks for Geeks. (n.d.). [Critical Incident Technique in HRM](#). Diakses Juni 2025.
 9. McLeod, S. A. (2019). [The Critical Incident Technique](#). Simply Psychology.
 - Penjelasan populer dan ringkas dari sudut pandang psikologi.
-

 Referensi Tambahan (Opsional untuk Pendalaman):

10. Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5th Ed.). Sage Publications.
 - Digunakan sebagai panduan dalam merancang penelitian berbasis insiden.
 11. Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3rd Ed.). Sage.
 - Relevan untuk mengkaji insiden sebagai bagian dari pendekatan studi kualitatif dalam evaluasi kerja.
-

Kopilot Artikel ini - tanggal akses: 17 Juni 2025. Prompting dan Akun penulis ([Rudy C Tarumingkeng](#)). <https://chatgpt.com/c/68520cc0-a5e0-8013-ae35-83cab0f2bad4>