

MANAJEMEN KINERJA

Dr. Sri Sundari, SE., MM



UNIVERSITAS PERTAHANAN
Kawasan IPSC Sentul Bogor Indonesia 16730

Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta:

- (1) Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000.00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000.00 (lima miliar rupiah)
- (2) Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, mendengarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000.00 (lima ratus juta rupiah)

MANAJEMEN KINERJA

Penyusun :

Dr. Sri Sundari, SE., M.M

Editor :

Dindin

mobile : 08121976660

email : srisundari65@yahoo.co.id

ISBN: XXXX XXXX XXXX

vi + 101 hlm,; 18x21

Hak Cipta dilindungi Undang-undang



UNIVERSITAS PERTAHANAN

Bogor, Januari 2019

Kawasan IPSC Sentul Bogor Indonesia 16730

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan syukur Alhamdulillah kehadiran Allah SWT atas perkenan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan buku ini. Tanpa pertolongan - Nya penyusun tidak akan sanggup menyelesaikan dengan baik.

Buku Manajemen Kinerja disusun agar pembaca dapat memperluas ilmu tentang salah satu materi kuliah Ekonomi Pertahanan, yang saya sajikan berdasarkan dari berbagai sumber. Buku ini disusun oleh penyusun dengan berbagai rintangan. Baik itu yang datang dari diri penyusun maupun yang datang dari luar. Buku ini memuat tentang kebijakan industri pertahanan, pengertian dan proses strategik

Semoga Buku Manajemen Kinerja ini dapat memberikan wawasan yang lebih luas kepada pembaca. Buku Manajemen Strategik ini masih jauh dari kesempurnaan untuk itu penyusun mohon untuk saran dan kritiknya. Terima kasih.

Penyusun,

Dr. Sri Sundari,SE,MM

Kata Pengantar.....	v
Daftar Isi.....	vi
A. Latar Belakang.....	1
B. Pengertian.....	3
C. Tujuan Manajemen Kinerja.....	20
D. Prinsip Dasar.....	24
E. Proses Manajemen Kinerja.....	25
F. Model Manajemen Kinerja.....	28
G. Kaidah-Kaidah Manajemen Kinerja.....	35
H. Fungsi Pokok pekerjaan bawahan.....	46
I. Prinsip Dasar Penerapan Manajemen Kinerja.....	47
J. Perencanaan Kinerja.....	54
K. Perencanaan Strategis.....	55
J. Paradigma Baru Dalam Manajemen Kinerja.....	63
K. Siklus Manajemen Kineja.....	76
L. Permasalahan dan Kendala Dalam Penerapan Manajemen Kinerja.....	79
M. Sedangkan Keengganan.....	81
N. Tantangan Manajemen Kinerja.....	88

O.	Manfaat Manajemen Kinerja	89
P.	Kesimpulan.....	93
Q.	Saran.....	94
R	Daftar Pustaka.....	95
	Riwayat Penulis.....	100

DAFTAR ISI

Manajemen Kinerja

A. Latar Belakang

Sebagai salah satu cabang ilmu sosial, teori dan penerapan ilmu manajemen telah menyentuh keseluruhan jenis organisasi dan seluruh aspek kehidupan, dari yang sifatnya pribadi hingga Negara. Manajemen biasanya diartikan sebagai proses mencapai hasil melalui dan dengan orang lain dengan memaksimalkan pendayagunaan sumber daya yang tersedia.

Manajemen merupakan suatu proses yang sangat dibutuhkan dalam dunia perusahaan, karena dalam proses manajemen terdapat langkah-langkah atau tahapan dalam mencapai tujuan perusahaan sehingga dapat mencapai tujuan tersebut secara efektif dan efisien.

Selain proses manajemen yang perlu diperhatikan dalam sebuah instansi atau organisasi, kinerja dalam sebuah instansi juga perlu

diperhatikan. Karena, kinerja merupakan hasil kerja dan juga penilaian atas kerja seseorang yang berkecimpung dalam dunia kerja sebuah instansi. Oleh karenanya, kinerja juga membutuhkan manajemen, agar hasil yang diperoleh atau kinerja dari para pekerja atau karyawan dapat mencapai hasil yang ditujukan oleh perusahaan.

Saat ini perusahaan menghadapi banyak tantangan dari lingkungan. Perubahan-perubahan terjadi begitu cepat dan kadang-kadang tidak dapat diduga. Perubahan-perubahan ini antara lain dalam bidang ekonomi, teknologi, pasar dan persaingan. Perubahan ini mengharuskan perusahaan untuk mengubah semua kebiasaan yang sudah dilakukan selama ini untuk menghadapi tingkat persaingan yang tinggi dan untuk mencapai sasaran yang diinginkan. Untuk itu diperlukan suatu pendekatan baru dalam mengevaluasi kinerja karyawan yang dikenal dengan Manajemen Kinerja (Performance Management).

Melaksanakan manajemen kinerja akan memberikan manfaat bagi organisasi, tim, dan individu. Manajemen kinerja mendukung tujuan menyeluruh organisasi dengan mengaitkan pekerjaan dari setiap pekerja dan manajer pada keseluruhan unit kerjanya.

B. Pengertian

Kata Manajemen Kinerja merupakan penggabungan dari kata manajemen dan kinerja. Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur. Menurut *George R Terry* dalam bukunya *Principles of Management*, Manajemen merupakan suatu proses yang menggunakan metode ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok manusia yang dilengkapi dengan sumber daya/faktor produksi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan lebih dahulu, secara efektif dan efisien. Sedangkan

menurut *John R Schermerhorn Jr* dalam bukunya *Management*, manajemen adalah proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian terhadap penggunaan sumber daya yang dimiliki, baik manusia dan material untuk mencapai tujuan.

Istilah manajemen(*management*) telah diartikan oleh berbagai pihak dengan perspektif yang berbeda. Manajemen berasal dari kata *to manage* yang diartikan dengan mengendalikan, menangani atau mengelola. Secara umum, pengertian manajemen adalah pengelolaan suatu pekerjaan untuk memperoleh hasil dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara menggerakkan orang lain untuk bekerja.

Menurut G. R. Terry, manajemen diartikan sebagai proses yang khas yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan dan usaha mencapai sasaran-sasaran dengan

memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Menurut James A. F. Stoner, manajemen diartikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan upaya (usaha-usaha) anggota organisasi dan menggunakan semua sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Manajemen adalah proses penggunaan sumber daya organisasi dengan menggunakan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Yakni dengan menjalankan fungsi-fungsi manajemen seperti, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pelaksanaan, pengawasan, dll. Manajemen dapat didefinisikan sebagai sebuah proses yang terdiri atas perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian.

Mengapa Manajemen Kinerja Diperlukan.

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan organisasi. Pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja/prestasi organisasi dan menunjukkan kinerja organisasi. Hasil kerja organisasi diperoleh dari serangkaian aktivitas yang dijalankan. Aktivitas tersebut dapat berupa pengelolaan sumberdaya organisasi maupun proses pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk menjamin agar aktivitas tersebut dapat mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan upaya manajemen dalam pelaksanaan aktivitasnya.

Dengan demikian, hakikat manajemen kinerja adalah bagaimana mengelola seluruh kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Manajemen kinerja bukannya memberi manfaat kepada organisasi saja tetapi juga kepada manajer dan individu. Bagi organisasi, manfaat manajemen kinerja adalah menyesuaikan tujuan organisasi

dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja , memotivasi pekerja, meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar ketrampilan, mengusahakan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karier, membantu menahan pekerja terampil agar tidak pindah, mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan pelanggan, mendukung program perubahan budaya.

Bagi manajer, manfaat manajemen kinerja antara lain: mengupayakan klarifikasi kinerja dan harapan perilaku, menawarkan peluang menggunakan waktu secara berkualitas, memperbaiki kinerja tim dan individual, mengusahakan penghargaan nonfinansial pada staf, membantu karyawan yang kinerjanya rendah, digunakan untuk mengembangkan individu, mendukung kepemimpinan, proses motivasi dan pengembangan tim, mengusahakan kerangka kerja

untuk meninjau ulang kinerja dan tingkat kompensasi.

Bagi individu, manfaat manajemen kinerja antara lain dalam bentuk: memperjelas peran dan tujuan, mendorong dan mendukung untuk tampil baik, membantu pengembangan kemampuan dan kinerja, peluang menggunakan waktu secara berkualitas, dasar objektivitas dan kejujuran untuk mengukur kinerja, dan memformulasi tujuan dan rencana perbaikan cara bekerja dikelola dan dijalankan.

Menurut Costello (1994) manajemen kinerja mendukung tujuan menyeluruh organisasi dengan mengaitkan pekerjaan dari setiap pekerja dan manajer pada misi keseluruhan dari unit kerjanya. Seberapa baik kita mengelola kinerja bawahan akan secara langsung mempengaruhi tidak saja kinerja masing-masing pekerja secara individu dan unit kerjanya, tetapi juga kinerja seluruh organisasi.

Apabila pekerja telah memahami tentang apa yang diharapkan dari mereka dan mendapat dukungan yang diperlukan untuk memberikan kontribusi pada organisasi secara efisien dan produktif, pemahaman akan tujuan , harga diri dan motivasinya akan meningkat. Dengan demikian, manajemen kinerja memerlukan kerja sama, saling pengertian dan komunikasi secara terbuka antara atasan dan bawahan.

Sementara itu, Kata kinerja merupakan singkatan dari *kinetika energi kerja* yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*, yang sering diindonesiakan menjadi kata *performa*..Pengertian Kinerja menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut:

1. Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch and Keeps, 1992)

2. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja (Griffin, 1987).
3. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Hersey and Blanchard, 1993)
4. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Donnelly, Gibson and Ivancevich, 1994)
5. Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan

oleh individu, kelompok maupun perusahaan (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 1991)

6. Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan (*Ability=A*), motivasi (*motivation=M*) dan kesempatan (*Opportunity=O*) atau $Kinerja = f(A \times M \times O)$; artinya: kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan (Robbins, 1996)

Dari kedua kata manajemen dan kinerja, jika digabungkan menjadi satu kata baru yaitu Manajemen Kinerja (*Performance Management*). Beberapa definisi diungkapkan oleh para ahli sebagai berikut:

1. Manajemen kinerja sebagai proses komunikasi yang dilakukan secara terus menerus dalam kemitraan antara karyawan dengan atasan langsungnya. Proses komunikasi ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman

mengenai pekerjaan yang akan dilakukan (Bacal, 1994).

2. Manajemen kinerja sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati (Armstrong, 2004).
3. Manajemen kinerja merupakan gaya manajemen yang dasarnya adalah komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan yang menyangkut penetapan tujuan, memberikan umpan balik baik dari manajer kepada karyawan maupun sebaliknya (Schwartz, 1999)
4. Manajemen kinerja merupakan dasar dan kekuatan pendiring yang berada di belakang semua keputusan organisasi, usaha kerja dan alokasi sumberdaya (Costello, 1994)

Dengan memperhatikan pendapat para ahli, maka dapat dirumuskan bahwa pada dasarnya manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumberdaya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen kinerja adalah suatu proses yang dirancang untuk meningkatkan kinerja organisasi, kelompok, dan individu yang digerakkan oleh para manajer. Manajemen kinerja mencakup pengkajian ulang terhadap kinerja secara berkesinambungan dan dilakukan secara bersama berdasarkan kesepakatan mengenai sasaran, keahlian, kompetensi, rencana kerja dan pengembangan, serta pengimplementasian rencana peningkatan dan pengembangan lebih lanjut

Kinerja sendiri adalah suatu hal yang berorientasi ke masa depan, disesuaikan spesifik

berdasarkan kondisi khusus dari setiap organisasi/individu dan didasarkan atas suatu model kausal yang menghubungkan antara input dan output.

Jadi, kesimpulan dari manajemen kinerja adalah kegiatan yang mengkaji ulang kinerja secara berkesinambungan untuk meningkatkan dan mengembangkan kinerja lebih lanjut.

Penilaian kinerja merupakan alat yang bermanfaat tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi karyawan. Pada intinya, penilaian kinerja dapat dianggap sebagai alat untuk memverifikasi bahwa karyawan memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja dapat pula merupakan cara untuk membantu karyawan mengelola kinerja mereka.

Dari beberapa definisi manajemen yang diberikan oleh para ahli, dapat disimpulkan manajemen mencakup tiga aspek, yaitu: 1) Manajemen sebagai proses; 2) adanya tujuan yang

telah ditetapkan; 3) Mmencapai tujuan secara efektif dan efisien

Kata kinerja merupakan singkatan dari *kinetika energi kerja* yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*, yang sering diindonesiakan menjadi kata *performa*. (Wirawan, 2009)

Pengertian Kinerja menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut: (Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi, 2005)

1. Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch and Keeps, 1992)
2. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja (Griffin, 1987)
3. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki

derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Hersey and Blanchard, 1993)

4. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Donnelly, Gibson and Ivancevich, 1994)
5. Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 1991)
6. Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan (*Ability=A*), motivasi (*motivation=M*) dan kesempatan (*Opportunity=O*) atau $Kinerja = f(A \times M \times O)$;

artinya: kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan (Robbins,1996).

Dengan demikian, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Dari kedua kata manajemen dan kinerja, jika digabungkan menjadi satu kata baru yaitu Manajemen Kinerja (*Performance Management*). Beberapa definisi diungkapkan oleh para ahli sebagai berikut: (Wibowo, 2007)

1. Manejemen kinerja sebagai proses komunikasi yang dilakukan secara terus menerus dalam kemitraan antara karyawan dengan atasan langsungnya. Proses komunikasi ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman

mengenai pekerjaan yang akan dilakukan (Bacal, 1994).

2. Manajemen kinerja sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati (Armstrong, 2004).
3. Manajemen kinerja merupakan gaya manajemen yang dasarnya adalah komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan yang menyangkut penetapan tujuan, memberikan umpan balik baik dari manajer kepada karyawan maupun sebaliknya (Schwartz, 1999)
4. Manajemen kinerja merupakan dasar dan kekuatan pendiring yang berada di belakang semua keputusan organisasi, usaha kerja dan alokasi sumberdaya (Costello, 1994)

Dengan memperhatikan pendapat para ahli, maka dapat dirumuskan bahwa pada dasarnya manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumberdaya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam pengelolaan sebuah organisasi atau perusahaan, diperlukan tata kelola atau manajerial yang baik. Pengetahuan dasar manajemen perlu dipahami dan diterapkan dengan baik oleh manajer sehingga akan sangat membantu dalam melaksanakan tugas-tugasnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Manajemen yang baik adalah kunci kesejahteraan masyarakat yang terdiri dari berbagai macam organisasi. Salah satu aspek kunci dalam manajemen adalah bagaimana manajer dapat mengenali peran dan pentingnya

para pihak yang akan menunjang pencapaian tujuan perusahaan.

C. Tujuan Manajemen kinerja.

Manajemen kinerja dalam praktiknya memiliki berbagai tujuan yang dapat membantu keefektifan dan keefisienan kerja. Adapun tujuan dari manajemen kinerja tersebut menurut Noe dkk (1999) ada tiga tujuan manajemen kinerja, diantaranya:

1. Tujuan Strategik

Manajemen kinerja harus mengaitkan kegiatan pegawai dengan tujuan organisasi. Pelaksanaan strategi tersebut perlu mendefinisikan hasil yang akan dicapai, perilaku, karakteristik pegawai yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi, mengembangkan pengukuran dan sistem umpan balik terhadap kinerja pegawai.

2. Tujuan Administratif

Kebanyakan organisasi menggunakan informasi manajemen kinerja khususnya evaluasi kinerja untuk kepentingan keputusan administratif, seperti: penggajian, promosi, pemberhentian pegawai dan lain-lain.

3. Tujuan Pengembangan

Manajemen kinerja bertujuan mengembangkan kapasitas pegawai yang berhasil dibidang kerjanya.

Tujuan umum manajemen kinerja adalah menciptakan budaya para individu dan kelompok memikul tanggung jawab bagi usaha peningkatan proses kerja dan kemampuan yang berkesinambungan. Selain itu, Tujuan umum manajemen kinerja adalah membangun suatu budaya dalam perusahaan yang mendorong individu dan kelompok untuk bertanggung jawab memperbaiki secara terus menerus kegiatan operasional perusahaan serta kemampuan dan kontribusi mereka. Tujuan untuk menerapkan

manajemen kinerja sebaiknya ditentukan dan disetujui oleh manajemen puncak. Adapun tujuannya menurut Rojuainiah adalah:

1. Meningkatkan kinerja organisasi, kelompok dan individu
2. Mengintegrasikan sasaran organisasi, kelompok dan individu.
3. Memperoleh kejelasan akan harapan perusahaan terhadap kinerja yang harus dicapai oleh individu dan kelompok.
4. Mengembangkan ketrampilan dan kompetensi karyawan.
5. Meningkatkan hubungan kerjasama yang lebih erat antara bawahan dan atasan.
6. Menyediakan sarana yang dapat meningkatkan obyektifitas penilaian kinerja karyawan.

Memberdayakan karyawan agar dapat memanajemeni kinerja dan proses pembelajaran mandiri.

Manajemen kinerja adalah suatu proses untuk menetapkan pemahaman bersama tentang apa yang hendak dicapai serta bagaimana cara mencapainya, dan merupakan suatu pendekatan untuk memmanajemeni karyawan dengan suatu cara agar dapat meningkatkan kemungkinan pencapaian kesuksesan dalam pekerjaan. Tujuan umum manajemen kinerja adalah membangun suatu budaya dalam perusahaan yang mendorong individu dan kelompok untuk bertanggung jawab memperbaiki secara terus menerus kegiatan operasional perusahaan serta kemampuan dan kontribusi mereka. Tujuan untuk menerapkan manajemen kinerja sebaiknya ditentukan dan disetujui oleh manajemen puncak. Adapun tujuannya adalah:

- Meningkatkan kinerja organisasi, kelompok dan individu
- Mengintegrasikan sasaran organisasi, kelompok dan individu.

- Memperoleh kejelasan akan harapan perusahaan terhadap kinerja yang harus dicapai oleh individu dan kelompok.
- Mengembangkan ketrampilan dan kompetensi karyawan.
- Meningkatkan hubungan kerjasama yang lebih erat antara bawahan dan atasan.
- Menyediakan sarana yang dapat meningkatkan obyektifitas penilaian kinerja karyawan.
- Memberdayakan karyawan agar dapat memanajementi kinerja dan proses pembelajaran mandiri.

D. Prinsip Dasar

Terdapat 10 prinsip dasar manajemen kinerja yang dapat menjadi pondasi yang kuat bagi kinerja organisasi.

1. Menghargai Kejujuran
2. Memberikan Pelayanan
3. Tanggung jawab

4. Dirasakan seperti bermain
5. Adanya perasaan kasihan
6. Adanya perumusan tujuan
7. Terdapat konsensus dan kerja sama
8. Sifatnya berkelanjutan
9. Terjadi komunikasi dua arah
10. Mendapatkan umpan balik

E. Proses Manajemen Kinerja

1. Masukan

Manajemen kinerja membutuhkan berbagai masukan yang harus dikelola agar dapat saling bersinergi dalam mencapai tujuan organisasi. Masukan tersebut berupa: sumberdaya manusia (SDM), modal, material, peralatan dan teknologi serta metode dan mekanisme kerja.

Manajemen Kinerja memerlukan masukan berupa tersedianya kapabilitas SDM, baik sebagai perorangan maupun tim.

Kapabilitas SDM diwujudkan dalam bentuk pengetahuan, keterampilan dan kompetensi. SDM yang memiliki pengetahuan dan keterampilan diharapkan dapat meningkatkan kualitas proses kinerja maupun hasil kerja. Sedangkan kompetensi diperlukan agar SDM mempunyai kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi sehingga dapat memberikan kinerja terbaiknya.

2. Proses

Manajemen kinerja diawali dengan perencanaan tentang bagaimana merencanakan tujuan yang diharapkan di masa yang akan datang, dan menyusun semua sumberdaya dan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Pelaksanaan rencana dimonitoring dan diukur kemajuannya dalam mencapai tujuan. Penilaian dan peninjauan kembali dilakukan untuk mengoreksi dan menentukan langkah-

langkah yang diperlukan bila terdapat deviasi terhadap rencana. Manajemen kinerja menjalin terjadinya saling menghargai kepentingan diantara pihak-pihak yang terlibat dalam proses kinerja. Prosedur dalam manajemen kinerja dijalankan secara jujur untuk membatasi dampak merugikan pada individu. Proses manajemen kinerja dijalankan secara transparan terutama terhadap orang yang terpengaruh oleh keputusan yang timbul dan orang mendapatkan kesempatan melalui dasar dibuatnya suatu keputusan.

3. Keluaran

Keluaran merupakan hasil langsung dari kinerja organisasi, baik dalam bentuk barang maupun jasa. Hasil kerja yang dicapai organisasi harus dibandingkan dengan tujuan yang diharapkan . Keluaran dapat lebih besar atau lebih rendah dari tujuan yang telah ditetapkan. Bila terdapat deviasi akan menjadi umpan balik dalam perencanaan tujuan yang

akan datang dan implelementasi kinerja yang sudah dilakukan.

4. Manfaat

Selain memperhatikan keluaran, manajemen kinerja juga memperhatikan manfaat dari hasil kerja. Dampak hasil kerja dapat bersifat positif bagi organisasi, misalnya karena keberhasilan seseorang mewujudkan prestasinya berdampak meningkatkan motivasi sehingga semakin meningkatkan kinerja organisasi. Tetapi dampak keberhasilan seseorang dapat bersifat negatif, jika karena keberhasilannya ia menjadi sombong yang akan membuat suasana kerja menjadi tidak kondusif.

F. Model Manajemen Kinerja

Model *Deming*

Manajemen	kinerja	<i>Deming</i>
menggambarkan	keseluruhan	proses

manajemen kinerja (Armstrong and Baron, 1998).

Hasil kegiatan monitoring dan review dapat menyimpulkan bahwa kemajuan telah dicapai sesuai dengan rencana. Tetapi jika terdapat deviasi antara rencana dengan kemajuan yang telah dicapai. Dalam keadaan demikian perlu dilakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja agar tujuan yang telah direncanakan dapat tercapai pada waktunya. Bila hal itu tidak memungkinkan, langkah yang dapat diambil adalah dengan melakukan penyesuaian kembali terhadap rencana dan tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Demikian seterusnya proses kinerja akan berulang kembali melalui tahapan-tahapan tersebut di atas. Model proses kinerja *Deming* dinamakan *Siklus*.

Model *Torrington dan Hall*.

Torrington dan Hall menggambarkan proses manajemen kinerja dengan merumuskan terlebih dahulu harapan terhadap kinerja atau hasil yang diharapkan dari suatu kinerja. Kemudian, ditentukan dukungan yang diberikan terhadap kinerja untuk mencapai tujuan. Sementara pelaksanaan kinerja berlangsung dilakukan peninjauan kembali (review) dan penilaian kinerja. Langkah selanjutnya melakukan pengelolaan terhadap standar kinerja. Standar kinerja harus dijaga agar tujuan yang diharapkan dapat dicapai.

Model *Costello*.

Model *Costello* dimulai dengan melakukan persiapan perencanaan sehingga dapat dibuat suatu rencana dalam bentuk rencana kinerja dan pengembangan. Untuk meningkatkan kinerja, diberikan coaching pada SDM dan dilakukan pengukuran

kemajuan kinerja. Peninjauan kembali selalu dilakukan terhadap kemajuan pekerjaan dan bila diperlukan dilakukan perubahan rencana. Coaching dan review dilakukan secara berkala dan akhir tahun dilakukan penilaian kinerja tahunan dan dipergunakan untuk meninjau kembali pengembangan. Akhirnya, hasil penilaian tersebut digunakan untuk mempertimbangkan penggajian dan menjadi umpan balik untuk rencana tahun berikutnya.

Model Armstrong dan Baron.

Proses manajemen kinerja dilihat sebagai suatu rangkaian aktivitas yang dilakukan secara berurutan agar dapat mencapai hasil yang diharapkan sebagai berikut :

1. **Misi Organisasi dan Tujuan Strategis;** merupakan titik awal proses manajemen kinerja. Misi dan tujuan strategis dijadikan

acuan bagi tingkatan manajemen di bawahnya. Perumusan misi dan tujuan strategis organisasi ditujukan untuk memastikan bahwa setiap kegiatan selanjutnya harus sejalan dengan tujuan tersebut dan diharapkan dapat memberikan kontribusi pada prestasi.

2. Rencana dan Tujuan Bisnis dan Departemen; merupakan penjabaran dari misi organisasi dan tujuan strategis. Pada kasus tertentu rencana dan tujuan bisnis ditetapkan lebih dahulu, kemudian dijabarkan dan dibebankan pada departemen yang mendukungnya. Sebaliknya, dapat juga terjadi bahwa kemampuan departemen menjadi faktor pembatas dalam menetapkan rencana dan tujuan bisnis. Bila hal ini terjadi, tujuan departemen ditentukan lebih dahulu.

3. Kesepakatan Kinerja (*Performance Contract* / Kontrak Kinerja) dan

Pengembangan : merupakan kesepakatan yang dicapai antara individu dengan manajernya tentang sasaran dan akuntabilitasnya, biasanya dicapai pada rapat formal. Proses kesepakatan kinerja menjadi mudah jika kedua pihak menyiapkan pertemuan dengan mengkaji ulang progres terhadap sasaran yang disetujui. Kontrak kinerja merupakan dasar untuk mempertimbangkan rencana yang harus dibuat untuk memperbaiki kinerja. Kontrak kinerja juga menjadi dasar dalam melakukan penilaian terhadap kinerja bawahan.

4. **Rencana Kinerja dan Pengembangan;** merupakan eksplorasi bersama tentang apa yang perlu dilakukan dan diketahui individu untuk memperbaiki kinerja dan mengembangkan ketrampilan dan kompetensinya dan bagaimana manajer dapat memberikan dukungan dan bimbingan yang diperlukan.

5. **Tindakan Kerja dan Pengembangan;** manajemen kinerja membantu orang untuk siap bertindak sehingga mereka dapat mencapai hasil seperti yang diharapkan.

6. **Monitoring dan Umpan Balik berkelanjutan;** konsep terpenting dan sering berulang adalah proses mengelola dan mengembangkan standar kinerja. Dalam hal ini dibutuhkan sikap keterbukaan, kejujuran, bersifat positif dan terjadinya komunikasi dua arah antara supervisor dan pekerja sepanjang tahun.]

7. **Review Formal dan Umpan Balik;** dalam melakukan review, pimpinan memberi kesempatan kepada bawahan untuk memberi komentar tentang kepemimpinan. Review mencakup tentang: pencapaian sasaran, tingkat kompetensi yang dicapai, kontribusi terhadap nilai-nilai utama, pencapaian pelaksanaan rencana, pengembangan

pribadi, pertimbangan tentang masa depan, perasaan dan aspirasi tentang pekerjaan, dan komentar terhadap dukungan manajer. Hasil review menjadi umpan balik bagi kontrak kinerja.

8. Penilaian Kinerja Menyeluruh; penilaian dilakukan dengan melihat hasil atau prestasi kerja. Tingkatan penilaian dapat bervariasi tergantung pada jenis organisasi dan pekerjaan yang dilakukan.

G Kaidah-kaidah Manajemen Kinerja

Manajemen Kinerja yang baik untuk menuju organisasi berkinerja tinggi, harus mengikuti kaidah-kaidah berikut ini (www.RiniSatria.net, 10 Jan 2010)

1. Terdapat suatu indikator kinerja (*key performance indicator*) yang terukur secara kuantitatif, serta jelas batas waktu untuk mencapainya. Tentu saja ukuran ini harus

menjawab berbagai permasalahan yang dihadapi oleh organisasi tersebut. Jika pada organisasi bisnis atau komersial, maka indikator kinerjanya adalah berbagai aspek finansial seperti laba, pertumbuhan penjualan, lalu indikator pemasaran seperti jumlah pelanggan, dan sebagainya. Pada organisasi pemerintahan maka ukuran kinerja tentu berbagai bentuk pelayanan kepada masyarakat (akuntabilitas eksternal atau publik). Semuanya harus terukur secara kuantitatif dan dimengerti oleh berbagai pihak yang terkait, sehingga nanti pada saat evaluasi kita bisa mengetahui, apakah kinerja sudah mencapai target atau belum. *Michael Porter*, seorang profesor dari Harvard Business School mengungkapkan bahwa kita tidak bisa memanajementi sesuatu yang tidak dapat kita ukur. Jadi, ukuran kuantitatif itu penting. Organisasi yang tidak memiliki indikator kinerja , biasanya tidak bisa

diharapkan mampu mencapai kinerja yang memuaskan para pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).

2. Semua ukuran kinerja tersebut biasanya dituangkan ke dalam suatu bentuk kesepakatan antara atasan dan bawahan yang sering disebut sebagai kontrak kinerja (*performance contract*). Dengan adanya kontrak kinerja, maka atasan bisa menilai apakah si bawahan sudah mencapai kinerja yang diinginkan atau belum. Kontrak kinerja ini berisikan suatu kesepakatan antara atasan dan bawahan mengenai indikator kinerja yang ingin dicapai, baik sasaran pencapaiannya maupun jangka waktu pencapaiannya. Ada 2 (dua) hal yang perlu dicantumkan dalam kontrak kinerja yaitu sasaran akhir yang ingin dicapai (*lag*) serta program kerja untuk mencapainya (*lead*). Mengapa keduanya dicantumkan ? Supaya pada saat evaluasi

nanti berbagai pihak bisa bersikap *fair*, tidak melihat hasil akhir semata, melainkan juga proses kerjanya. Adakalanya seorang bawahan belum mencapai semua hasil akhir yang ditargetkan, tetapi dia sudah melaksanakan semua program kerja yang sudah digariskan. Tentu saja atasan tetap harus memberikan *reward* untuk dedikasinya, walaupun sasaran akhir belum tercapai. Ini juga bisa menjadi basis untuk perbaikan di masa yang akan datang (*continuous improvements*).

3. Terdapat suatu proses siklus manajemen kinerja yang baku dan dipatuhi untuk dikerjakan bersama, yaitu (1) perencanaan kinerja berupa penetapan indikator kinerja, lengkap dengan berbagai strategi dan program kerja yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang diinginkan, lalu (2) pelaksanaan, di mana organisasi bergerak sesuai dengan rencana yang telah dibuat, jika

ada perubahan akibat adanya perkembangan baru, maka lakukanlah perubahan tersebut, dan terakhir (3) evaluasi kinerja, yaitu menganalisis apakah realisasi kinerja sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan dulu ? Semuanya harus serba kuantitatif.

4. Adanya suatu sistem *reward* dan *punishment* yang bersifat konstruktif dan konsisten dijalankan. Konsep *reward* ini tidak melulu bersifat finansial, melainkan juga dalam bentuk lain, seperti promosi, kesempatan pendidikan, dan sebagainya. *Reward* dan *punishment* diberikan setelah melihat hasil realisasi kinerja, apakah sesuai dengan indikator kinerja yang telah direncanakan atau belum. Tentu saja ada suatu *performance appraisal* atau penilaian kinerja terlebih dahulu sebelum *reward* dan *punishment* diberikan. Hati-hati dengan pemberian *punishment*, karena dalam banyak hal, pembinaan jauh lebih bermanfaat.

5. Terdapat suatu mekanisme *performance appraisal* atau penilaian kinerja yang relatif obyektif, yaitu dengan melibatkan berbagai pihak. Konsep yang sangat terkenal adalah penilaian 360 derajat, di mana penilaian kinerja dilakukan oleh atasan, rekan sekerja, pengguna jasa, serta bawahan. Pada prinsipnya manusia itu berpikir secara subyektif, tetapi berpikir bersama mampu mengubah sikap subyektif itu menjadi sangat mendekati obyektif. Dengan demikian, ternyata berpikir bersama jauh lebih obyektif daripada berpikir sendiri-sendiri. Ini adalah semangat yang ingin dibawa oleh konsep penilaian 360 derajat. Walaupun banyak kritik yang diberikan terhadap konsep ini, tetapi cukup banyak yang menggunakannya di berbagai organisasi. Tetapi dalam penerapannya mesti hati-hati, karena aspek

kematangan organisasi (*organization maturity*) sangat berpengaruh di sini.

6. Terdapat suatu gaya kepemimpinan (*leadership style*) yang mengarah kepada pembentukan organisasi berkinerja tinggi. Inti dari kepemimpinan seperti ini adalah adanya suatu proses *coaching*, *counseling*, dan *empowerment* kepada para bawahan atau sumber daya manusia di dalam organisasi. Satu aspek lain yang sangat penting dalam gaya kepemimpinan adalah, sikap *followership*, atau menjadi pengikut. Bayangkan jika semua orang menjadi komandan di dalam organisasi, lantas siapakah yang menjadi pelaksana ? Bukannya kinerja tinggi yang muncul, melainkan kekacauan di dalam organisasi (*chaos*). Sejatinya, pada kondisi tertentu seseorang harus memiliki jiwa kepemimpinan, tetapi pada situasi yang lain, dia juga harus memahami bahwa dia juga merupakan bagian

dari sebuah sistem organisasi yang lebih besar, yang harus dia ikuti.

7. Menerapkan konsep manajemen SDM berbasis kompetensi. Umumnya organisasi berkinerja tinggi memiliki kamus kompetensi dan menerapkan kompetensi tersebut kepada hal-hal penting, seperti manajemen kinerja , rekrutmen dan seleksi, pendidikan dan pengembangan, dan promosi. Seperti yang diuraikan pada awal makalah ini, kompetensi tersebut setidaknya mencakup 3 (tiga) hal, yaitu kompetensi inti organisasi, kompetensi perilaku, serta kompetensi teknis yang spesifik terhadap pekerjaan. Jika kompetensi ini sudah dibakukan di dalam organisasi, maka kegiatan manajemen SDM akan menjadi lebih transparan, dan pimpinan organisasi juga dengan mudah mengetahui kompetensi apa saja yang perlu diperbaiki untuk membawa organisasi menjadi berkinerja tinggi.

Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam hal ini, pegawai bisa belajar seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informasi seperti komentar baik dari mitra kerja. Namun demikian penilaian kinerja yang mengacu kepada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran.

Fokus penilaian kinerja adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif di masa yang akan datang. Menurut definisinya, manajemen kinerja adalah suatu proses strategis dan terpadu

yang menunjang keberhasilan organisasi melalui pengembangan performansi SDM. Dalam manajemen kinerja kemampuan SDM sebagai kontributor individu dan bagian dari kelompok dikembangkan melalui proses bersama antara manajer dan individu yang lebih berdasarkan kesepakatan daripada instruksi. Kesepakatan ini meliputi tujuan (objectives), persyaratan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan, serta pengembangan kinerja dan perencanaan pengembangan pribadi.

Manajemen kinerja bertujuan untuk dapat memperkuat budaya yang berorientasi pada kinerja melalui pengembangan keterampilan, kemampuan dan potensi-potensi yang dimiliki oleh SDM. Sifatnya yang interaktif ini akan meningkatkan motivasi dan memberdayakan SDM dan membentuk suatu kerangka kerja dalam pengembangan kinerja. Manajemen kinerja juga dapat menggalang

partisipasi aktif setiap anggota organisasi untuk mencapai sasaran organisasi melalui penjabaran sasaran individu maupun kelompok sekaligus mengembangkan potensinya agar dapat mencapai sasarannya itu. Berdasarkan tugasnya ini, manajemen kinerja dapat dijadikan landasan bagi promosi, mutasi dan evaluasi, sekaligus penentuan kompensasi dan penyusunan program pelatihan. Manajemen kinerja juga dapat dijadikan umpan balik untuk pengembangan karier dan pengembangan pribadi SDM.

Keunggulan manajemen kinerja adalah penentuan sasaran yang jelas dan terarah. Di dalamnya terdapat dukungan, bimbingan, dan umpan balik agar tercipta peluang terbaik untuk meraih sasaran yang menyertai peningkatan komunikasi antara atasan dan bawahan. Hal ini karena pada dasarnya manajemen kinerja merupakan proses komunikasi berkelanjutan antara atasan dan

bawahan dengan tujuan untuk memperjelas dan menyepakati hal-hal:

H. Fungsi pokok pekerjaan bawahan.

- 1) Bagaimana pekerjaan bawahan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Pengertian “efektif” dan “berhasil” dalam pelaksanaan pekerjaan bawahan.
- 2) Bagaimana bawahan dapat bekerja sama dengan atasan dalam rangka efektivitas pelaksanaan pekerjaan bawahan.
- 3) Bagaimana mengukur efektivitas (baca : kinerja) pelaksanaan pekerjaan bawahan. Berbagai hambatan efektivitas dan alternatif cara untuk menyingkirkan hambatan-hambatan tersebut.

I. Prinsip Dasar Penerapan Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja yang baik untuk menuju organisasi berkinerja tinggi, harus mengikuti kaidah-kaidah berikut ini :

- 1) Terdapat suatu indikator kinerja (*key performance indicator*).

Indikator ini harus terukur secara kuantitatif, serta jelas batas waktu untuk mencapainya dalam menjawab berbagai permasalahan yang dihadapi oleh organisasi tersebut sehingga nanti pada saat evaluasi kita bisa mengetahui, apakah kinerja sudah mencapai target atau belum. Jika pada organisasi bisnis atau komersial, maka indikator kinerjanya adalah berbagai aspek finansial seperti laba, pertumbuhan penjualan, lalu indikator pemasaran seperti jumlah pelanggan, dan sebagainya. Michael Porter, seorang profesor dari Harvard Business School mengungkapkan bahwa kita tidak bisa

memanajementi sesuatu yang tidak dapat kita ukur. Jadi, ukuran kuantitatif itu penting. Organisasi yang tidak memiliki indikator kinerja, biasanya tidak bisa diharapkan mampu mencapai kinerja yang memuaskan para pihak yang berkepentingan (stakeholders).

2) Adanya kontrak kinerja (*performance contract*)

Semua ukuran kinerja tersebut biasanya dituangkan ke dalam suatu bentuk kesepakatan antara atasan dan bawahan yang sering disebut kontrak kinerja. Dengan adanya kontrak kinerja, maka atasan bisa menilai apakah si bawahan sudah mencapai kinerja yang diinginkan atau belum. Kontrak kinerja ini berisikan suatu kesepakatan antara atasan dan bawahan mengenai indikator kinerja yang ingin dicapai, baik sasaran pancapaiannya maupun jangka waktu pencapaiannya. Ada 2 (dua) hal yang perlu

dicantumkan dalam kontrak kinerja, yaitu sasaran akhir yang ingin dicapai (lag) serta program kerja untuk mencapainya (lead). Dua hal ini bertujuan agar pada saat evaluasi nanti berbagai pihak bisa bersikap fair, tidak melihat hasil akhir semata, melainkan juga proses kerjanya. Adakalanya seorang bawahan belum mencapai semua hasil akhir yang ditargetkan, tetapi dia sudah melaksanakan semua program kerja yang sudah digariskan. Tentu saja atasan tetap harus memberikan reward untuk dedikasinya, walaupun sasaran akhir belum tercapai. Ini juga bisa menjadi basis untuk perbaikan di masa yang akan datang (continuous improvements).

3) Terdapat suatu proses siklus manajemen kinerja.

Proses ini haruslah yang baku dan dipatuhi untuk dikerjakan bersama, yaitu perencanaan kinerja berupa penetapan

indikator kinerja, lengkap dengan berbagai strategi dan program kerja yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang diinginkan, Pelaksanaan, di mana organisasi bergerak sesuai dengan rencana yang telah dibuat, jika ada perubahan akibat adanya perkembangan baru, maka lakukanlah perubahan tersebut, dan terakhir evaluasi kinerja, yaitu menganalisis apakah realisasi kinerja sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan dulu ? Semuanya harus serba kuantitatif.

4) Adanya suatu sistem *reward* dan *punishment*.

Sistem ini bersifat konstruktif dan konsisten dijalankan. Konsep reward ini tidak melulu bersifat finansial, melainkan juga dalam bentuk lain, seperti promosi, kesempatan pendidikan, dan sebagainya. Reward dan punishment diberikan setelah melihat hasil realisasi kinerja, apakah sesuai dengan indikator kinerja yang telah

direncanakan atau belum. Tentu saja ada suatu performance appraisal atau penilaian kinerja terlebih dahulu sebelum reward dan punishment diberikan. Hati-hati dengan pemberian punishment, karena dalam banyak hal, pembinaan jauh lebih bermanfaat.

5) Terdapat suatu mekanisme performance appraisal atau penilaian kinerja yang relatif obyektif.

Konsep yang sangat terkenal adalah penilaian 360 derajat, di mana penilaian kinerja dilakukan oleh atasan, rekan sekerja, pengguna jasa, serta bawahan. Pada prinsipnya manusia itu berpikir secara subyektif, tetapi berpikir bersama mampu mengubah sikap subyektif itu menjadi sangat mendekati obyektif. Dengan demikian, ternyata berpikir bersama jauh lebih obyektif daripada berpikir sendiri-sendiri. Ini adalah semangat yang ingin dibawa oleh konsep penilaian 360 derajat. Walaupun banyak kritik

yang diberikan terhadap konsep ini, tetapi cukup banyak yang menggunakannya di berbagai organisasi.

6) Terdapat suatu gaya kepemimpinan (leadership style) yang mengarah kepada pembentukan organisasi berkinerja tinggi.

Inti dari kepemimpinan seperti ini adalah adanya suatu proses coaching, counseling, dan empowerment kepada para bawahan atau sumber daya manusia di dalam organisasi. Satu aspek lain yang sangat penting dalam gaya kepemimpinan adalah, sikap followership, atau menjadi pengikut. Bayangkan jika semua orang menjadi komandan di dalam organisasi, lantas siapakah yang menjadi pelaksana ? Bukannya kinerja tinggi yang muncul, melainkan kekacauan di dalam organisasi (chaos). Sejatinya, pada kondisi tertentu seseorang harus memiliki jiwa kepemimpinan, tetapi pada situasi yang lain, dia juga harus

memahami bahwa dia juga merupakan bagian dari sebuah sistem organisasi yang lebih besar, yang harus dia ikuti.

7). Menerapkan konsep manajemen SDM berbasis kompetensi.

Umumnya organisasi berkinerja tinggi memiliki kamus kompetensi dan menerapkan kompetensi tersebut kepada hal-hal penting, seperti manajemen kinerja, rekrutmen dan seleksi, pendidikan dan pengembangan, dan promosi. Seperti yang diuraikan pada awal makalah ini, kompetensi tersebut setidaknya mencakup 3 (tiga) hal, yaitu kompetensi inti organisasi, kompetensi perilaku, serta kompetensi teknis yang spesifik terhadap pekerjaan. Jika kompetensi ini sudah dibakukan di dalam organisasi, maka kegiatan manajemen SDM akan menjadi lebih transparan, dan pimpinan organisasi juga dengan mudah mengetahui kompetensi apa

saja yang perlu diperbaiki untuk membawa organisasi menjadi berkinerja tinggi.

J. Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja merupakan titik awal dari suatu siklus manajemen kinerja. Dasar untuk melakukan perencanaan kinerja adalah perencanaan strategis organisasi yang menetapkan tujuan utama suatu organisasi. Perencanaan strategis menentukan apa yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan dan rencana strategis tersebut dijabarkan lebih lanjut pada tingkat unit-unit kerja di bawahnya.

Dalam perencanaan kinerja didesain kegiatan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk melakukan kegiatan tersebut perlu direncanakan bagaimana menyediakan sumberdaya yang diperlukan dan kapan harus

dilakukan sehingga tujuan dapat dicapai seperti yang diharapkan.

K. Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis adalah proses memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan. Perencanaan dimulai dengan penetapan Visi, dilanjutkan dengan penetapan Misi dan Penentuan Strategi.

1. VISI

Menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa yang akan datang.

Visi berguna bagi perusahaan sebagai:

- a. Penyatuan tujuan, arah dan sasaran perusahaan.
- b. Dasar untuk pemanfaatan dan alokasi sumberdaya serta pengendaliannya.
- c. Pembentuk dan pembangun budaya perusahaan.

Visi yang baik memiliki kriteria :

- a. Menyatakan cita-cita atau keinginan perusahaan di masa yang akan datang
- b. Singkat, jelas dan fokus.
- c. Realistis dan sesuai dengan kompetensi organisasi.
- d. Atraktif dan mampu menginspirasi komitmen serta antusiasme.
- e. Mudah diingat dan dimengerti seluruh karyawan serta mengesankan bagi pihak yang berkepentingan.
- f. Dapat ditelusuri tingkat pencapaiannya.

2. MISI

Menyatakan tujuan atau alasan eksistensi organisasi yang memuat apa yang disediakan perusahaan kepada masyarakat , baik berupa produk atau jasa (Wheelen dalam Wibisono, 2006). Misi yang baik memiliki kriteria sebagai berikut :

- a. Cukup luas untuk diterapkan selama beberapa tahun sejak saat ditetapkan.
- b. Cukup spesifik untuk mengomunikasikan arah.
- c. Fokus pada kompetensi atau kemampuan yang dimiliki perusahaan.
- d. Bebas dari jargon dan kata-kata yang tidak bermakna.

3. STRATEGI

Merupakan pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama atau kebijakan perusahaan dengan rangkaian tindakan dalam sebuah pernyataan yang saling mengikat.

Strategi perusahaan biasanya berkaitan dengan prinsip-prinsip secara umum untuk mencapai misi yang dicanangkan perusahaan, serta bagaimana perusahaan memilih jalur yang spesifik untuk mencapai misi tersebut (Lynch dalam Wibisono, 2006).

4. **Tujuan dan Sasaran Kinerja**

Berdasarkan Visi, Misi dan Strategi yang telah dicanangkan perusahaan, disusunlah tujuan dan sasaran kinerja. Tujuan dan sasaran kinerja tidak lain adalah untuk menjamin agar proses kinerja dapat berlangsung seperti diharapkan dan tercapainya prestasi kerja tinggi.

Tujuan Kinerja. Yang menjadi tujuan kinerja adalah menyelaraskan harapan kinerja individual dengan harapan kinerja organisasi. Kesesuaian antara kinerja individual dengan kinerja organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik.

Pada dasarnya terdapat banyak tujuan dalam organisasi. Tujuan tersebut dinyatakan dalam berbagai tingkatan, dimana tujuan pada jenjang di atasnya menjadi acuan dan dijabarkan dalam tujuan pada tingkatan di bawahnya secara berjenjang. Tujuan di

tingkat bawah memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan jenjang di atasnya.

Secara logis, penetapan tujuan adalah proses dari atas ke bawah, yang dimulai dari strategi organisasi. Bila tujuan strategis adalah menjadi *market leader* melalui pengenalan produk secara cepat, maka tujuan unit harus membantu strategi tersebut. Dan tujuan individu harus selaras dengan tujuan unit kerja. Sehingga harus ada hubungan dan keselarasan tujuan dari puncak organisasi ke bawah.

Kekuatan dari tujuan adalah pada keselarasannya dengan maksud tertinggi organisasi. Setiap pekerja harus memahami tujuannya, bagaimana melakukan aktivitas membantu tujuan unit kerja, dan bagaimana aktivitas unit kerja memberi kontribusi pada sasaran strategis organisasi. Tujuan dinegosiasikan dengan pekerja, menyangkut saling memberi dan menerima, dan manajer

memahami orang yang bekerja untuk mereka dan dengan mereka.

Saat ini perusahaan menghadapi banyak tantangan dari lingkungan. Perubahan-perubahan terjadi begitu cepat dan kadang-kadang tidak dapat diduga. Perubahan-perubahan ini antara lain dalam bidang ekonomi, teknologi, pasar dan persaingan. Perubahan ini mengharuskan perusahaan untuk mengubah semua kebiasaan yang sudah dilakukan selama ini untuk menghadapi tingkat persaingan yang tinggi dan untuk mencapai sasaran yang diinginkan. Untuk itu diperlukan suatu pendekatan baru dalam mengevaluasi kinerja karyawan yang dikenal dengan Manajemen Kinerja (Performance Management).

Pada manajemen kerja terdapat tahapan dan proses manajemen kinerja yaitu perencanaan kinerja, pengelolaan kinerja, penilaian kinerja dan penghargaan kinerja. Dengan

menerapkan manajemen kinerja ini diharapkan, kinerja karyawan akan meningkat dan sesuai dengan diharapkan sehingga perusahaan mampu bersaing diarena global. Setiap perusahaan pasti mengharapkan agar karyawannya memiliki kinerja yang baik supaya dapat mendukung pencapaian sasaran perusahaan. Untuk itu perusahaan memerlukan suatu sistem yang dapat mengevaluasi kinerja karyawan, yang dikenal dengan system penilaian karya. Namun demikian system penilaian karya yang dimiliki oleh perusahaan mempunyai banyak kendala, yang kerap kali diragukan dapat meningkatkan kinerja karyawan, apalagi kinerja perusahaan. Karena saat ini terjadi banyak perubahan di dunia bisnis, perusahaan perlu merumuskan kembali system untuk mengevaluasi kinerja karyawan agar sesuai dengan kondisi saat ini. Banyak perusahaan merasa potensi karyawannya tak berkembang, setidaknya tak

sebagus ketika mereka diseleksi masuk perusahaan. Penilaian ini berdasarkan performance appraisal atau system penilaian kinerja yang mereka terapkan.

Kualitas karyawan sangat ditentukan dari potensi yang dimiliki oleh tiap karyawan itu sendiri. Namun sebagai apapun potensi yang dimiliki oleh karyawan, tidak akan berkembang kalau tidak dibarengi dengan sistem manajemen perusahaan yang bagus pula. Untuk itu kedua pihak yaitu perusahaan dan karyawan harus dapat berinteraksi dengan baik.

Agar kedua pihak bisa bekerja dengan sehat, maka harus ada kejelasan dan konsistensi dalam menerapkan sistem yang disepakati, misalnya sistem penilaian atau evaluasi yang diterapkan, kurun waktu penilaian dimana tiap karyawan dilihat performance dan produktivitasnya, dan lain-lain.

I. Paradigma Baru Dalam Memanajemeni Kinerja.

Pendekatan baru yang dikenal dengan Manajemen Kinerja berlandaskan pada pendapat yang menyatakan bila karyawan mengetahui dan memahami apa yang diharapkan dari dirinya dan mampu mengambil bagian dalam mewujudkan harapan-harapan tersebut maka dengan sendirinya mereka akan dapat dan mau memenuhi harapan kinerja tersebut.

Pendekatan manajemen kinerja ini merupakan pendekatan yang memperhatikan lima aspek, yaitu :

1. Mengintegrasikan kinerja dari semua pihak yang terlibat di dalam perusahaan.
2. Melibatkan semua pihak (tidak hanya atasan) dalam pengelolaan kinerja.

3. Mengintegrasikan semua proses dalam manajemen kinerja dengan fokus pada menjalankan bisnis.
4. Menggunakan proses yang sistematis, yang dapat memenuhi kebutuhan administrasi dan kebutuhan bisnis secara keseluruhan.
5. Memfokuskan pada peningkatan kinerja dimasa yang akan datang.

Keempat kegiatan utama tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Perencanaan Kinerja

Kegiatan ini merupakan kegiatan yang paling penting, karena merupakan kegiatan yang menentukan kinerja yang diharapkan perusahaan dari karyawannya. Tanpa ada kejelasan mengenai harapan perusahaan terhadap karyawan, maka karyawan tidak dapat bekerja secara efektif untuk mencapai sasaran perusahaan.

Perencanaan kinerja diawali dengan visi dan misi perusahaan dimana akan diketahui jelas sasaran perusahaan dan kompetensi SDM yang dibutuhkan. Setelah ditetapkan sasaran perusahaan maka ditetapkan juga standar kinerja dan standar kompetensi individual sehingga didapatkan komitmen rencana kinerja. Pada perencanaan kinerja dibuat juga fokus pengukuran kinerja untuk masing-masing level karyawan. Fokus Pengukuran kinerja meliputi tanggung jawab, tugas dan standar kerja. Tanggung jawab untuk level seorang Direktur sudah pasti berbeda dengan tanggungjawab untuk level operator.

2. Pengelolaan Kinerja

Kegiatan pengelolaan kinerja merupakan kegiatan yang terus menerus harus dilakukan agar dapat memastikan bahwa rencana yang sudah disepakati dapat terlaksana dengan baik dan lancar. Kegiatan ini antara lain

meliputi kegiatan pembinaan, konseling, pemberian umpan balik dsb. Pembinaan yang berkelanjutan diperlukan untuk memberikan umpan balik terhadap pencapaian kinerja dan untuk meninjau serta memperbaharui sasaran. Harus diingat ada beberapa point yang harus kita ketahui yaitu :

- a. Umpan balik positif maupun negative harus diberikan secara tetap dan berkelanjutan. Kinerja yang baik dapat dipertahankan bila dilakukan pengakuan atau pengukuhan terhadap perilaku yang positif
- b. Tingkat formalitas dan panjangnya umpan balik tergantung situasi, mulai dari diskusi terencana sampai dengan pembicaraan informal.
- c. Umpan balik harus didasarkan rencana kinerja yang telah disepakati bersama, yang terus menerus diperbaharui sesuai

perubahan pada organisasi atau unit kerja.

- d. Umpan balik yang efektif dilakukan minimum per 3 bulan.
- e. Umpan balik membuat karya-wan tahu bagaimana memper-baiki kinerja atau perilaku
- f. Umpan balik membangun dan mendewasakan karyawan
- g. Umpan balik membuat karya-wan tahu penyesuaian apa yang perlu dilakukan.

Umpan balik yang efektif terhadap kinerja antara lain:

- a. Deskriptif, bukan evaluatif
- b. Spesifik, bukan umum (general)
- c. Diberikan atas perilaku yang sesuai
- d. Tepat Waktu
- e. Dikomunikasikan secara jelas
- f. Berasal dari si pemberi
- g. Didasarkan atas perilaku yang diamati

- h. Seimbang antara umpan balik yang positif dengan umpan balik yang negative.

3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan kegiatan yang secara formal dilakukan untuk mengetahui atau menilai seberapa jauh pelaksanaan kinerja masih sesuai atau tidak dengan rencana yang telah disepakati. Kegunaan penilaian kinerja bagi perusahaan antara lain :

- a. Perbaikan kinerja karyawan
- b. Penetapan Kompensasi (gaji, bonus dll)
- c. Keputusan Penempatan Karyawan (promosi, mutasi dan suksesi)
- d. Pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan.
- e. Perencanaan karir dan pengembangan.

Berbagai masalah yang sering dihadapi oleh perusahaan berkaitan dengan sistem penilaian kinerja, biasanya karena sistem evaluasi yang diterapkan kurang dipahami oleh karyawan dan manajernya. Sehingga karyawan cenderung melihat daerah penilaian sebagai daerah abu-abu atau daerah tak bertuan, bahkan tak jarang system penilaian memicu permusuhan dan kecurigaan antara atasan dengan bawahan sebagai pelaku yang dinilai dan menilai.

Masalah-masalah yang dihadapi perusahaan yang berkaitan dengan penerapan system penilaian kinerja antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Hanya memfokuskan pada kinerja individu dan terpisah dari sasaran perusahaan.
- b. Atasan merupakan orang yang paling berhak dalam mengelola karyawan.

- c. Merupakan system yang terpisah dengan sumber daya lainnya.
- d. Hanya merupakan kegiatan administrative.
- e. Terlalu menitik beratkan pada pengalaman masa lalu

Metode penilaian yang umum diterapkan oleh perusahaan untuk system penilaian karya ini biasanya dilakukan dengan bantuan metode predeterminasi dan formal antara lain :

➤ Metode Skala Penilaian Grafik.

Metode ini menggunakan skala yang mendaftarkan sejumlah ciri (seperti mutu dan kehandalan) dan kisaran kinerja (dari yang tidak memuaskan sampai yang luarbiasa memuaskan) setiap jabatan. Karyawan kemudian dinilai dengan mengidentifikasi skor yang sesuai dan menggambarkan kinerja untuk masing-masing ciri. Nilai yang

ditetapkan untuk ciri-ciri itu kemudian dijumlahkan.

➤ Metode Peringkat Alternasi.

Metode ini dengan cara membuat peringkat dari karyawan yang terbaik sampai terjelek berdasarkan ciri tertentu.

➤ Metode Perbandingan Berpasangan

Pada metode ini dibuat peringkat karyawan dengan membuat peta dari semua semua pasangan karyawan yang mungkin untuk setiap ciri (kuantitas kerja, kualitas kerja dll) dan menunjukkan mana karyawan yang lebih baik dari pasangannya.

➤ Metode Distribusi Paksa.

Metode ini dengan membuat peringkat karyawan sebuah kurva. Persentase yang sudah ditentukan dari peserta penilaian ditempatkan dalam berbagai kategori kinerja.

➤ Metode Insiden Kritis.

Metode ini adalah membuat catatan tentang contoh-contoh yang luar biasa baik

atau tidak diinginkan dari perilaku yang berhubungan dengan kerja seorang karyawan dan meninjaunya bersama karyawan tersebut pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya.

- Metode Skala Penilaian Berjang-karkan Perilaku (BARS).

Suatu metode penilaian yang bertujuan mengkombinasikan man-faat dari insiden kritis dan oenilaian berdasarkan kuantitas dengan men-jangkarkan skala berdasarkan kuan-titas pada contoh-contoh naratif spesifik dari kinerja yang baik dan kinerja yang jelek.

- Metode Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBO).

Metode ini meliputi penetapan tujuan khusus yang dapat diukur bersama dengan masing-masing kar-yawan dan selanjutnya secara berkala meninjau kemajuan yang dicapai.

Metode-metode di atas merupakan alat bantu untuk mengukur kinerja karyawan. Masing-masing metode tersebut mempunyai kelebihan dan kelemahan akan tetapi ada 5 masalah utama yang dapat merusak alat penilaian diatas yaitu : Standar yang tidak jelas, Efek halo (bias penilaian diakibatkan kedekatan hubungan), kecendrungan sentral (kecendrungan menilai ditengah-tengah), terlalu longgar atau terlalu keras (kecendrungan menilai terlalu tinggi atau terlalu rendah), Prasangka (bias penilaian karena perbedaan karakteristik seperti usia, ras atau jenis kelamin).

Untuk menghindari kemungkinan memberikan penilaian yang subyektif dan meminimalisasi masalah-masalah dalam penilaian kinerja, banyak perusahaan yang mulai menerapkan jalur penilaian 360 derajat. Pada penilaian ini karyawan bukan hanya dinilai oleh atasannya akan tetapi juga dinilai

oleh rekan kerja, kolega, customer, manajer lain dan bawahan. Model penilaian 360 derajat ini merupakan penilaian keroyokan dari orang disekitar karyawan tersebut dan ini dilakukan ditiap level.

4. Penghargaan Kinerja

Merupakan tindak lanjut proses penilaian kinerja yaitu kegiatan untuk memberikan penghargaan atas kinerja yang telah dicapai karyawan. Kegiatan tersebut berupa promosi dan rotasi atau peningkatan kompetensi juga termasuk pemberian bonus atau peningkatan indeks gaji.

Peranan manajer dalam penghargaan kinerja adalah :

- a. Memberikan pujian (diberikan pada saat khusus, tulus dan layak, pada waktu yang tepat).

- b. Memberikan tambahan tanggung jawab (beri kesempatan, monitor kesulitan, dukungan, selesaikan administrasinya).
- c. Memberikan usulan promosi (kualifikasi sesuai dengan permintaan, tidak merugikan system sdm dan karyawan lain dan monitoring pengusulannya).
- d. Memberikan usulan peng-hargaan khusus (usulan sesuai dengan peraturan, informasi disimpan oleh atasn, monitor pengusulan yang dilakukan).
- e. Memberikan informasi untuk kenaikan merit dan bonus (memahami keterkaitan system penggajian/penghitungan bonus dengan hasil penilaian kinerja, tidak melakukan justifikasi nilai demi peningkatan pendapatan, memastikan kenaikan merit atau pemberian bonus didapat oleh bawahan jelas alasannya).

Dapat disimpulkan bahwa salah satu alat ukur untuk menentukan apakah perusahaan memiliki kinerja yang baik adalah tercapainya atau tidak sasaran yang telah ditetapkan perusahaan. Adapun pencapaian sasaran perusahaan sangat didukung oleh kinerja dari sumberdaya manusia yang ada. Jika kinerja sumberdaya manusianya baik maka diharapkan kinerja perusahaanpun akan baik pula. Namun demikian untuk mendapatkan kinerja yang baik perlu memanajemeni kinerja secara efektif.

K. Siklus Manajemen Kinerja

Tahap-tahap dalam manajemen kinerja meliputi tahap penentuan objectives, penentuan sasaran yang berorientasi pada perilaku, menyiapkan dukungan yang diperlukan, evaluasi dan pengembangan serta memberi penghargaan. Proses manajemen kinerja melibatkan perencanaan, coaching dan review. Dalam

perencanaan diidentifikasi dan ditentukan tingkat kinerja, apa sasarannya serta bagaimana perilaku untuk mencapai sasaran, Dalam coaching dilakukan evaluasi, dukungan dan pengarahan secara berkesinambungan melalui diskusi dua arah. Dalam proses review dilakukan evaluasi terhadap pencapaian dan terhadap sasaran yang ditentukan dan hasilnya dijadikan sebagai umpan balik.

Dalam pelaksanaan manajemen kinerja terdapat lima komponen pokok, yaitu :

1. Perencanaan kinerja, di mana atasan dan bawahan berupaya merumuskan, memahami dan menyepakati target kinerja bawahan dalam rangka mengoptimalkan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Pada saat perencanaan kinerja ini atasan membantu bawahan dan menterjemahkan tujuan-tujuan organisasi ke dalam target kinerja individual dalam batasan anggaran yang tersedia.

2. Komunikasi berkelanjutan antara atasan dan bawahan guna memastikan bahwa apa yang telah, sedang dan akan dilakukan bawahan mengarah pada target kinerjanya sesuai dengan kesepakatan kedua belah pihak, hal ini juga berguna untuk mengantisipasi segala persoalan yang timbul.
3. Pengumpulan data dan informasi oleh masing-masing pihak sebagai bukti pendukung realisasi kinerja bawahan. Pengumpulan dapat dilakukan melalui formulir penilaian kinerja, observasi langsung maupun tanya jawab dengan pihak-pihak terkait.
4. Pertemuan tatap muka antara atasan dan bawahan selama periode berjalan. Pada saat inilah bukti-bukti otentik kinerja bawahan diklarifikasi, didiskusikan, dan disimpulkan bersama sebagai kinerja bawahan pada periode tersebut.
5. Diagnosis berbagai hambatan efektivitas kinerja bawahan dan tindak lanjut bimbingan yang dapat dilakukan atasan guna menyingkirkan hambatan-hambatan tersebut guna meningkatkan

kinerja bawahan. Dengan adanya diagnosis dan bimbingan ini, bawahan tidak merasa “dipersalahkan” atas kegagalan mencapai target kinerja yang telah disepakati dan sekaligus menunjukkan niatan bahwa persoalan kinerja bawahan adalah persoalan atasan juga.

L. Permasalahan dan Kendala dalam Penerapan Manajemen Kinerja.

Begitu bermanfaat dan powerful-nya peranan manajemen kinerja, namun dalam pelaksanaannya seringkali terdapat persoalan, baik dari sisi atasan maupun sisi bawahan.

a. Dari sisi atasan sebagai pejabat penilai ada keengganan menerapkannya karena faktor-faktor sebagai berikut :

- 1) **Kesulitan dalam mengerti Formulir dan tata cara penilaian** di mana kriteria-kriteria yang digunakan tidak jelas pengertiannya atau memiliki pengertian yang kabur, sehingga menimbulkan multi

interpretasi, dan tata caranya berbelit-belit. Atasan tidak memiliki cukup waktu untuk menerapkan manajemen kinerja, karena persoalan pertama tadi,

2) **Tidak ingin berkonfrontasi dengan bawahan**, terutama mereka yang dinilai kinerjanya kurang baik. Sebab keengganan ini yaitu atasan tidak punya argumentasi yang kuat akibat tidak jelasnya kriteria penilaian yang digunakan. Selain itu atasan tidak ingin merusak hubungan baik dengan bawahan, misalnya karena satu nilai buruk, padahal hubungan baik sangat penting untuk bekerja sama dengan bawahan.

3) **Atasan kurang mengetahui rincian pekerjaan**, sehingga tidak mengerti aspek-aspek apa yang harus diperhatikan ketika melakukan penilaian dengan menggunakan kriteria yang telah ditetapkan. Hal ini berpengaruh pada kemampuan atasan memberikan umpan balik secara efektif guna

perbaikan kinerja bawahan. Logikanya, bagaimana ia bisa memberikan masukan bila ia tidak mengerti betul liku-liku pekerjaan bawahan.

M. Sedangkan keengganan dari sisi bawahan sebagai pihak yang dinilai adalah :

- a. **Pengalaman buruk di masa lalu**, di mana atasan memperlakukan kinerja bawahan yang kurang baik dengan sinis atau acuh sehingga bawahan tidak mendapatkan umpan balik yang bermanfaat bagi perbaikan kinerjanya.
- b. **Bawahan tidak suka dikritik, terutama bila dikaitkan dengan kinerjanya**. Hal ini mungkin karena poin pertama, di mana atasan hanya bisa mengkritik tanpa memberikan jalan keluar yang jelas.
- c. **Ada rasa takut karena ketidakjelasan kriteria dan standar penilaian** sehingga baik buruknya kinerja bawahan menjadi sangat subyektif (unsur suka atau tidak suka atasan terhadap

bawahan amat dominan terhadap nilai kinerja bawahan), padahal hasil penilaian kinerja menentukan banyak hal penting bagi bawahan, di antaranya kenaikan pangkat, gaji dan perolehan bonus/insentif.

d. **Bawahan tidak mengerti betul manfaat diterapkannya manajemen kinerja** seperti yang telah diuraikan sebelumnya. Hal ini karena kurang sosialisasi peran penting manajemen kinerja bagi keberhasilan organisasi.

C. Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen Kinerja.

Sebagai prinsip dasar dalam manajemen kinerja adalah menghargai kejujuran, memeberikan pelayanan, tanggung jawab, dirasakan seperti bermain, adanya perasaan kasihan, adanya perumusan tujuan, terdapat konsensus dan kerja sama, sifatnya berkelanjutan, terjadi komunikasi dua arah dan mendapatkan umpan balik.

1. Kejujuran.

Kejujuran menampakkan diri dalam komunikasi umpan balik yang jujur diantara manajer, pekerja, dan rekan kerja. Proses penilaian akan memperluas pemahaman bawahan dengan cara mengajak mereka untuk jujur menyatakan apa yang memotivasi mereka, apa yang mereka suka dan tidak suka mengenai pekerjaan mereka, apa yang mereka inginkan dan apa yang menjadi kepentingan mereka dan bagaimana mereka harus dibantu.

Sebaliknya, manajer juga menceritakan kebenaran dalam hubungannya dengan bawahan tentang apa yang disukai dan apa yang tidak disukai mengenai pekerjaan mereka. Sehingga manajer mampu memahami hambatan-hambatan para karyawan untuk mencapai kinerja yang bagus.

2. Pelayanan.

Yang dimaksud dengan pelayanan disini adalah bagaimana memberikan pelayanan kepada para pekerja, seperti jika pekerja mengalami

kesulitan menyelesaikan pekerjaannya, maka manajer membantu pekerja tersebut agar mampu menyelesaikan pekerjaannya tersebut.

3. Tanggung jawab.

Tanggung jawab merupakan prinsip dasar dalam mengembangkan kinerja. Dengan memahami dan menerima tanggung jawab atas apa yang mereka kerjakan dan yang tidak mereka kerjakan untuk mencapai tujuan mereka. Dalam perspektif manajer, sudah menjadi tanggung jawab manajer untuk memastikan keberhasilan bawahannya.

4. Bermain.

Manajemen kinerja menggunakan prinsip bahwa bekerja sama dengan bermain.^[21] Dengan menggunakan prinsip bermain, maka pekerjaan yang dikerjakan tidak akan menjadi beban, justru akan menyenangkan dan menjadi semangat ketika mengerjakan pekerjaan tersebut.

5. Rasa kasihan.

Makna rasa kasihan adalah seorang manajer memiliki sikap memahami dan empati terhadap orang lain. Rasa kasihan seorang manajer akan melupakan kesalahan di belakang dan akan memulai dengan sesuatu yang baru.

6. Perumusan tujuan.

Manajemen kinerja dimulai dengan melakukan perumusan dan mengklarifikasi terlebih dahulu tujuan yang hendak dicapai organisasi.

7. Konsensus dan kerja sama.

Manajemen kinerja mengandalkan pada kerja sama antara atasan dan bawahan dari pada menekankan pada kontrol dan melakukan pemaksaan.

8. Berkelanjutan.

Manajemen kinerja merupakan proses yang sifatnya berlangsung secara terus menerus, dan berkelanjutan.

9. Komunikasi dua arah.

Manajemen kinerja memerlukan gaya manajemen yang bersifat terbuka dan jujur serta

mendorong terjadinya komunikasi dua arah. Dengan komunikasi dua arah, bawahan mudah memahami apa yang diinginkan oleh atasannya. Sebaliknya, atasan lebih memahami apa yang terjadi dan apa yang diinginkan oleh bawahan.

10. Umpan balik.

Umpan balik dalam hal ini berupa kemungkinan pengalaman dan pengetahuan kinerja pada masa lalu, yang gunanya untuk meninjau kembali perencanaan kinerja.

D. Kriteria Keberhasilan Manajemen Kinerja

Keberhasilan kinerja akan membawa dampak positif terhadap hasil kerja yang efektif yang mampu mencapai tujuan dari sebuah instansi perusahaan. Oleh karenanya, instansi yang melakukan manajemen kinerja pada perusahaannya akan mampu memperoleh kinerja yang efektif. Maka, manajemen kinerja dapat

dinyatakan berhasil apabila memenuhi kriteria sebagai berikut :

1. Proses manajemen kinerja telah memungkinkan pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh individu dari pekerjaan dapat dipergunakan untuk memodifikasi tujuan organisasi.
2. Proses penyelenggaraan manajemen kinerja dapat disesuaikan dengan pekerjaan sebenarnya dari organisasi dan bagaimana kinerja pada umumnya dikelola.
3. Manajemen kinerja dapat memberi nilai tambah dalam bentuk hasil jangka pendek maupun pengembangan jangka panjang.
4. Proses manajemen kinerja berjalan secara transparan dan bekerja secara jujur dan adil.
5. Pendapat stakeholder diperhatikan tentang seberapa baik skemanya berjalan dan tindakan diambil sesuai keperluan untuk memperbaiki berbagai proses. Jika perusahaan memperhatikan dan berusaha memenuhi permintaan / kepentingan

dari masing-masing stakeholder, maka manajemen kinerja akan dapat berhasil.

N. Tantangan Manajemen Kinerja

Tantangan yang dihadapi manajemen kinerja adalah kecenderungan dihindari baik oleh manajer maupun pekerja. Dan mereka memiliki alasan masing-masing. Di mata manajer, manajemen kinerja merupakan tambahan beban kerja, disamping menjalankan tugas yang selama ini sudah dikerjakan. Sementara itu, di pihak pekerja, masih banyak keraguan karena belum memahami sepenuhnya akan manfaat manajemen kinerja bagi dirinya sendiri.

Adapun solusi terhadap permasalahan mengenai tantangan pelaksanaan manajemen kinerja menurut pemakalah adalah :

1. Menanamkan dalam diri manajer maupun karyawan bahwa manajemen kinerja sangat urgen atau penting untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja baik manajer maupun karyawan,

sehingga akan mampu meningkatkan produktifitas dan mencapai tujuan perusahaan sesuai target dan perencanaan perusahaan.

2. Mengetahui dan Memahami manfaat manajemen kinerja, yaitu meningkatkan disiplin kerja baik manajer maupun karyawan.

3. Tidak menganggap manajemen kinerja sebagai beban, namun sebaliknya menganggap manajemen kinerja sebagai kebutuhan bagi sebuah perusahaan.

O. Manfaat Manajemen Kinerja

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan organisasi. Pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja/prestasi organisasi dan menunjukkan kinerja organisasi. Hasil kerja organisasi diperoleh dari serangkaian aktivitas yang dijalankan. Aktivitas tersebut dapat berupa pengelolaan sumberdaya organisasi maupun proses pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk menjamin

agar aktivitas tersebut dapat mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan upaya manajemen dalam pelaksanaan aktivitasnya.

Dengan demikian, hakikat manajemen kinerja adalah bagaimana mengelola seluruh kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajemen kinerja bukannya memberi manfaat kepada organisasi saja tetapi juga kepada manajer dan individu. Bagi organisasi, manfaat manajemen kinerja adalah menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi pekerja, meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar ketrampilan, mengusahakan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karier, membantu menahan pekerja terampil agar tidak pindah, mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan pelanggan, mendukung program perubahan budaya.

Bagi manajer, manfaat manajemen kinerja antara lain: mengupayakan klarifikasi kinerja dan harapan perilaku, menawarkan peluang menggunakan waktu secara berkualitas, memperbaiki kinerja tim dan individual, mengusahakan penghargaan nonfinansial pada staf, membantu karyawan yang kinerjanya rendah, digunakan untuk mengembangkan individu, mendukung kepemimpinan, proses motivasi dan pengembangan tim, mengusahakan kerangka kerja untuk meninjau ulang kinerja dan tingkat kompensasi.

Bagi individu, manfaat manajemen kinerja antara lain dalam bentuk: memperjelas peran dan tujuan, mendorong dan mendukung untuk tampil baik, membantu pengembangan kemampuan dan kinerja, peluang menggunakan waktu secara berkualitas, dasar objektivitas dan kejujuran untuk mengukur kinerja, dan memformulasi tujuan dan rencana perbaikan cara bekerja dikelola dan dijalankan.

Menurut Costello (1994) manajemen kinerja mendukung tujuan menyeluruh organisasi dengan mengaitkan pekerjaan dari setiap pekerja dan manajer pada misi keseluruhan dari unit kerjanya. Seberapa baik kita mengelola kinerja bawahan akan secara langsung mempengaruhi tidak saja kinerja masing-masing pekerja secara individu dan unit kerjanya, tetapi juga kinerja seluruh organisasi.

Apabila pekerja telah memahami tentang apa yang diharapkan dari mereka dan mendapat dukungan yang diperlukan untuk memberikan kontribusi pada organisasi secara efisien dan produktif, pemahaman akan tujuan , harga diri dan motivasinya akan meningkat. Dengan demikian, manajemen kinerja memerlukan kerja sama, saling pengertian dan komunikasi secara terbuka antara atasan dan bawahan.

P. Kesimpulan

Manajemen kinerja didefinisikan oleh Bacal (1999) sebagai proses komunikasi yang berkesinambungan yang dilakukan dalam kemitraan antara seorang karyawan dan atasan.

Jadi, kesimpulan dari manajemen kinerja adalah kegiatan yang mengkaji ulang kinerja secara berkesinambungan untuk meningkatkan dan mengembangkan kinerja lebih lanjut.

Tujuan manajemen kinerja ada 3 macam, yaitu: tujuan strategik, tujuan administratif, dan Tujuan Pengembangan. Prinsip-prinsip dasar manajemen kinerja adalah kejujuran, Pelayanan, Tanggung jawab, Bermain, Rasa kasihan, Perumusan tujuan, Konsensus dan kerja sama, Berkelanjutan, Komunikasi dua arah, Umpan balik. Manajemen kinerja juga memiliki banyak manfaat sesuai dengan kedudukan masing masing, manajemen kinerja bermanfaat untuk sang manajer, karyawan dan yang paling utama

bermanfaat dalam mencapai tujuan, visi, misi suatu organisasi.

H. Saran

Pemakalah menyarankan kepada para pembaca untuk membaca materi lain yang berkenaan atau menyangkut materi ini. Karena, pemakalah hanya menyajikan materi yang sesuai dengan ilmu yang dimiliki oleh pemakalah.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmad Ibrahim, Manajemen Syari'ah, Jakarta: Rajawali Pers, 2012.

Agus Dharma, Manajemen Supervisi, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003.

Dessler, Gary, "Human Resources Management", Prentice-Hall, Inc, 2005.

Lembaga Manajemen PPM, "Modul Pelatihan Performance Management", PPM Institute of Management, 2004.

Martoyo, Susilo, "Manajemen Sumberdaya Manusi", BPFE, Yogyakarta, 1998.

Nawawi, Hadari, "Manajemen Sumberdaya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif", Gajah Mada University Press, 2000.

Nitisemito, Alex, "Manajemen Personalia", Ghalia Indonesia, 1996.

Suit, Yusuf dan Almasli, “Aspek sikap mental dalam Manajemen Sumberdaya Manusia”, Ghalia Indonesia, 1997.

Erinie Tisnawati , Pengantar Manajemen, Jakarta:Kencana Prenada Media Group, 2008.

Irine Diana sari wijayanti, SE., MM, Manajemen, yogyakarta: Mitra Cendikia Pres, 2008.

CN Parkison, Manajemen Efektif, Semarang: Dahara Prize, 1986.

Ismail Solihin, Pengantar Manajemen, Jakarta: Erlangga, 2009.

Drs. H. Zasri M. Ali, MM, Dasar-Dasar Manajemen, Pekanbaru: Suska Press, 2008.

Prof Dr. Wibowo, S. E., M. Phil, manajemen kinerja edisi kedua, Jakarta: Rajawali Pers, 2009.

Dr. Mutiara S. Panggabean, M. E, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bogor: Eghalia Indonesia, 2002.

Dr. Surya Dharma MPA, Manajemen kinerja,
Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005.

Lebas, M, Performance measurement and
performance management, *International
Journal of Production Economics*, 1995

Herman Sofyandi, Manajemen Sumber Daya
Manusia, yogyakarta: Graha Ilmu, 2008.

Dermawan Wibisono, ph. D, Manajemen kinerja,
jakarta: Erlangga.

Suit, Yusuf dan Almasli, "Aspek sikap mental dalam
Manajemen Sumberdaya Manusia", Ghalia
Indonesia,1997.

Dr. H.B. Siswanto, M.Si, Pengantar Manajemen,

Erinie Tisnawati , Pengantar Manajemen,
Jakarta:Kencana Prenada Media Group, 2008

Agus Dharma, Manajemen Supervisi,Jakarta: Raja
Grafindo Persada, 2003.

Irine Diana sari wijayanti, SE., MM, Manajemen,
yogyakarta: Mitra Cendikia Pres, 2008, CN
Parkison, Manajemen Efektif, Semarang:
Dahara Prize, 1986.

Ismail Solihin, Pengantar Manajemen, Jakarta:
Erlangga, 2009.

Dr. H.B. Siswanto, M.Si, Pengantar Manajemen,
Jakarta : Bumi Aksara, 2005.

Drs. H. Zasri M. Ali, MM, Dasar-Dasar Manajemen,
Pekanbaru: Suska Press, 2008.

Prof Dr. Wibowo, S. E., M. Phil, manajemen kinerja
edisi kedua, Jakarta: Rajawali Pers, 2009.

Dr. Mutiara S. Panggabean, M. E, Manajemen
Sumber Daya Manusia, Bogor: Eghalia
Indonesia, 2002.

Dr. Surya Dharma MPA, Manajemen kinerja,
Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005.

Lebas, M , Performance measurement and performance management, *International Journal of Production Economics*, 1995.

Herman Sofyandi, Manajemen Sumber Daya Manusia, yogyakarta: Graha Ilmu, 2008.

Suit, Yusuf dan Almasli, "Aspek sikap mental dalam Manajemen Sumberdaya Manusia", Ghalia Indonesia, 1997.

Dermawan Wibisono, ph. D, Manajemen kinerja, jakarta: Erlangga.

RIWAYAT PENULIS



Dr. SRI SUNDARI, SE., M.M

Riwayat Pendidikan umum:

(1) Diploma Tiga Fakultas Teknik Informatika Komputer Lulus Tahun 1989, (2) Strata Satu Fakultas Ekonomi Tahun 2004, (3) Magister Manajemen Sumber Daya Manusia Program Pascasarjana Tahun 2006, (4) Pada Tahun 2015 telah selesai Studi Program Doktor Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta,

Riwayat Pendidikan Militer : Mendapatkan tanda jasa Satya Lencana 8 tahun, 16 tahun, 24 Tahun dan sampai saat ini berpangkat Kolonel.

Riwayat Pekerjaan: (1) Markas Besar Angkatan

Darat (Mabesad Suad) Jakarta tahun 1991 s.d. 1999, (2) Badan Pembekalan Mabes TNI (Babek TNI) tahun 1999 s.d. 2008, (3) Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kemhan tahun 2008 s.d. 2014,

(4) Direktorat Perencanaan Pertahanan Kemhan Tahun 2014, dan (5) Universitas Pertahanan Tahun 2016 sampai sekarang

Produk Buku yang telah di buat : **(1)** Evaluasi Implementasi Kebijakan Kinerja Analisis Madya Pada Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kementerian Pertahanan RI; **(2)** kerjasama sipil militer; **(3)** Profesionalisme Kinerja Personel Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kementerian Pertahanan dalam mendukung kesadaran Bela Negara ; **(4)** Mengapa NKRI harga mati.