

MANAJEMEN KINERJA

Oleh:

Rojuaniah

Dosen FE - UIEU

rojuaniah@indonusa.ac.id

ABSTRAK

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.

Kata Kunci:

Manajemen kinerja, evaluasi kinerja, kompetensi, umpan balik,

Pendahuluan

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 kerapkali

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 sebagus apapun potensi yang dimiliki oleh 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 penilain dimana tiap karyawan dilihat *performance* dan produktivitasnya, dll.

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.

Pendekatan manajemen kinerja yang baru ini berbeda dengan sistem penilaian karya yang kita kenal selama ini. Perbedaan tersebut dapat dilihat pada tabel 1 berikut :

Tabel 1
Perbedaan Manajemen Kinerja dengan Sistem Penilaian Karya

LAMA SISTEM PENILAIAN KARYA <i>(Control Model)</i>	BARU MANAJEMEN KINERJA <i>(Commitment Model)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Laporan Penilaian Tahunan. • Fokus pada formulir. • Melihat masa lalu. • Partisipasi karyawan minimal. • <i>Management by exception.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Siklus yang terus menerus. • Menggunakan formulir seminimal mungkin. • Melihat masa depan. • Pemberian umpan balik yang sering, positif dan sesegera mungkin. • Penilaian bersama terhadap hasil dan cara mencapai sasaran. • Melibatkan karyawan dan melakukan diskusi.

Sumber: Lembaga Manajemen PPM, 2004

Pengertian Dan Tujuan Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah suatu proses untuk menetapkan pemahaman bersama tentang apa yang hendak dicapai serta bagaimana cara mencapainya, dan merupakan suatu pendekatan untuk memanejemeni 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 per-

sahaan 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.

Tabel 2
Fokus Pengukuran Kinerja

DIREKTUR	MANAJER PROFESIONAL	STAF ADMINISTRASI/CLERICAL PENDUKUNG (SUPPORT)	OPERATOR (PRODUCTIVITIES WORKERS)
SASARAN (OBJECTIVES)	KOMPETENSI	STANDAR TUGAS	HASIL KERJA (WORK OUTPY)
TANGGUNG JAWAB (KRA)		TUGAS	STANDAR KERJA

Sumber: Nawawi, Hadari, 2000

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 :

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

perubahan pada organisasi atau unit kerja.

- Umpan balik yang efektif dilakukan minimum per 3 bulan.
- Umpan balik membuat karyawan tahu bagaimana memperbaiki kinerja atau perilaku
- Umpan balik membangun dan mendewasakan karyawan
- Umpan balik membuat karyawan tahu penyesuaian apa yang perlu dilakukan.

Umpan balik yang efektif terhadap kinerja antara lain:

1. Deskriptif, bukan evaluatif
2. Spesifik, bukan umum (*general*)
3. Diberikan atas perilaku yang sesuai
4. Tepat Waktu
5. Dikomunikasikan secara jelas
6. Berasal dari si pemberi
7. Didasarkan atas perilaku yang diamati
8. 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 :

1. Perbaikan kinerja karyawan
2. Penetapan Kompensasi (gaji, bonus dll)
3. Keputusan Penempatan Karyawan (promosi, mutasi dan suksesi)
4. Pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan.
5. Perencanaan karir dan pengembangan.
6. dll

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:

1. Hanya memfokuskan pada kinerja individu dan terpisah dari sasaran perusahaan.
2. Atasan merupakan orang yang paling berhak dalam mengelola karyawan.
3. Merupakan system yang terpisah dengan sumber daya lainnya.
4. Hanya merupakan kegiatan administrative.
5. 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 Peringkatan 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 Berjangkarkan Perilaku (BARS)**
Suatu metode penilaian yang bertujuan mengkombinasikan man-

faat dari insiden kritis dan penilaian berdasarkan kuantitas dengan menjangkarkan skala berdasarkan kuantitas 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 karyawan 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 di atas 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 :

1. Memberikan pujian (diberikan pada saat khusus, tulus dan layak, pada waktu yang tepat)
2. Memberikan tambahan tanggung jawab (beri kesempatan, monitor kesulitan, dukungan, selesaikan administrasinya).
3. Memberikan usulan promosi (kualifikasi sesuai dengan permintaan, tidak merugikan system sdm dan karyawan lain dan monitoring pengusulannya)
4. Memberikan usulan penghargaan khusus (usulan sesuai dengan peraturan, informasi disimpan oleh atasan, monitor pengusulan yang dilakukan)
5. 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).

Kesimpulan

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 memanjajementi kinerja secara efektif.

Daftar Pustaka

- 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”, BPF, 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