

Manajemen Sumber Daya Manusia: Manajemen Kinerja



Agung Satiya Putrajati

PENDAHULUAN

*P*erusahaan dimanapun berada pastilah membutuhkan suatu manajemen dalam menjalankan aktivitas bisnis yang dijalankan. Agar mampu mencapai pada tujuan perusahaan secara efektif serta efisien perusahaan membutuhkan suatu pengelolaan yang bagus didalam perusahaannya. Dibutuhkan suatu tahapan atau langkah-langkah dalam manajemen agar dapat mencapai suatu tujuan dari perusahaan tersebut. Salah satu manajemen yang dibutuhkan perusahaan adalah manajemen kinerja. Hal ini karena kinerja mencerminkan suatu hasil serta penilaian pada diri seseorang karyawan, entah itu pada suatu perusahaan atau instansi tertentu. Oleh karena itu, kinerja ini membutuhkan suatu manajemen supaya hasil atau kinerja dari pegawai atau karyawan sesuai dengan tujuan yang diinginkan oleh organisasi atau perusahaan.

Era sekarang ini kita dihadapkan pada tantangan dari lingkungan sekitar kita yang berubah secara cepat, bahkan kadang-kadang tidak bisa kita diduga, hal ini juga terjadi pada perusahaan-perusahaan dimanapun berada. Perubahan ini juga mengharuskan pada perusahaan untuk dapat mampu beradaptasi dengan mengubah kebiasaannya. Tujuannya adalah agar perusahaan dapat mampu bersaing dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perubahan yang cepat ini terdapat dalam bidang pasar, teknologi

informasi, ekonomi, serta persaingan antar organisai.

Seiring dengan perubahan tersebut maka diperlukan juga suatu pendekatan baru untuk mengevaluasi dan menilai kinerja pada karyawan, disebut dengan *Performance Management* atau Manajemen Kinerja. Perusahaan dapat memperoleh manfaat pada karyawan, tim, organisasi, maupun individual apabila perusahaan tersebut bisa dan mampu

menjalankan manajemen kinerja dengan baik.

Pada dasarnya, manajemen kinerja adalah suatu tindakan berurutan yang diawali dengan suatu perencanaan, pininjauan atau pemantauan, penilaian, serta berlanjut pada penghargaan dan hukuman atas kinerja pegawai. Rangkaian tersebut haruslah dilaksanakan secara terus-menerus dan berkelanjutan. Fungsi dari manajemen kinerja adalah mendukung secara menyeluruh dari tujuan organisasi dengan cara menyambungkan antara pekerjaan manajer dan karyawan di seluruh unit kerja dari perusahaan tersebut.

A. Pengertian

Manajemen kinerja merupakan suatu aktivitas secara menyeluruh dalam hal memantau kinerja pada karyawannya dalam hal hubungan dengan persyaratan kerja dalam jangka waktu tertentu (yaitu, karyawan, tujuan yang ingin dicapai, bimbingan langsung pada tugas, penyimpanan dan akses informasi mengenai kinerja) dan selanjutnya akan dibuat suatu penilaian mengenai kinerja tersebut. Penilaian kinerja yang diperoleh ini selanjutnya akan kembali diberikan kepada karyawan yang bersangkutan melalui wawancara penilaian kinerja. Penyampaian kinerja ini bertujuan untuk (1) melihat hubungan kinerja antara individu dan kelompok dengan tujuan dari perusahaan, (2)

meningkatkan efektifitas pada unit kerja masing-masing, dan (3) dapat meningkatkan suatu kinerja pada pekerja atau karyawan.

Sedangkan menurut Amstrong (2004), manajemen kinerja merupakan suatu proses terstruktur yang bertujuan untuk menaikkan kinerja perusahaan atau organisasi dengan cara mengembangkan kinerja pada individu serta tim. Proses tersebut merupakan suatu tempat agar mendapatkan dan menghasilkan suatu hasil yang lebih bagus. Dapat dengan cara mengerti serta mengelola kinerja karyawan dengan suatu kerangka kerja yang telah disetujui dan disepakati. Biasanya dapat berisi standar tujuan, serta persyaratan kompetensi kerja yang telah disusun dan direncanakan.

Menurut sudut pandang Amstrong ini, tujuan umumnya manajemen kinerja adalah memperluas kapasitas orang supaya bisa memenuhi serta melampaui harapan dan memunculkan potensi orang tersebut secara menyeluruh, sehingga dapat bermanfaat bagi orang tersebut dan perusahaan atau organisasi. manajemen kinerja dapat memberikan suatu basis pada pengembangan diri karyawan, akan tetapi yang terpenting adalah proses manajemen kinerja ini berkaitan dengan usaha pada kepastian tersedianya bimbingan serta dukungan yang diperlukan bagi para karyawan agar dapat membangun serta meningkatkan kapasitas yang

dimilikinya yang tujuan akhir adalah tercapainya tujuan perusahaan dan menghadapi perubahan lingkungan yang begitu cepat.

B. Tujuan

Dapat membantu perusahaan untuk efektif dan efisien merupakan tujuan praktik yang bermacam-macam dari manajemen kinerja itu sendiri. Ada 3 tujuan manajemen kinerja menurut Noe dkk (1999), ketiga tujuan tersebut akan jelaskan dalam tulisan dibawah ini:

Tujuan yang pertama mengenai manajemen kinerja adalah Tujuan Strategik. Dalam manajemen strategik, kegiatan karyawan yang bekerja harus dikaitkan pada tujuan dari organisasi tersebut. Dalam pelaksanaannya strategi ini perlu menjelaskan hasil yang ingin dicapai, sikap/perilaku, karakteristik dari pegawai yang diperlukan untuk pelaksanaan strategi tersebut, mengembangkan model pengukuran kinerja karyawan, serta sistem feedback mengenai kinerja karyawan.

Tujuan yang kedua adalah Tujuan Administratif. Sebagian besar organisasi mengaplikasi manajemen informasi berbasis kinerja yang bertujuan untuk pengambilan keputusan administratif. Contohnya seperti keputusan pada pengangkatan, penggajian, promosi, pemberhentian karyawan, dan lain sebagainya.

Tujuan yang ketiga adalah Tujuan pengembangan. Dalam manajemen kinerja haruslah mempunyai suatu tujuan dalam pengembangan kapasitas karyawan yang sukses pada bidang unit kerjanya.

Secara umum, tujuan penerapan dari manajemen kinerja pada organisasi adalah untuk membuat suatu budaya bagi individu serta kelompok yang menjadi tanggung jawab atas suatu usaha untuk meningkatkan proses kerja serta kemampuan yang berkelanjutan.

Tujuan umum lainnya dari manajemen kinerja ini adalah untuk menciptakan suatu kultural budaya pada organisasi yang dapat mampu mendorong individu serta kelompok agar bertanggung jawab untuk memperbaiki secara berkelanjutan dan terus menerus pada unit kegiatan serta kemampuan operasional organisasi serta kontribusi dari para karyawan itu sendiri. Top manajemen sebaiknya ikut campur dalam merumuskan tujuan serta menerapkan manajemen kinerja ini. Tujuan yang lain pada manajemen kinerja dijelaskan di bawah ini:

- Dapat meningkatkan kinerja pada organisasi, grup, serta personal.
- Menyelaraskan tujuan dan sasaran dari organisasi, grup, serta personal.
- Mendapat kepastian atas kinerja personal maupun kelompok mengenai harapan atau tujuan

yang ingin dicapai oleh suatu organisasi.

- Skill serta kompetensi pegawai mampu untuk dikembangkan.
- Hubungan untuk kerjasama antara bawahan dan juga atasan dapat ditingkatkan menjadi lebih erat.
- Dapat menyediakan suatu sarana yang mampu untuk meningkatkan penilaian secara obyektif pada kinerja pegawai.
- Mampu memperdayakan pegawai sehingga mampu menjadi manajemen kinerja serta proses pembelajaran secara mandiri.

C. Prinsip Dasar

Terdapat sepuluh prinsip-prinsip dasar dari manajemen kinerja. Sepuluh prinsip dasar pada manajemen kinerja akan dijelaskan pada bagian dibawah ini.

Prinsip dasar yang pertama adalah kejujuran. Memperlihatkan kejujuran diri pada saat berkomunikasi dua arah antara atasan, pegawai, serta rekan kerja. Dalam penilaian ini akan memperluas pada pemahaman yang berasal dari pegawai bawahan. Caranya adalah mengajak pegawai bawahan agar menyatakan kejujuran tentang motivasi dan yang memotivasi mereka, tentang apa yang disukai dan tidak disukai tentang tugas pekerjaan mereka, tentang keinginan dan kepentingan mereka serta bagaimana caranya agar mereka dapat dibantu.

Begitupun sebaliknya, atasan pun harus menceritakan kepada pegawainya mengenai apa yang disukai dan tidak disukai dalam hubungannya dengan pekerjaan masing-masing. Dengan ini, atasan mampu menangani serta memahami kendala apa saja yang dihadapi pegawainya. Kendala tadi harus mampu dibantu dan diatasi sehingga pegawai mampu mencapai kinerja pekerjaan yang diharapkan.

Prinsip dasar yang kedua adalah pelayanan. Pengertian pada pelayanan ini merupakan cara dalam memberikan suatu layanan untuk para pegawai. Contohnya saat pegawai mendapati suatu kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya, maka atasan harus membantu pegawai tersebut supaya dia dapat menuntaskan tugas yang dirasa sulit tersebut.

Prinsip dasar yang ketiga adalah tanggung jawab. Pada hakekatnya prinsip yang mendasari untuk pengembangan kinerja adalah tanggung jawab. Untuk mencapai tujuan organisasi memerlukan suatu pemahaman dan penerimaan tanggung jawab mengenai apa yang menjadi tugas yang harus dikerjakan serta tugas yang tidak boleh dikerjakan. Menurut pandangan atasan, memastikan karyawannya untuk berhasil merupakan suatu tanggung jawab yang sudah diembannya.

Prinsip dasar yang keempat adalah bermain. Manajemen kinerja menggunakan suatu pendekatan

bahwa saat bekerja itu sama seperti saat bermain. Karena dengan menggunakan prinsip bermain ini, karyawan dalam bekerja tidak akan merasa menjadi beban, justru sebaliknya, hal-hal yang dikerjakan akan membuat kesenangan bagi karyawan dan dapat menjadi metode penyemangat ketika melaksanakan tugas tersebut.

Prinsip dasar yang kelima adalah rasa kasihan. Maksud dari rasa kasihan disini adalah bagaimana seorang atasan mempunyai pemahaman dan rasa empati kepada karyawannya. Dengan memiliki rasa kasihan ini, seorang atasan akan mempunyai sikap untuk maju kedepan yaitu, mengabaikan kesalahan yang dibuat pada masa lalu dan membuat sesuatu terobosan yang baru.

Prinsip dasar yang keenam adalah perumusan suatu tujuan. Dalam menjalankan manajemen kinerja hendaklah berangkat melalui suatu perumusan terlebih dahulu. Selanjutnya mengklarifikasi dari tujuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.

Prinsip dasar yang ketujuh adalah konsensus dan kerja sama. Dalam manajemen kinerja haruslah lebih mengandalkan kerjasama yang berasal dari atasan dan bawahan, bukan menitik beratkan pada control serta menggunakan metode pemaksaan terhadap karyawan.

Prinsip dasar yang kedelapan adalah berkelanjutan. Proses dari

manajemen kinerja mempunyai sifat untuk keberlangsungan yang terus-menerus, serta mempunyai sifat yang berkelanjutan.

Prinsip dasar yang kesembilan adalah komunikasi yang berasal dari dua arah. Seperti yang diuraikan dalam sifat yang pertama, kejujuran, bahwa manajemen kinerja haruslah mempunyai sifat yang jujur dan terbuka. Hal ini akan mendorong untuk terjadinya komunikasi dari dua arah. Dengan model komunikasi dua arah ini, selain karyawan ditingkat bawah mudah dalam memahami keinginan manajer, manajer pun dapat lebih mengerti apa saja yang terjadi serta apa saja yang diinginkan oleh karyawan dibawahnya.

Prinsip dasar yang kesepuluh adalah umpan balik. Manajemen kinerja sangat memungkinkan transfer dan umpan balik pengalaman serta pengetahuan tentang kinerja yang terjadi di masa lampau untuk meninjau ulang apa yang telah direncanakan oleh perusahaan.

D. Manfaat

Manajemen kinerja memberi manfaat kepada atasan serta bawahan ataupun individu, tidak hanya sebatas bermanfaat untuk perusahaan saja. Untuk organisasi, manajemen kinerja dapat bermanfaat untuk menyelaraskan tujuan perusahaan dengan tujuan dari tim maupun individu-individu, dapat memperbaiki kinerja, dapat

memotivasi karyawan, menaikkan komitmen kerja, mendukung atas nilai-nilai pada inti perusahaan, perbaikan pada proses pelatihan dan pengembangan, peningkatan ketrampilan dasar, mengupayakan pada perbaikan serta pengembangan terus-menerus dan berkelanjutan, mengupayakan berbasis pada rencana karir, membantu agar karyawan yang berprestasi dan terampil untuk loyal, mendukung pelayanan pada pelanggan serta berinisiatif untuk total kualitas, mendukung proses peralihan budaya.

Manfaat manajemen kinerja bagi lini manajer diantaranya adalah bisa menjadi upaya untuk mengklarifikasi kinerja serta harapan pada sikap dan perilaku, memberikan penawaran dalam peluang untuk penggunaan waktu yang berkualitas, memberi perbaikan kinerja untuk tim serta individu-individu, berusaha memberi suatu reward non-finansial untuk karyawan, menyelesaikan persoalan pada karyawan yang mempunyai kinerja rendah, dapat berguna untuk proses pengembangan individual, memperkokoh kepemimpinan, mendukung proses motivasi serta pengembangan individu dan tim, dapat menjadi suatu kerangka kerja yang bertujuan untuk meninjau ulang suatu kinerja serta besaran tingkat kompensasi yang diberikan.

Manfaat manajemen kinerja untuk individu diantaranya adalah dapat berupa wujud membuat jelas tentang peran serta tujuan, mampu

untuk mendorong serta mampu untuk mendukung agar tampil dengan baik, membantu dalam mengembangkan kemampuan, keterampilan, serta kinerja, membuka peluang untuk dapat menggunakan waktu yang berkualitas, objektivitas serta kejujuran pada dasarnya dijadikan alat ukur kinerja, memperbaiki pengelolaan dan rencana pekerjaan untuk diformulasikan pada tujuan yang ingin dicapai.

Manajemen kinerja mampu untuk mendukung secara keseluruhan pada organisasi maupun perusahaan melalui suatu cara pada pekerjaan, baik karyawan maupun manajer, yang dikaitkan pada misi setiap unit kerjanya secara menyeluruh (Costello:1994). Kinerja seluruh organisasi itu tergantung dengan seberapa baiknya organisasi tersebut mampu mengelola kinerja karyawannya. Apabila organisasi mampu mengelola kinerja karyawan secara baik, akan berdampak baik pula secara langsung yang dapat mempengaruhi kinerja pada karyawan secara individu maupun unit kerjanya.

Jika karyawan sudah mampu untuk memahami mengenai suatu harapan organisasi dari diri karyawan serta diri karyawan mendapat support yang dibutuhkan agar mampu memberi kontribusinya untuk organisasi secara efektif produktif dan efisien, maka harga diri pada karyawan serta motivasinya akan meningkat. Hal ini menunjukkan

bahwa telah saling memahami akan suatu tujuan. Untuk itulah, dalam manajemen kinerja membutuhkan kekompakan dan kerja sama, saling mengerti, serta dapat berkomunikasi terbuka baik antar manajer maupun karyawan.

E. Kriteria Keberhasilan

Dampak keberhasilan dari manajemen kinerja suatu perusahaan yaitu dapat membawa hasil kerja pada karyawan yang efektif, sehingga mampu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Terdapat kriteria keberhasilan dalam manajemen kinerja. Perusahaan dapat dikatakan berhasil dalam manajemen kinerja apabila memenuhi kriteria berikut ini:

1. Proses dari manajemen kinerja dapat dimungkinkan penggunaannya untuk memodifikasi dari tujuan perusahaan berdasarkan pengalaman dan pengetahuan dari masing-masing individu yang diperoleh.
2. Proses dari manajemen kinerja mampu untuk disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang sesungguhnya pada perusahaan serta bagaimana kinerja itu pada pengelolaan umumnya.
3. Dapat memberikan hasil nilai tambah, baik pada jangka pendek ataupun panjang yang berupa pengembangan.

4. Dalam prosesnya, manajemen kinerja ini dapat bekerja secara jujur dan adil, bahkan mampu berjalan secara transparan.
5. Memperhatikan usul dari masing-masing stakeholder mengenai skema yang berjalan seberapa baik serta mengambil suatu tindakan menurut kebutuhan agar memperbaiki proses-proses yang berjalan. Apabila manajemen kinerja ingin berhasil diperusahaan, maka haruslah memperhatikan dan memenuhi segala permintaan maupun kepentingan pada setiap stakeholder.

F. Tantangan

Baik manajer maupun karyawan mempunyai suatu kecenderungan untuk menghindari tantangan yang sedang dihadapi pada manajemen kinerja. Biasanya mereka mempunyai alasan pribadi yang beragam. Dalam pandangan manajer, manajemen kinerja dipandang sebagai tambahan untuk beban kerjanya, padahal selama ini ia sudah mengerjakan tugas yang diberikan. Dalam pandangan karyawan, memunculkan banyak keraguan. Hal ini karena karyawan belum mengerti secara utuh mengenai manfaat dari manajemen kinerja untuk pribadinya.

Solusi untuk masalah dan tantangan ini akan diuraikan dalam tiga tahapan dibawah ini:

Solusi masalah yang pertama adalah menanamkan pada diri atasan maupun bawahan mengenai pentingnya manajemen kinerja yang dapat berguna untuk meningkatkan kualitas maupun kuantitas entah itu atasan maupun bawahan dalam hal kinerja. Hal ini akan secara otomatis meningkatkan produktifitasnya sehingga dapat mampu mencapai target serta rencana organisasi berdasarkan yang telah ditetapkan.

Solusi masalah yang kedua adalah memberi pengetahuan dan pemahaman tentang manfaat dari manajemen kinerja, yaitu berupa peningkatan kedisiplinan kerja dari atasan maupun dari bawahan.

Solusi masalah yang ketiga adalah jangan menganggap bahwa manajemen kinerja merupakan beban, akan tetapi sebaliknya. Menganggap bahwa manajemen kinerja merupakan suatu kebutuhan untuk suatu organisasi.

G. Kesimpulan

Manajemen kinerja dapat diartikan sebagai suatu proses cara berkomunikasi yang terus-menerus yang dilaksanakan oleh pegawai dan manager dalam hal kemitraan kerja. Untuk itu, manajemen kinerja dapat diartikan suatu kegiatan yang mengkaji ulang pada kinerja pegawai sevara terus-menerus yang bertujuan untuk meningkatkan serta mengembangkan kinerja kedepannya.

Ada 3 tujuan pada manajemen kinerja, yaitu manajemen kinerja yang bertujuan pada strategik, manajemen kinerja yang bertujuan pada administratif, dan tujuan manajemen kinerja pada pengembangan. Selain itu ada sepuluh prinsip dasar dari suatu manajemen kinerja. Prinsip-prinsip dasar itu adalah kejujuran, pelayanan, tanggung jawab, bermain, rasa kasihan, perumusan tujuan, konsensus serta kerja sama, berkelanjutan, komunikasi dua arah, umpan balik.

Selain itu banyak sekali manfaat dari manajemen kinerja. Manfaat ini tidak hanya untuk seorang manajer saja, tetapi juga bermanfaat untuk karyawannya. Manfaat utama dari manajemen kinerja adalah mampu untuk mencapai visi, misi, dan tujuan suatu perusahaan atau organisasi.

Daftar Pustaka

- Ali, Z.M., (2008), *Dasar-Dasar Manajemen*, Pekanbaru: Suska Press.
- Dharma, A., (2003), *Manajemen Supervisi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Dharma, S., (2005), *Manajemen Kinerja*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Lebas, M., (1995), *Performance Measurement And Performance Management*,

- International Journal of Production Economics.
- Panggabean, M.S., (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bogor: Eghalia Indonesia.
- Parkison, C.N., (1986), *Manajemen Efektif*, Semarang: Dahara Prize.
- Sofyandi, H., (2008), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Solihin, I., (2009), *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Erlangga.
- Suit, Y., & Almasli., (1997), *Aspek Sikap Mental dalam Manajemen Sumberdaya Manusia*, Ghalia Indonesia.
- Tisnawati, E., (2008), *Pengantar Manajemen*, Jakarta:Kencana Prenada Media Group.
- Tjahjono, H.K., (2004), *Budaya Organisasional dan Balanced Scorecard*. UPFE UMY.
- Tjahjono, H.K., (2015), *Manajemen Sumberdaya Manusia*. VSM MM UMY.
- Wibowo., & Phil, M., (2009), *Manajemen Kinerja Edisi Kedua*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Wijayanti, & Irine, D.S., (2008), *Manajemen*, Yogyakarta: Mitra Cendikia Pres.