

# Teori dan Konsep Manajemen Kinerja

Drs. M a m a t, M.M.



## PENDAHULUAN

---

Dewasa ini, sebagian organisasi berkeinginan untuk mengukur hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan (kinerja) yang dapat dijadikan alat pendorong dalam memacu motivasi karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan. Dengan upaya tersebut, pegawai diharapkan—selain meningkatkan produktivitasnya—juga dapat menghasilkan rasa memiliki dan loyal kepada organisasi.

Pembahasan materi ini meliputi teori dan konsep manajemen kinerja. Anda diharapkan memperoleh gambaran mengenai pengertian manajemen kinerja dan tujuan serta manfaat penilaian kinerja dan menjelaskan bagaimana mengimplementasikan konsep manajemen kinerja, tanpa menemukan kesulitan.

Setelah selesai mempelajari modul ini, secara umum Anda diharapkan mengetahui teori dan konsep manajemen kinerja.

Setelah selesai mempelajari Modul 1 ini, secara khusus Anda diharapkan dapat:

1. menjelaskan pengertian manajemen kinerja;
2. menjelaskan tujuan dan manfaat manajemen kinerja;
3. menjelaskan ruang lingkup penilaian kinerja.

**Selamat belajar dan semoga berhasil.**

## KEGIATAN BELAJAR 1

## Pengertian dan Ruang Lingkup Manajemen Kinerja

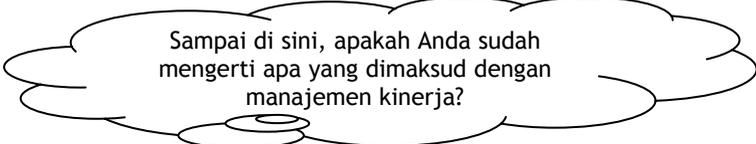
### A. PENGERTIAN

Manajemen kinerja adalah suatu proses yang dirancang untuk meningkatkan kinerja organisasi, kelompok, dan individu yang digerakkan oleh para manajer. Pada dasarnya, manajemen kinerja adalah suatu proses yang dilaksanakan secara sinergi antara manajer, individu, dan kelompok terhadap suatu pekerjaan di dalam organisasi. Proses ini lebih mengacu pada prinsip manajemen berdasarkan sasaran (*management by objectives*) daripada manajemen berdasarkan perintah. Manajemen kinerja, didefinisikan Bacal (1999), sebagai proses komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dalam kemitraan antara seorang karyawan dan atasan langsungnya.

Manajemen kinerja membantu mengintegrasikan sasaran organisasi, kelompok, dan individu, terutama dalam mengomunikasikan sasaran dan mengedepankan nilai-nilai organisasi. Konsep manajemen kinerja merupakan salah satu perkembangan penting dalam lingkup manajemen.

Manajemen kinerja mulai terlihat bentuknya pada akhir tahun 1980-an. Hal ini berkembang dari kesadaran diperlukannya suatu pendekatan yang lebih berkesinambungan dan terpadu untuk mengolah dan memberikan imbalan bagi kinerja. Manajemen kinerja telah bangkit dari sistem penilaian *merit-rating* dan *management by objectives* (MBO) yang telah lama ada.

Banyak di antara perkembangan terbaru dalam penilaian kinerja telah diserap ke dalam konsep manajemen kinerja. Sistem untuk memberikan *reward* dan pengembangan sumber daya manusia serta evaluasi kinerja telah digunakan sebagai unsur yang esensial bagi efektivitas manajemen sumber daya manusia dalam organisasi.



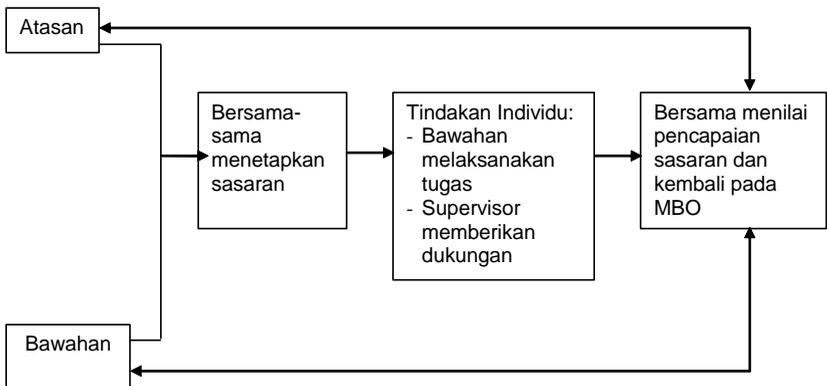
Sampai di sini, apakah Anda sudah mengerti apa yang dimaksud dengan manajemen kinerja?

## B. EVALUASI

Evaluasi dengan *merit-rating* menuntut para manajer menilai pegawainya berdasarkan faktor, karakteristik pekerjaan, atau kepribadian secara objektif. Sistem penilaian tersebut menuntut para manajer untuk memberikan penilaian kepada pegawai dengan menggunakan skala 1 sampai dengan 5. Berikut ini *rating* nilai yang biasa digunakan.

1. Sangat baik : *output* yang sangat memuaskan.
2. Baik : *output* memuaskan.
3. Cukup : *output* cukup.
4. Sedang : *output* sedang.
5. Kurang : *output* kurang memuaskan.

Definisi semacam itu tidak membantu karena mereka cenderung menggeneralisasikan dan gagal menetapkan standar-standar yang sesungguhnya dapat dipakai untuk membuat suatu penilaian. Penilaian ini juga tidak konsisten. Menurut Mc Gregor, penekanannya harus bergeser dari penilaian keanalisisan menjadi akurat dan objektif. Pentingnya manajemen berdasarkan *goal setting* dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai biasa disebut MBO. Menurut Schermerham R John *et al.* dalam Surya Dharma (2005), MBO adalah proses penetapan sasaran bersama-sama antara atasan dan bawahan sebagaimana Gambar 1.1 berikut.



Sumber: Surya Dharma (2005)

Gambar 1.1.  
Proses Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBO)

Gambar tersebut menunjukkan kerja sama antara atasan dan bawahan dalam menetapkan sasaran yang akan dicapai. Dengan kebersamaan ini, penetapan sasaran kinerja melalui pendekatan partisipatif.

Evaluasi kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik. Ivancevich (1992) mengemukakan tujuan evaluasi kinerja:

1. pengembangan;
2. pemberian *reward*;
3. motivasi;
4. perencanaan SDM;
5. kompensasi;
6. komunikasi.

Sistem evaluasi kinerja sebagaimana yang dikembangkan sejak tahun 1970-an dan 1980-an menyertakan beberapa ciri manajemen berdasarkan sasaran. Keberadaan organisasi dalam mencapai tujuan yang berhubungan dengan prestasi kerja akan sangat ditentukan adanya kesepahaman dalam mendefinisikan kebutuhan harapan di antara *stakeholders* dan orang-orang yang bekerja dalam lingkungan organisasi. Organisasi akan efektif apabila mampu mengelola dan mendefinisikan sasaran perencanaan untuk meningkatkan kinerjanya. Pengelolaan terhadap kinerja dalam organisasi akan berhubungan dengan manajemen kinerja.

Armstrong (1994) mendefinisikan bahwa manajemen kinerja dimaksudkan untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi melalui kinerja tim ataupun individu dengan menetapkan perencanaan tujuan, sasaran, dan standar. Pendapat tersebut didasari bahwa apabila organisasi mengharapkan hasil yang optimal, perlu dilakukan pemberdayaan terhadap pegawai, terutama dalam membangun kepercayaan dirinya dalam merencanakan dan menetapkan setiap tujuan atau sasaran yang sesuai dengan kepentingan organisasi.

Brici, Carnie, dan Mc Devitt (1997) berpendapat bahwa esensi dari manajemen kinerja adalah membangun individu dengan kompetensi (*competence*) dan komitmen (*commitment*) terhadap pekerjaan ke depan untuk berprestasi sesuai dengan sasaran, dukungan, dan dorongan organisasi untuk dapat berprestasi. Pemikiran mengenai manajemen kinerja tidak hanya bertitik tolak pada bagaimana individu atau *employee* merencanakan dan melaksanakan pekerjaan, tetapi bagaimana individu memiliki kompetensi dan

komitmen terhadap pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini sangat penting karena berkaitan dengan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Menurut pendapat Lockett (1992), manajemen kinerja merupakan pendekatan yang sistematis untuk memperbaiki kinerja individu dan tim (kelompok) sesuai dengan tujuan organisasi dalam mencapai prestasi. Memperbaiki kinerja setiap individu atau tim (kelompok) merupakan kebutuhan semua pihak, baik *employee* yang bersangkutan maupun organisasi. Kepentingan perbaikan (*improvement*) pada prinsipnya untuk meningkatkan kinerja organisasi. Namun, apabila ditinjau dari aspek yang lebih luas, hal itu mempunyai esensi yang berbeda. Perbedaan tersebut berkaitan dengan kepentingan individu untuk bekerja lebih baik. Bagi organisasi, hal tersebut akan dijadikan dasar untuk memperbaiki kinerja pada umumnya agar lebih efisien dan efektif dalam mencapai sasaran.

Pemikiran manajemen kinerja yang berhubungan dengan efisiensi dan efektivitas dikemukakan oleh Philpot and Sheppard (1992). Mereka mengatakan, manajemen kinerja berkaitan dengan menggerakkan dan mendorong pegawai untuk bekerja secara efektif dan efisien sesuai dengan kepentingan yang ditetapkan oleh organisasi.

Achmad S. Ruky (2001) mengartikan bahwa manajemen kinerja berkaitan dengan usaha kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi dalam merencanakan, mengarahkan, dan mengendalikan pegawai. Seluruh kegiatan yang dilakukan merupakan proses manajemen yang dimulai dari penetapan tujuan dan sasaran yang akan dicapai oleh organisasi.

Barry Cushway (1994) mendefinisikan manajemen kinerja dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu dan organisasi sehingga dapat bertemu. Dari berbagai definisi atau pendapat mengenai manajemen kinerja, pada prinsipnya bagaimana melakukan pemberdayaan (*empowerment*), baik terhadap individu maupun kelompok, dalam organisasi agar efektif sehingga dapat mendukung kepentingan tujuan organisasi.

Pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*), menurut pendapat Mulyadi dan Johny Setyawan (2001), diartikan bahwa pemberdayaan berarti memungkinkan karyawan untuk merencanakan, mengimplementasikan, dan mengendalikan pekerjaan menjadi tanggung jawabnya. Apabila pemberdayaan ditinjau dari aspek kepentingan manajer atau pimpinan, hal itu

merupakan proses pemberian kesempatan kepada karyawan untuk memampukan individu yang bersangkutan dalam mengelola kinerjanya.

Jika dilihat dari kepentingan pegawai, pemberdayaan sebagai proses untuk meningkatkan kinerja agar lebih baik dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Inti pemberdayaan adalah keyakinan bahwa pada dasarnya individu ingin melakukan pekerjaan dengan baik sehingga pimpinan tidak perlu lagi mengarahkan pekerjaan dan mendukung usaha pegawai dengan menghilangkan hambatan yang ada dalam organisasi.



### C. RUANG LINGKUP PENILAIAN KINERJA

Penilaian kinerja bertujuan untuk menilai seberapa baik karyawan telah melaksanakan pekerjaannya dan apa yang harus mereka lakukan untuk menjadi lebih baik di masa mendatang. Ini dilaksanakan dengan menunjuk isi pekerjaan yang mereka lakukan dan apa yang mereka harapkan untuk mencapai setiap aspek dari pekerjaan mereka.

Upaya awal dalam menghadapi penilaian adalah menyiapkan isi tugas secara keseluruhan, yaitu tujuan pekerjaan dan tugas-tugas atau tugas yang utama (sering disebut prinsip *accountabilities* atau *key result areas*) yang dilibatkan dalam menyelesaikan pekerjaan itu. Masing-masing tugas utama ini melibatkan kinerja sasaran tertentu yang dapat dirumuskan sebagai target kuantitas—standar kinerja suatu tugas atau proyek tertentu untuk diselesaikan. Untuk membawa mereka ke luar secara efektif, pemegang jabatan memerlukan peningkatan pengetahuan dan keterampilan tertentu dan harus memperlihatkan kemampuannya dalam menyelesaikan tugas mereka.

Langkah pertama yang berkenaan dengan persiapan dalam proses penilaian kinerja adalah persetujuan atas isi tugas antara penilai dan yang dinilai. Ini dinyatakan dalam bentuk deskripsi tugas atau pembatasan peranan. Terminologi ini kadang-kadang digunakan dengan *interchangeably*, tetapi deskripsi tugas sering berkonsentrasi lebih pada suatu perumusan yang langsung menyangkut tugas pemegang jabatan yang harus dipenuhi, sedangkan pembatasan peranan lebih merujuk pada bagian atau peranan pemegang

jabatan yang diharapkan berperan dalam mendukung hasil tim, per departemen, atau perusahaan.

Hal ini bagaimanapun diperlukan untuk menekankan langkah bahwa dalam perumusan isi dari suatu pekerjaan, harus dipastikan adanya tujuan yang luas dari tugas sehingga menyediakan dasar tetap untuk suatu perumusan sasaran. Dalam praktiknya, yang sering terjadi dalam pekerjaan terdapat sejumlah sasaran tetap atau yang berkelanjutan, yang tidak perlu ditinjau kembali sesering mungkin. Dasar dari suatu sasaran tetap dapat ditunjukkan dalam deskripsi pekerjaan walaupun ini perlu diperluas bersamaan dengan perumusan standar kinerja pada dasar yang berkelanjutan ketika pengukuran dapat dilakukan. Sebagai contoh, seorang asisten *customer service* yang harus menjawab berbagai keluhan mungkin memiliki standar tetap dalam memperoleh jawaban atau paling tidak menyatakan dengan keragu-raguan dalam waktu 24 jam kerja.

Jika tidak dapat memperoleh jawaban secepat mungkin, carilah jawabannya dan membiarkan pelanggan mengetahui jawabannya dalam waktu tiga hari. Standar ini tidak boleh berubah dari tahun ke tahun walaupun dalam beberapa kondisi tertentu mungkin saja diputuskan bahwa layanan pelanggan harus ditingkatkan dan suatu jawaban yang lengkap harus disampaikan paling tidak dalam dua hari.

## 1. Kerangka Deskripsi Pekerjaan

Deskripsi pekerjaan meliputi perincian dalam hubungan pelaporan dan secara normal akan meliputi hal-hal berikut ini.

### a. Keseluruhan tujuan

Perumusan dari tujuan tingkatan kerja secara keseluruhan pada dasarnya berisi fungsi pekerjaan. Hal ini membantu mencapai tujuan suatu tim atau departemen, akhirnya misi dan sasaran dari perusahaan.

Perumusan tujuan perlu menempatkan pekerjaan tetap pada pengaturannya dalam organisasi. Kemudian, menyediakan suatu dasar untuk membuat suatu evaluasi secara keseluruhan dan kontribusi tetap pemegang jabatan.

### b. Tugas utama

Dengan adanya perumusan tugas utama, pemegang jabatan diharapkan untuk melakukan penandaan daerah tujuan penting dari pekerjaan itu. Mereka

menerangkan area yang memiliki para pelaksana yang bertanggung jawab untuk mencapai sasaran hasil. Area tersebut mungkin dapat dihitung sebagai target atau dinyatakan dalam bentuk proyek untuk dipenuhi.

Beberapa hal mungkin tidak mampu untuk dipasang target yang terukur pada tugas utama. Namun, dalam beberapa hal, perumusan tugas perlu menyediakan dasar untuk menentukan standar kinerja dari pemegang jabatan yang diharapkan dapat tercapai. Daftar tugas utama harus meliputi semua aspek penting dari pekerjaan yang bersama-sama berperan untuk mencapai keberhasilan tujuan secara keseluruhan.

Suatu perumusan tugas utama dimulai dengan kata kerja aktif, seperti menyiapkan, menghasilkan, merencanakan, menjadwalkan, menguji, memelihara, mengembangkan, memantau, dan memastikan. Kata-kata ini diucapkan secara spesifik dan singkat (satu kalimat) mengenai apa yang telah dilaksanakan dan mengapa harus dilaksanakan. Ini tidak mencoba menerangkan bagaimana tugas tersebut dilaksanakan. Pernyataan dari setiap tugas dituliskan dalam bentuk, "Lakukan sesuatu untuk memperoleh suatu hasil tetap atau standar." Contohnya dapat dilihat berikut ini.

- 1) Menyiapkan beberapa pernyataan agar para manajer departemen produksi tahu mengenai pembelanjaan mereka dalam hubungan dengan anggaran.
- 2) Menjawab pertanyaan pelanggan dengan segera.
- 3) Memelihara dokumen stok untuk sekelompok barang.
- 4) Meng-*input* perubahan pada terminologi dan kondisi karyawan ke dalam catatan *file* pribadi yang terkomputerisasi.

Pada setiap kasus ini, perumusan menyarankan suatu pengukuran kinerja atau indikator dalam bentuk standar. Contohnya dapat dilihat sebagai berikut.

- 1) Pernyataan yang berbeda dihasilkan secara akurat (tidak ada kesalahan) dan tepat pada waktunya (dalam waktu tiga hari dari akhir periode akuntansi).
- 2) Permintaan keterangan diproses dalam waktu 24 jam.
- 3) Dokumen stok dirawat 100 persen dengan teliti.
- 4) Perubahan *input* dibuat dengan segera (dalam waktu 24 jam) dan 100 persen akurat.

## 2. Cara Mempersiapkan Deskripsi Pekerjaan

Pada saat memperkenalkan penilaian kinerja ini, mungkin yang terbaik adalah mengabaikan deskripsi tugas apa pun (yang mungkin sudah ketinggalan zaman) dan dimulai dari goresan pena.

Satu hal yang perlu dilakukan untuk menyiapkan suatu deskripsi pekerjaan adalah manajer dan individu menjawab suatu daftar pertanyaan secara terpisah. Kemudian, bertemu untuk bertukar pikiran dan memecahkan setiap perbedaan antarjawaban. Hal ini bermanfaat karena dapat menghindari kesalahpahaman tentang pekerjaan dengan pihak mana pun dan membuka jalan untuk suatu deskripsi pekerjaan yang baru disetujui. Beberapa keterampilan akan diperlukan manajer untuk menghindari konfrontasi dan untuk menangani diskusi dengan cara yang akan membawa ke arah suatu kesimpulan, yaitu ketika kedua belah pihak merasa puas.

Suatu jenis daftar pertanyaan yang dialamatkan kepada seorang individu akan meliputi beberapa poin berikut (contoh berikut juga akan menyediakan informasi untuk tujuan evaluasi pekerjaan).

- a. Apa jabatan Anda sekarang?
- b. Kepada siapa Anda mempertanggungjawabkan pekerjaan?
- c. Siapakah yang bertanggung jawab kepada Anda? (Suatu struktur organisasi sangat menolong).
- d. Apa yang menjadi tujuan utama dari pekerjaan Anda? Dengan kata lain, apa yang Anda harapkan dari pekerjaan ini?
- e. Untuk mencapai tujuan tersebut, apa yang menjadi area tanggung jawab utama Anda?
- f. Apa yang menjadi pengukuran dari pekerjaan Anda dalam suara terminologi target *output* atau penjualan jumlah barang yang diproses, jumlah orang yang diatur, dan jumlah pelanggan?
- g. Target atau standar kinerja apa yang telah digambarkan untuk pekerjaan Anda?
- h. Adakah cara-cara lain yang mungkin untuk mengukur efektivitas saat Anda menyelesaikan pekerjaan Anda?
- i. Adakah informasi lain yang dapat Anda sediakan mengenai pekerjaan Anda untuk memperkuat fakta-fakta di atas? Anda dapat melihat berikut ini.
  - 1) Apakah pekerjaan Anda sesuai dengan pekerjaan lain di dalam departemen Anda atau di tempat lain di dalam perusahaan?

- 2) Kebutuhan yang fleksibel untuk menyelesaikan bidang tugas berbeda.
- 3) Bagaimana pekerjaan dialokasikan kepada Anda? Bagaimana pekerjaan Anda ditinjau ulang dan disetujui?
- 4) Apakah pengambilan keputusan merupakan otoritas Anda?
- 5) Kontak tetap yang Anda lakukan dengan orang lain di dalam dan di luar perusahaan.
- 6) Peralatan tetap, lahan, dan perkakas yang Anda butuhkan.
- 7) Bentuk lain dari pekerjaan Anda, seperti berkeliling, jam *unsocial*, atau kondisi fisik, yang tidak memungkinkan.
- 8) Masalah utama yang Anda temui dalam menyelesaikan pekerjaan Anda.
- 9) Keterampilan dan pengetahuan yang Anda perlukan untuk melakukakan pekerjaan Anda. Tujuan ini kemudian akan dibuat untuk membentuk diskusi tentang isi dari pekerjaan dalam jalurnya dengan judul ini.

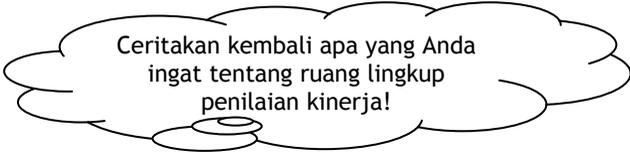
Walaupun daftar pertanyaan seperti ini dapat menghasilkan informasi yang bermanfaat, pertanyaan-pertanyaan tersebut tidaklah penting. Banyak yang dapat dicapai dengan mudah oleh para penyelia dan individu dengan duduk bersama-sama dan bekerja melalui beberapa pertanyaan berikut.

- a. Bagaimana Anda akan menguraikan tujuan utama dari pekerjaan Anda?
- b. Apa pendapat Anda tentang hal-hal yang paling utama yang harus Anda lakukan?
- c. Apa yang Anda percaya bahwa Anda diharapkan dapat mencapai setiap area ini?
- d. Bagaimana nantinya Anda atau orang lain mengetahui Anda sudah mencapainya?

Jawaban pertanyaan ini perlu dipilah-pilah. Biasanya, jawaban ini sering mengakibatkan timbulnya suatu lingkungan informasi yang tercampur aduk hingga harus dianalisis dahulu. Maka itu, tugas yang terpisah-pisah dapat dihilangkan dan disaring menjadi tujuh atau delapan area pokok. Proses analisis pekerjaan ini dan perumusan tugas memerlukan beberapa keterampilan yang perlu dikembangkan dengan pelatihan yang diikuti oleh praktik.

Diskusi harus seterbuka mungkin. Individu harus diperbolehkan mengemukakan pandangannya tentang pekerjaan tetap. Manajer dapat memengaruhi dan bertanya untuk menyelesaikan setiap informasi. Akan tetapi, tidak mendominasi diskusi tersebut. Ini bertujuan untuk membuat individu berpikir tentang apa yang mereka lakukan. Jika mereka diberi sejumlah kebebasan untuk menyatakannya, mereka akan lebih mungkin memiliki keputusan itu dan akan lebih dipersiapkan untuk menggunakan deskripsi pekerjaan sebagai dasar evaluasi.

Sekali saja pernyataan tetap dari tugas utama telah disetujui, ia tidak akan perlu memperbarui lagi sebagai perubahan dalam tanggung jawab. Diskusi evaluasi menyediakan suatu kesempatan baik untuk memastikan bahwa proses pembaruan berlangsung.



Ceritakan kembali apa yang Anda ingat tentang ruang lingkup penilaian kinerja!



#### LATIHAN

---

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Setelah Anda selesai membaca uraian dan penjelasan, jelaskan proses manajemen berdasarkan sasaran (MBO)!
- 2) Apakah tujuan evaluasi kinerja menurut Ivancevich (1992)?
- 3) Apakah definisi manajemen kinerja menurut Armstrong (1994)?
- 4) Apakah pengertian manajemen kinerja menurut Achmad Ruky (2001)?
- 5) Apakah definisi manajemen kinerja menurut Barry Cushway (1994)?

#### *Petunjuk Jawaban Latihan*

- 1) Atasan dan bawahan menyepakati persetujuan untuk menetapkan sasaran, tindakan/pegawai/bawahan melaksanakan tugas, serta supervisor memberikan dukungan dan bersama-sama menilai capaian sasaran dan kembali pada MBO.

- 2) Manajemen kinerja, menurut Ivancevich (1992), bertujuan untuk pengembangan, pemberian *reward*, motivasi, perencanaan SDM, kompensasi, dan komunikasi.
- 3) Armstrong (1994) mendefinisikan manajemen kinerja adalah mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi melalui kinerja tim ataupun individu dengan menetapkan perencanaan tujuan, sasaran, dan standar.
- 4) Menurut Achmad S. Ruky (2001), manajemen kinerja berkaitan dengan usaha kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi dalam merencanakan, mengarahkan, dan mengendalikan pegawai.
- 5) Menurut Barry Cushway (1992), manajemen kinerja dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu dan organisasi agar dapat bertemu.



## RANGKUMAN

---

- a) Manajemen kinerja mulai terlihat bentuknya akhir tahun 1980-an. Ini berkembang dari kesadaran diperlukannya suatu pendekatan yang lebih berkesinambungan dan terpadu untuk mengolah dan memberikan imbalan kinerja.
- b) Proses manajemen berdasarkan sasaran (MBO) antara atasan dan bawahan menetapkan sasaran yang akan dicapai dan melalui kebersamaan untuk pencapaian sasaran kinerja melalui pendekatan partisipasi.
- c) Evaluasi Ivancevich (1992) bertujuan untuk pengembangan, pemberian *reward*, motivasi, perencanaan SDM, kompensasi, dan komunikasi.
- d) Mendefinisikan bahwa manajemen kinerja dimaksudkan untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi melalui kinerja tim ataupun individu dengan menetapkan perencanaan tujuan, sasaran, dan standar (Armstrong, 1994).
- e) Manajemen kinerja berkaitan dengan menggunakan dan mendorong pegawai untuk bekerja secara efektif dan efisien sesuai dengan kepentingan yang telah ditetapkan organisasi.

**TES FORMATIF 1** \_\_\_\_\_

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Manajemen kinerja mulai berkembang dan terlihat bentuknya pada akhir tahun ....
  - A. 1950-an
  - B. 1960-an
  - C. 1970-an
  - D. 1980-an
  
- 2) Proses menetapkan sasaran (MBO) dilakukan oleh ....
  - A. pimpinan puncak
  - B. bawahan
  - C. manajer
  - D. atasan dan bawahan bersama-sama menetapkan sasaran
  
- 3) Evaluasi kinerja, menurut Ivancevich (1992), bertujuan sebagai berikut, *kecuali* ....
  - A. motivasi
  - B. pemberian *reward*
  - C. hukuman
  - D. pengembangan
  
- 4) Manajemen kinerja dimaksudkan untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi melalui kinerja tim ataupun individu dengan menetapkan perencanaan tujuan, sasaran, dan standar. Pengertian manajemen kinerja tersebut diungkapkan oleh ....
  - A. Bacal (1999)
  - B. Mc. Gregor
  - C. Amstrong (1994)
  - D. Ivancevich (1992)
  
- 5) Esensi manajemen kinerja adalah membangun individu dengan kompetensi dan komitmen terhadap pekerjaan ke depan untuk berprestasi sesuai dengan sasaran dan dukungan serta dorongan organisasi agar dapat berprestasi. Hal ini dikemukakan oleh ....
  - A. Amstrong (1994)
  - B. Brici, Carnie, dan Mc. Devitt (1997)
  - C. Lockett (1992)
  - D. Ivancevich (1992)

- 6) Manajemen kinerja merupakan pendekatan yang sistematis untuk memperbaiki kinerja individu dan tim (kelompok) sesuai dengan tujuan organisasi dalam mencapai prestasi. Hal ini dikemukakan oleh ....
  - A. Lockett (1992)
  - B. Amstrong (1994)
  - C. Brici, Carnie, dan Mc Devitt (1997)
  - D. Ivancevic (1992)
  
- 7) Pemikiran manajemen kinerja berkaitan dengan menggerakkan dan mendorong pegawai untuk bekerja secara efektif dan efisien sesuai dengan kepentingan yang ditetapkan oleh organisasi. Ini dikemukakan oleh ....
  - A. Philpot dan Sheppard (1992)
  - B. Amstrong (1994)
  - C. Brici, Carnie, dan Mc Devitt (1997)
  - D. Ivancevic (1992)
  
- 8) Manajemen kinerja berkaitan dengan usaha kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi dalam merencanakan, mengarahkan, dan mengendalikan pegawai. Pendapat tersebut dikemukakan oleh ....
  - A. Achmad S. Ruky (2001)
  - B. Barry Cushway (1994)
  - C. Brici, Carnie, dan Mc Devitt (1997)
  - D. Ivancevic (1992)
  
- 9) Manajemen kinerja dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu dan organisasi agar dapat bertemu. Pendapat tersebut dikemukakan oleh ....
  - A. Barry Cushway (1994)
  - B. Achmad S. Ruky (2001)
  - C. Brici, Carnie, dan Mc Devitt (1997)
  - D. Ivancevic (1992)
  
- 10) Manajemen kinerja didefinisikan sebagai proses komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dalam kemitraan antara seorang karyawan dan atasan langsungnya. Hal tersebut dikemukakan oleh ....
  - A. Bacal (1999)
  - B. Achmad S. Ruky (2001)
  - C. Mulyadi dan Johny Setyawan (2001)
  - D. Ivancevic (1992)

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

## KEGIATAN BELAJAR 2

## Tujuan dan Manfaat Manajemen Kinerja

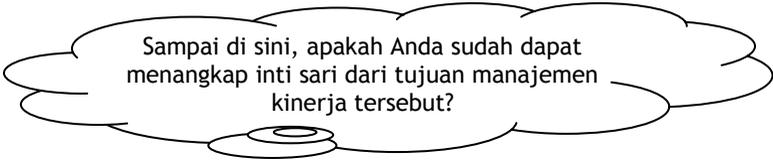
## A. TUJUAN

Manajemen kinerja bertujuan untuk membangun harapan yang jelas dan pemahaman tentang:

1. fungsi kerja esensial yang diharapkan dari para pegawai;
2. seberapa besar kontribusi pekerjaan karyawan bagi pencapaian tujuan organisasi;
3. apa arti konkret “melakukan pekerjaan dengan lebih baik”;
4. bagaimana karyawan dan penyelia bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki, dan mampu mengembangkan kinerja karyawan yang sudah ada sekarang;
5. bagaimana prestasi kerja akan diukur; serta
6. mengenali berbagai hambatan kerja dan menyingkirkannya (Surya Dharma, 2005).

Selanjutnya, Noe dkk. (1999) menyebut tiga tujuan manajemen kinerja:

1. tujuan strategis;
2. tujuan administratif; dan
3. tujuan pengembangan.



Sampai di sini, apakah Anda sudah dapat menangkap inti sari dari tujuan manajemen kinerja tersebut?

Perkembangan manajemen kinerja dipercepat oleh beberapa faktor (Amstrong, 1994) berikut.

1. Munculnya manajemen sumber daya manusia (MSDM) sebagai pendekatan yang strategis dan terpadu terhadap pengelolaan dan pengembangan SDM.
2. Perlu menemukan suatu pendekatan yang strategis terhadap pengelolaan suatu organisasi.

3. Kesadaran akan kenyataan kinerja hanya dapat diukur dan dinilai atas dasar input-proses-output-outcomes.
4. Konsep perbaikan dan pengembangan *learning organization*.

Mengelola kinerja adalah suatu kesadaran yang harus dilakukan oleh para manajer sepanjang tahun.

1. Meningkatkan kesadaran tentang pentingnya budaya organisasi.
2. Meningkatkan penekanan terhadap komitmen pegawai untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dan individu.
3. Pengembangan konsep kompetensi dan teknik untuk menganalisis kompetensi sebagai dasar penentuan dan pengukuran standar kinerja dalam perilaku kerja.
4. Kesadaran mengelola kinerja adalah masalah setiap individu dalam organisasi.
5. Ketidakpuasan terhadap hasil yang diperoleh dengan cara pembayaran gaji/upah berdasarkan kinerja dan berkembang keyakinan bahwa akar masalah sering kali disebabkan oleh tidak adanya proses yang memadai untuk mengukur kinerja (Surya Dharma, 2005).

Dalam menghadapi krisis global akhir-akhir ini, organisasi dituntut untuk dapat mengantisipasi dampak tersebut, khususnya organisasi bagaimana dapat mengelola *core business*-nya.

Manajemen kinerja memiliki peran penting dalam upaya mengembangkan proses pembelajaran (Ulrich, 1998). Proses pembelajaran bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, adaptasi, dan kemampuan menginterpretasikan pola perubahan pada kondisi yang stabil ataupun krisis. Oleh karena itu, dalam menindaklanjuti perubahan organisasi, teknologi dan sumber daya manusia dapat menghindari kelambanan adaptasi terhadap kondisi dan strategi baru (Greenberg dan Baron 2000).

Tantangan organisasi ke depan adalah bagaimana berusaha menciptakan keunggulan melalui informasi, efisiensi, kualitas, dan inovasi yang menciptakan keunggulan kompetitif (Hill dan Joner, 1998).

Berbagai upaya organisasi untuk melakukan efisiensi, baik melalui *downsizing*, *reengineering*, *delaying*, maupun *consolidation*, pada akhirnya akan berbenturan dengan kesejahteraan pegawai karena terjadi pengurangan pegawai atau penundaan pengembangan karier (*career path*).

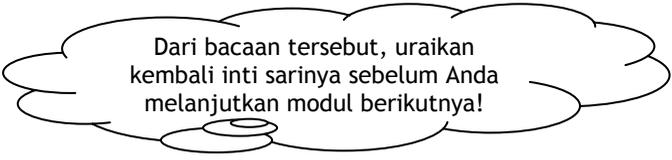
Dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, organisasi membutuhkan dukungan eksekutif dan pegawai yang berkualitas sehingga dapat mengembangkan kompetensi, inovasi, dan kreativitas yang berperan sebagai agen perubahan serta melihat fungsi sumber daya manusia (SDM) sebagai sumber keunggulan kompetitif.

Dengan kualitas tersebut, diharapkan dapat menggerakkan pegawai sebagai SDM yang profesional dalam mewujudkan keunggulan kompetitif berkelanjutan (Ulrich, 1996).

Keberhasilan organisasi dalam mempertahankan kinerjanya tidak lepas dari sistem pengelolaan kinerja. Ada proses pengembangan keunggulan kompetitif manajemen kinerja (*performance management*) menjadi strategi penting untuk merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan kinerja.

Manajemen kinerja tidak sebatas alat untuk mengevaluasi kinerja pegawai, tetapi strategi untuk menilai dan memotivasi dalam peningkatan kinerja. Keberhasilan manajemen kinerja akan ditentukan oleh sistem penilaian yang dapat memenuhi kebutuhan organisasi dalam menciptakan keunggulan kompetitif.

Dalam merealisasikan keunggulan kompetitif, diperlukan sistem penilaian yang objektif, tidak bias, dan adanya umpan balik sebagai dasar mengadakan evaluasi.



Dari bacaan tersebut, uraikan kembali inti sarinya sebelum Anda melanjutkan modul berikutnya!



## LATIHAN

---

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan manajemen kinerja yang bertujuan untuk membangun harapan dan pemahamannya!
- 2) Noe dkk (1999) menyebutkan tiga tujuan manajemen kinerja. Jelaskan!
- 3) Perkembangan manajemen kinerja dipercepat oleh beberapa faktor menurut Armstrong (1994). Jelaskan!

- 4) Kesadaran bahwa mengelola kinerja adalah sesuatu yang harus dilakukan oleh para manajer disepanjang tahun, jelaskan!
- 5) Bagaimana upaya organisasi untuk melakukan efisiensi organisasi? Jelaskan!

*Petunjuk Jawaban Latihan*

- 1) Membangun harapan yang jelas dapat dilihat berikut ini.
  - a) Fungsi kerja esensial yang diharapkan dari para karyawan.
  - b) Seberapa besar kontribusi pekerjaan karyawan bagi pencapaian tujuan organisasi.
  - c) Apa arti konkretnya melakukan pekerjaan dengan lebih baik.
  - d) Bagaimana karyawan dan penyelia bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki, dan mampu mengembangkan kinerja karyawan yang sudah ada sekarang.
  - e) Bagaimana prestasi kerja akan diukur, kemudian mengenali berbagai hambatan kerja dan menyingkirkannya.
- 2) Noe dkk (1999) menyebutkan tujuan strategis, administratif, dan pengembangan.
- 3) Perkembangan manajemen kinerja dipercepat oleh:
  - a) munculnya manajemen SDM
  - b) pendekatan yang strategis terhadap pengelolaan suatu organisasi
  - c) kinerja diukur/dinilai berdasarkan *input-output-out comes*
  - d) *learning organization*.
- 4) Mengelola kinerja yang dilakukan manajer sepanjang tahun dapat dilihat berikut ini.
  - a) Meningkatkan kesadaran pentingnya budaya organisasi.
  - b) Meningkatkan komitmen pegawai untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dan individu.
  - c) Pengembangan konsep kompetensi dan teknik untuk menganalisis kompetensi sebagai dasar penentuan dan pengukuran standar kinerja dalam perilaku kerja.
  - d) Kesadaran mengelola kinerja adalah masalah setiap individu dalam organisasi.
  - e) Ketidakpuasan terhadap hasil yang diperoleh dengan cara pembayaran gaji/upah berdasarkan kinerja.

- 5) Melalui *downsizing*, *reengineering*, *delayering*, atau *consolidation*, pada akhirnya akan berbenturan dengan kesejahteraan pegawai karena terjadi pengurangan pegawai atau penundaan pengembangan karier (*career path*).



## RANGKUMAN

---

- 1) Manajemen kinerja bertujuan untuk membangun fungsi kerja, kontribusi pegawai, pekerjaan menjadi lebih baik, mengembangkan kinerja karyawan, mengukur prestasi kerja, dan menyingkirkan hambatan kerja.
- 2) Manajemen kinerja memiliki peran penting dalam proses pembelajaran.
- 3) Berbagai upaya organisasi menjadi lebih baik dengan cara *downsizing*, *reengineering*, *delayering*, atau *consolidation*.



## TES FORMATIF 2

---

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Manajemen kinerja bertujuan membangun harapan yang jelas dan pemahaman tentang hal-hal sebagai berikut, *kecuali* ....
  - A. fungsi kerja esensial yang diharapkan dari karyawan
  - B. seberapa besar kontribusi pekerjaan karyawan bagi pencapaian tujuan organisasi
  - C. apa arti konkretnya melakukan pekerjaan dengan lebih baik
  - D. tidak mengukur kontribusi pekerjaan karyawan
- 2) Menurut Noe dkk (1999), tujuan manajemen kinerja sebagai berikut, *kecuali* ....
  - A. tujuan individual
  - B. tujuan strategis
  - C. tujuan administratif
  - D. tujuan pengembangan
- 3) Menurut Amstrong (1994), perkembangan manajemen kinerja dipercepat oleh faktor ....
  - A. faktor munculnya manajemen SDM sebagai pendekatan yang strategis dan terpadu terhadap pengelolaan dan pengembangan SDM

- B. seberapa besar kontribusi pekerjaan karyawan bagi pencapaian tujuan organisasi
  - C. bagaimana mengenali hambatan kerja dan menyingkirkannya
  - D. mengatasi krisis organisasi
- 4) Konsep perbaikan dan pengembangan *learning organization* untuk mempercepat perkembangan manajemen kinerja. Hal ini dikemukakan oleh ....
- A. Noe dkk (1999)
  - B. Amstrong (1994)
  - C. Bacal (1999)
  - D. Achmad S. Ruky (2001)
- 5) Berikut ini adalah berbagai upaya organisasi untuk meningkatkan efisiensi, *kecuali* ....
- A. *downsizing*
  - B. *reengineering*
  - C. *delaying*
  - D. *career path*
- 6) Mengelola kinerja adalah sesuatu yang harus dilakukan oleh para manajer sepanjang tahun. Hal ini karena ....
- A. meningkatkan kesadaran tentang pentingnya budaya organisasi
  - B. tidak diperlukan pentingnya budaya organisasi
  - C. mengelola kinerja hanya buang-buang waktu
  - D. pesimisme para manajer dalam pengembangan karier
- 7) Yang mengemukakan manajemen kinerja memiliki peran penting dalam upaya mengembangkan proses pekerjaan adalah ....
- A. Bacal (1999)
  - B. Ulrich (1998)
  - C. Casio (2001)
  - D. Robert Markus (1999)
- 8) Tantangan organisasi ke depan adalah bagaimana menciptakan keunggulan melalui informasi, efisiensi, kualitas, dan inovasi yang menciptakan keunggulan kompetitif. Hal tersebut dikemukakan oleh ....
- A. Hill dan Joner (1998)
  - B. Ulrich (1998)
  - C. Casio (2001)
  - D. Robert Markus (1999)

- 9) Keberhasilan organisasi dalam mempertahankan kinerja tidak lepas dari pengelolaan kinerjanya dengan menerapkan strategi sebagai berikut, *kecuali* ....
- A. pengandaan, kompilasi, dan verifikasi
  - B. identifikasi, verifikasi, dan reevaluasi
  - C. merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan kinerja
  - D. tidak perlu menerapkan strategi
- 10) Proses pembelajaran bertujuan untuk meningkatkan kemampuan adaptasi dan kemampuan menginterpretasikan pola perubahan pada kondisi yang stabil ataupun kritis. Pernyataan ini dikemukakan oleh ....
- A. Hill dan Joner (1998)
  - B. Ulrich (1998)
  - C. Casio (2001)
  - D. Green Berg and Baron (2000)

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali  
80 - 89% = baik  
70 - 79% = cukup  
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

## Kunci Jawaban Tes Formatif

### *Tes Formatif 1*

- 1) D. 1980-an.
- 2) D. atasan dan bawahan bersama-sama menetapkan sasaran.
- 3) C. hukuman.
- 4) C. Amsrong (1994).
- 5) B. Brici, Carnie, dan Mc Devitt (1992).
- 6) A. Lockett (1992).
- 7) A. Philpot and shoppard (1992).
- 8) A. Achmad S. Ruky (2001).
- 9) A. Barry Cushway (1994).
- 10) A. Bacal (1999).

### *Tes Formatif 2*

- 1) D. tidak mengukur kontribusi pekerjaan karyawan.
- 2) A. tujuan individual.
- 3) A. faktor munculnya manajemen SDM sebagai pendekatan yang strategis dan terpadu terhadap pengelolaan dan pengembangan SDM.
- 4) B. Amstrong (1994)
- 5) D. *career path*.
- 6) A. meningkatkan kesadaran tentang pentingnya budaya organisasi.
- 7) B. Ulrich (1998)
- 8) A. Hill dan Joner (1998).
- 9) C. merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan Kinerja.
- 10) D. Green Berg dan Baron (2000).

## Glosarium

- Evaluasi kinerja : sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik.
- Management by Objectives* (MBO) : kerja sama antara atasan dan bawahan dalam menetapkan sasaran yang akan dicapai dan untuk penetapan sasaran kinerja melalui pendekatan partisipatif.
- Manajemen kinerja : membangun individu dengan kompetensi dan komitmen terhadap pekerjaan ke depan untuk berprestasi sesuai dengan sasaran dan dukungan serta dorongan organisasi agar dapat berprestasi.
- Peran manajemen kinerja : proses pembelajaran dengan berbagai upaya organisasi agar menjadi lebih baik dengan cara *downsizing*, *reengineering*, *delayering*, atau *consolidation*.
- Tujuan manajemen kinerja : membangun fungsi kerja, kontribusi pegawai, pekerjaan menjadi lebih baik, mengembangkan kinerja karyawan, mengukur prestasi kerja, dan menyingkirkan hambatan kerja.

## Daftar Pustaka

- Amstrong, Anderson dan C. Gordon. (1994). *Managing Performance Appraisal System*. Oxford: Blackwell Publisher.
- Amstrong, Michael, dan Angelo Baron. (1998). *Performance Management*. USA: The Cromwell Press.
- Cushway, Barry. (1994). *Human Resource Management*. Elex Media Komputindo: Jakarta.
- Dessler, Garry. (1995). *Manajemen SDM*. Jakarta: Prenhalindo.
- Dharma, Agus. (1995). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Erlangga.
- Ghartey, JB. (2000). *Akuntabilitas dan Good Government*. Jakarta: LAN.
- Ivancevich, John M. (2006). *Human Resources Management*. New York. McGraw-Hill.