

# MANAJEMEN KINERJA

oleh :

Prof. Dr. Payaman Simanjuntak \*)

**K**inerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut. Kinerja individu, kinerja kelompok dan kinerja perusahaan, dipengaruhi oleh banyak faktor intern dan ekstern organisasi.

Dalam rangka pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan, organisasi disusun dalam unit-unit kerja yang lebih kecil, dengan pembagian kerja, sistem kerja dan mekanisme kerja yang jelas. Sebagai ilustrasi, misi dan tugas pokok satu Departemen Pemerintahan dibagi habis ke dalam tugas pokok beberapa Direktorat Jenderal. Tugas pokok setiap Direktorat Jenderal dibagi habis menjadi tugas pokok beberapa Direktorat, dan selanjutnya masing-masing dibagi habis oleh beberapa Sub Direktorat, kemudian beberapa Seksi, dan tugas pokok setiap Seksi dilakukan oleh beberapa orang pegawai. Setiap orang dalam satu unit kerja mempunyai sasaran dan uraian tugas tertentu, sebagai bagian dari sasaran unit kerja dimaksud.

Dengan demikian, pencapaian sasaran atau kinerja setiap Departemen Pemerintah adalah agregasi atau penjumlahan kinerja semua Direktorat Jenderal. Demikian juga kinerja setiap Direktorat Jenderal adalah agregasi kinerja semua Direktorat di lingkungan Direktorat Jenderal tersebut. Kinerja setiap Direktorat adalah agregasi kinerja semua Sub Direktorat di lingkungan Direktorat itu. Kinerja Sub Direktorat adalah perjumlahan atau agregasi kinerja semua Seksi di lingkungan Sub Direktorat dan kinerja setiap Seksi adalah perjumlahan kinerja setiap individu di lingkungan Seksi tersebut. Oleh sebab itu, kinerja suatu perusahaan atau organisasi adalah akumulasi kinerja semua individu yang bekerja di dalamnya. Dengan kata lain, upaya peningkatan kinerja perusahaan adalah melalui peningkatan kinerja masing-masing individu.

## 1. Kinerja Perusahaan

Sebagaimana diuraikan di atas, misi dan tugas pokok dari setiap perusahaan atau organisasi diurai dan dibagi habis menjadi tugas pokok unit-unit organisasi secara berjenjang dari unit yang lebih besar ke unit yang lebih kecil dalam bentuk kelompok kerja, hingga menjadi tugas individu-individu dalam masing-masing kelompok atau unit kerja. Dalam contoh di atas di lingkungan

Departemen Pemerintah, misi dan tugas pokok Departemen dibagi habis oleh beberapa Direktorat Jenderal (Ditjen), kemudian oleh beberapa Direktorat, selanjutnya oleh beberapa Sub Direktorat (Subdit) dan kemudian oleh beberapa Seksi. Tugas pokok setiap Seksi dibagi habis oleh beberapa kelompok kerja atau langsung oleh sejumlah individu-individu. Organisasi perusahaan pada dasarnya mengikuti pola struktur organisasi dan sistem pembagian kerja seperti diuraikan di atas.

Juga sebagaimana diuraikan di atas, kinerja perusahaan adalah agregasi atau akumulasi kinerja semua unit-unit organisasi, yang sama dengan perjumlahan kinerja semua orang atau individu yang bekerja di perusahaan dimaksud.

Dengan demikian kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu dukungan organisasi, kemampuan manajemen, dan kinerja setiap orang yang bekerja di perusahaan yang bersangkutan.

#### **a. Dukungan Organisasi**

Kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh dukungan organisasi antara lain dalam penyusunan struktur organisasi, pemilihan teknologi, dan penyediaan prasarana dan sarana kerja. Sebagaimana diuraikan di atas, pengorganisasian dimaksudkan untuk membagi habis tugas pokok pencapaian tujuan perusahaan menjadi tugas pokok

beberapa unit organisasi secara seimbang, serta memberikan kejelasan bagi setiap unit tentang tugas pokok dan sasaran yang harus dicapai oleh masing-masing unit tersebut.

Namun dalam penyusunan struktur organisasi sering timbul masalah ketidakseimbangan beban kerja, tumpang tindih, hambatan birokrasi dan atau efektivitas pengawasan yang menyebabkan kinerja perusahaan menjadi rendah. Bila satu unit mempunyai beban kerja terlalu berat, sementara unit-unit yang lain mempunyai beban kerja yang ringan, maka kinerja perusahaan secara keseluruhan dipengaruhi oleh atau tergantung pada unit organisasi berbeban berat. Unit organisasi berbeban lebih berat membutuhkan waktu lebih lama, atau tidak dapat menyelesaikan tugas pokoknya dalam waktu yang ditentukan, dan atau kualitas kerjanya menjadi rendah. Kinerja perusahaan secara keseluruhan akan menjadi lebih rendah, bila pelaksanaan tugas di unit-unit lain itu tergantung pada hasil kerja dari unit organisasi berbeban berat.

Penyusunan struktur organisasi berjenjang dapat menimbulkan masalah birokrasi, yaitu kelambatan dalam proses penyampaian informasi dari pimpinan tertinggi sampai level yang paling bawah dan sebaliknya penyampaian informasi dari level yang paling bawah ke level yang paling tinggi. Akibatnya dapat timbul kelambatan dalam pelaksanaan operasional dan dalam proses

pengambilan keputusan. Di pihak lain, upaya memperpendek jenjang struktur organisasi menimbulkan konsekuensi untuk memperluas rentang kendali pengawasan (*span of control*) yang dapat mengakibatkan pengawasan menjadi kurang efektif.

Penyusunan struktur organisasi yang kurang cermat dapat menimbulkan masalah tumpang tindih (*overlapping*), yaitu tugas atau pencapaian sasaran tertentu dilaksanakan oleh beberapa orang di beberapa unit organisasi. Masalah seperti itu bukan saja mencerminkan pemborosan daya dan waktu, akan tetapi sering menimbulkan gesekan dan konflik antara unit, yang lebih lanjut menghambat kelancaran pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi.

Kinerja perusahaan juga sangat dipengaruhi oleh penggunaan teknologi. Semua perusahaan cenderung untuk berlomba-lomba menggunakan teknologi yang paling mutakhir bukan saja untuk mempercepat proses produksi dan meningkatkan kualitasnya, akan tetapi juga dalam rangka memenangkan persaingan. Namun harus disadari bahwa teknologi maju tersebut dapat dimanfaatkan hanya bila didukung oleh sumberdaya manusia berkualitas yang mampu mengoperasikannya secara optimal. Demikian juga pengorganisasian perlu menjamin penyediaan berbagai sarana, prasarana dan alat-alat kerja lain.

Penyusunan struktur organisasi, pemilihan teknologi dan penyediaan sarana kerja secara langsung dan tidak langsung juga mempengaruhi kinerja setiap individu pekerja. Rumusan tugas pokok setiap unit organisasi yang diurai menjadi tugas pokok setiap individu akan diurai lebih lanjut menjadi uraian jabatan masing-masing pekerja. Demikian juga kita hampir tidak mungkin lagi memproduksi barang atau jasa tanpa dukungan teknologi dan sarana kerja.

#### **b. Peranan Manajemen**

Manajemen adalah suatu proses mengkombinasikan dan mendayagunakan semua sumber-sumber secara produktif untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Untuk itu, manajemen melaksanakan fungsi-fungsi: perencanaan, pengorganisasian, perencanaan dan pembinaan pekerja, pelaksanaan, dan pengawasan. Dalam hubungan ini, manajemen berperan melakukan fungsi-fungsi berikut ini :

- 1) Merumuskan atau mengkoordinasikan perumusan visi dan misi organisasi serta menguraikannya menjadi tugas pokok unit-unit organisasi, hingga tugas pokok dan uraian jabatan setiap individu;
- 2) Menyusun struktur organisasi dengan tugas pokok, fungsi-fungsi dan sasaran masing-masing unit organisasi;

- 3) Menyusun sistem dan mekanisme kerja yang jelas baik di masing-masing unit organisasi maupun antar unit organisasi;
- 4) Merencanakan dan mengadakan sarana dan peralatan kerja, termasuk gedung dan peralatan kantor dan atau tempat kerja, serta alat-alat kerja lainnya;
- 5) Merencanakan dan mengadakan karyawan atau pekerja untuk mengisi semua jabatan yang ada, masing-masing dengan kualifikasi yang sesuai dengan persyaratan jabatan;
- 6) Mengkoordinasikan pelaksanaan tugas di masing-masing unit organisasi;
- 7) Mengawasi pelaksanaan tugas di semua unit organisasi.

#### c. Dukungan Pekerja

Sebagaimana telah dijelaskan di depan, kinerja perusahaan adalah perjumlahan atau akumulasi kinerja dari semua orang yang bekerja di perusahaan tersebut. Dukungan organisasi dan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen seperti diuraikan di atas juga dimaksudkan untuk memberikan kemudahan, memfasilitasi dan mendorong semua pekerja untuk menaikkan kinerjanya secara optimal. Dengan demikian, kinerja setiap pekerja dipengaruhi oleh kompetensi individu yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen.

## 2. Kinerja Individu

Kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada 3

kelompok, yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen.

#### a. Kompetensi Individu

Kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan yaitu kemampuan dan keterampilan kerja, serta motivasi dan etos kerja.

Kemampuan dan keterampilan kerja setiap orang dipengaruhi oleh kebugaran fisik dan kesehatan jiwa individu yang bersangkutan, pendidikan, akumulasi pelatihan, dan pengalaman kerjanya. Kebugaran fisik membuat orang mampu dan tahan bekerja keras dan lama. Sebaliknya, pekerja yang kekurangan gizi akan cepat lemah dan capek, serta tidak mampu melakukan pekerjaan berat. Demikian juga gangguan kejiwaan akibat rasa frustrasi dan masalah-masalah sosial ekonomi, membuat yang bersangkutan tidak konsisten dan tidak terkonsentrasi melakukan pekerjaan.

Pendidikan dan pelatihan merupakan bagian dari investasi sumberdaya manusia (*human investment*). Semakin lama waktu yang digunakan seseorang untuk pendidikan dan pelatihan, semakin tinggi kemampuan atau kompetensinya melakukan pekerjaan, dan dengan demikian semakin tinggi kinerjanya.

Pengalaman kerja dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat dia menyelesaikan pekerjaan tersebut. Semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan seseorang, pengalaman kerjanya semakin kaya dan luas, dan memungkinkan peningkatan kinerja.

Motivasi dan etos kerja sangat penting mendorong semangat kerja. Motivasi dan etos kerja dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai agama yang dianutnya. Seseorang yang melihat pekerjaan sebagai beban dan keterpaksaan untuk memperoleh uang, akan mempunyai kinerja yang rendah. Sebaliknya seseorang yang memandang pekerjaan sebagai kebutuhan, pengabdian, tantangan dan prestasi, akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

#### **b. Dukungan Organisasi**

Kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian dimaksudkan untuk memberi kejelasan bagi setiap unit kerja dan setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut. Setiap orang perlu memiliki dan

memahami uraian jabatan dan uraian tugas yang jelas.

Demikian juga penyediaan sarana dan alat kerja langsung mempengaruhi kinerja setiap orang. Penggunaan peralatan dan teknologi maju sekarang ini bukan saja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja, akan tetapi juga dipandang untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan kerja.

Kondisi kerja mencakup kenyamanan lingkungan kerja, aspek keselamatan dan kesehatan kerja, syarat-syarat kerja, sistem pengupahan dan jaminan sosial, serta keamanan dan keharmonisan hubungan industrial. Hal-hal tersebut mempengaruhi kenyamanan untuk melakukan tugas yang lebih lanjut mempengaruhi kinerja setiap orang. Program keselamatan dan kesehatan kerja perlu ditingkatkan bukan saja untuk menghindari kecelakaan kerja, kerusakan alat dan gangguan produksi, akan tetapi juga untuk meningkatkan kinerja karyawan atau pekerja.

Syarat-syarat kerja yang memuat hak dan kewajiban pekerja serta kewenangan dan kewajiban pengusaha akan memberikan kepastian bagi pekerja untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dan dengan penuh tanggungjawab. Pemberian kompensasi yang adil dan layak melalui sistem pengupahan akan mendorong setiap pekerja meningkatkan kinerjanya. Dalam hubungan industrial yang aman dan harmonis, kinerja pekerja tidak

perlu terganggu oleh demonstrasi dan pemogokan.

### c. Dukungan Manajemen

Kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi dan memobilisasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal. Dalam rangka pengembangan kompetensi pekerja, manajemen dapat melakukan antara lain :

- 1) Mengidentifikasi dan mengoptimalkan pemanfaatan kekuatan, keunggulan dan potensi yang dimiliki oleh setiap pekerja;
- 2) Mendorong pekerja untuk terus belajar meningkatkan wawasan dan pengetahuannya;
- 3) Membuka kesempatan yang seluas-luasnya kepada pekerja untuk belajar, baik secara pribadi maupun melalui pendidikan dan pelatihan yang dirancang dan diprogramkan;
- 4) Membantu setiap orang yang menghadapi kesulitan dalam melakukan tugas, misalnya dengan memberikan bimbingan, penyuluhan, pelatihan atau pendidikan.

Disamping mengembangkan kemampuan teknis, manajemen juga mempunyai peranan dominan dan strategis untuk membangun

motivasi kerja, disiplin kerja, dan etos kerja, baik melalui penciptaan sistem kerja maupun melalui upaya memberi kepuasan bekerja. Kepuasan bekerja dapat ditumbuhkan antara lain dengan menciptakan variasi penugasan, membuka tantangan baru, memberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam berbagai kegiatan, membuka kesempatan dan mendorong untuk terus belajar, memberikan penghargaan dan insentif, membangun komunikasi dua arah.

### 3. Siklus Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Manajemen kinerja merupakan proses berkelanjutan berbentuk siklus, terdiri dari perencanaan, pembinaan dan evaluasi. Perencanaan merupakan tahap perumusan tujuan dan sasaran, penentuan tolak ukur dan metoda pengukuran, serta rencana pengorganisasian, penganggaran dan dukungan sumberdaya manusia. Hasil perencanaan menjadi masukan bagi pembinaan.

Fase pembinaan mencakup semua upaya yang dilakukan untuk setiap orang dan kelompok berproduksi secara optimal, yaitu dengan memberi bimbingan dan dorongan, serta penjelasan mengenai tujuan penilaian dan cara penilaian kinerja. Selanjutnya hasil evaluasi kinerja dimaksudkan untuk menghindari peningkatan dan keterlambatan dalam pencapaian sasaran dan tujuan

organisasi. Hasil evaluasi kinerja juga digunakan sebagai masukan dalam rangka perencanaan kinerja lebih lanjut.

#### a. Model Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja adalah proses penyusunan rencana kegiatan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang. Rencana kinerja terdiri dari 3 komponen yaitu : uraian jabatan atau uraian tugas (*job discription*), sasaran kinerja, dan rencana tindakan kinerja.

Uraian jabatan memuat daftar semua kegiatan yang harus dilakukan dalam jabatan dimaksud. Disamping uraian jabatan, hasil analisis jabatan perlu juga menggambarkan :

- 1. Sasaran atau target yang harus dicapai dengan melakukan kegiatan dimaksud;
- 1. Standar pencapaian atau standar prestasi kerja;
- 1. Tingkat kesulitan untuk mencapai sasaran;
- 1. Persyaratan kompetensi yang harus dimiliki seseorang supaya mampu melakukan kegiatan dimaksud;
- 1. Tahapan proses dan penjadwalan kegiatan yang akan dilakukan;
- 1. Imbalan yang layak bagi orang yang menduduki jabatan dimaksud.

#### b. Pembinaan Kinerja

Pembinaan kinerja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja setiap individu, kelompok atau unit kerja, serta meningkatkan kinerja perusahaan setinggi mungkin.

Peningkatan kinerja dapat dilakukan antara lain dengan :

- 1. Mendorong pekerja memahami uraian tugas atau uraian jabatannya, serta memahami tanggungjawabnya;
- 1. Mendorong pekerja memahami sasaran yang harus dicapai, yaitu kondisi akhir yang dapat diukur setelah melaksanakan tanggungjawabnya;
- 1. Membantu pekerja memahami bagaimana melakukan pekerjaan dengan menggunakan alat-alat kerja yang sesuai;
- 1. Memberdayakan pekerja melalui bimbingan, penyuluhan, pendidikan dan pelatihan, rotasi penugasan, dan lain-lain;
- 1. Menumbuhkan motivasi dan etos kerja;
- 1. Menciptakan iklim kerja yang kondusif.

#### c. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja adalah satu sistem dan cara penilaian pencapaian hasil kerja suatu perusahaan atau organisasi dan penilaian pencapaian hasil kerja setiap individu yang bekerja di dalam dan untuk perusahaan tersebut. Evaluasi kinerja terdiri dari beberapa tahapan, yaitu :

- 1. Mengumpulkan dan menyeleksi informasi,
- 1. Mendeskripsikan dan menginterpretasikan data,
- 1. Mengembangkan dan mengkaji informasi,
- 1. Menarik kesimpulan.

---

Prof Dr. Payaman J. Smanjuntak adalah Ahli Peneliti  
Utama bidang Ketenagakerjaan.