

Meningkatkan Kinerja Melalui Sistem Manajemen Kinerja

oleh : Sutrisno

ABSTRAK

Pengelolaan manajemen kinerja pegawai menjadi kebutuhan penting bagi setiap organisasi. Disadari bahwa peningkatan kinerja akan dapat menunjang keberlangsungan, kualitas dan peningkatan suatu organisasi. Manajemen kinerja dapat menjadi pedoman bagi organisasi dalam menjaga mutu pelayanan guna melayani kebutuhan pengguna jasa. Langkah ini perlu dilakukan oleh setiap organisasi secara berkelanjutan serta komitmen bagi semua unsur. Untuk meningkatkan kinerja perlu dibangun adanya lingkungan kerja yang kondusif dan penerapan program pengembangan bagi pegawai, pelatihan, serta perencanaan karir secara terbuka. Setiap organisasi harus selalu berusaha mengembangkan, memotivasi dan meningkatkan kinerja pegawai karena pada saatnya akan dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Kinerja pegawai yang efektif dan efisien akan sangat berpengaruh positif terhadap organisasi.

Kata Kunci: sistem, manajemen, kinerja, pegawai, pimpinan

1 Pendahuluan

A. Latar Belakang

Saat ini hampir semua organisasi menghadapi banyak tantangan dari lingkungan. Setiap waktu 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 organisasi untuk mengubah semua kebiasaan yang sudah dilakukan selama ini untuk menghadapi tingkat persaingan yang tinggi dan untuk mencapai sasaran yang diinginkan sesuai perkembangan zaman. Untuk itu diperlukan suatu pendekatan baru dalam mengevaluasi kinerja pegawai yang dikenal dengan manajemen kinerja. Melaksanakan manajemen kinerja akan memberikan manfaat bagi organisasi, tim, dan individu. Sistem manajemen kinerja

berkaitan dengan proses proses untuk mengidentifikasi, mendorong, mengukur mengevaluasi, meningkatkan dan memberi apresiasi terhadap kinerja para pegawai. Manajemen kinerja mendukung tujuan menyeluruh organisasi dengan mengaitkan pekerjaan dari setiap pekerja dan pimpinan pada keseluruhan unit kerjanya.

B. Rumusan Masalah

Pelaksanaan manajemen kinerja penting bagi sebuah organisasi, karena membantu organisasi serta akan memastikan pegawai bekerja keras untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Manajemen kinerja memberikan kepercayaan bagi pegawai dan memotivasi pegawai agar dapat menghasilkan output dan outcomes yang diharapkan organisasi.

Berdasar hal tersebut maka dapat dikemukakan rumusan masalah sebagai berikut :

- a. Mengapa perlu dilakukan sistem manajemen kinerja ?
- b. Apakah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja?
- c. Apakah kendala dalam penerapan manajemen kinerja?
- d. Apakah tantangan dalam pelaksanaan manajemen kinerja?
- e. Bagaimana hubungan manajemen kinerja dengan sumber daya manusia?
- f. Apakah penyebab kegagalan sistem manajemen kinerja?
- g. Bagaimana kriteria keberhasilan manajemen kinerja?

II. Dasar Teori

A. *Pengertian Manajemen Kinerja.*

Di dalam sebuah organisasi manapun pasti menggunakan sebuah landasan manajemen untuk dapat mengatur siklus roda yang menggerakkan organisasi tersebut. Karena begitu amat pentingnya sebuah manajemen, maka banyak pula cabang ilmu yang lahir dari ilmu manajemen dalam hal ini adalah manajemen kinerja.

Manajemen kinerja merupakan suatu sistem manajemen yang menciptakan hubungan dan memastikan pola komunikasi berjalan secara efektif dengan kegiatan semua lini dalam organisasi. Proses komunikasi yang dilakukan secara terus menerus dalam berinteraksi antara pegawai dengan pimpinan langsungnya. Proses komunikasi ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, pimpinan, dan pegawai untuk

keberhasilan. Manajemen kinerja dikelola untuk memperoleh sukses. Manajemen kinerja merupakan proses yang bertujuan meningkatkan kinerja individu pegawai, kinerja tim kerja, dan kemudian meningkatkan kinerja organisasi. Proses manajemen kinerja dilakukan bersama antara pimpinan dan pegawai. 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 yang disepakati.

Manajemen kinerja merupakan gaya manajemen yang dasarnya adalah komunikasi terbuka antara pimpinan dan bawahan yang menyangkut penetapan tujuan, memberikan umpan balik baik dari pimpinan dan bawahan maupun sebaliknya. Manajemen kinerja merupakan sebuah proses yang secara signifikan mempengaruhi keberhasilan organisasi dengan cara menciptakan kerja sama semua unsur yang terlibat untuk menetapkan harapan atau tujuan, memeriksa hasil kerja, dan memberi imbalan atas kinerja yang telah dilakukan.

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

Apabila pegawai 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, kebanggaan diri, dan motivasinya akan meningkat.

Dengan demikian, manajemen kinerja me-

merlukan kerja sama, saling pengertian dan komunikasi secara terbuka antara pimpinan dan bawahan. Hakikat manajemen kinerja adalah bagaimana mengelola seluruh kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

B. Tujuan dan Manfaat Manajemen Kinerja.

Setiap organisasi, maupun perusahaan pasti mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Masing-masing tentunya juga mempunyai keinginan yang sama dalam mencapai titik yang diharapkan. Ada yang tujuannya untuk memperbaiki pelayanan jasa, memenuhi permintaan pasar, meningkatkan kualitas produk dan jasa, serta meningkatkan daya saing dan kinerja organisasi tersebut.

Manajemen kinerja sangat penting sekali, dalam hal ini yang di maksud adalah organisasi, karena output dan outcomes atau hasil organisasi sangat di tentukan oleh kinerja dari semua elemen, termasuk pegawai atau pimpinan.

Hal ini sangat di tentukan dengan berhasil tidaknya manajemen kinerja organisasi tersebut di laksanakan dan apabila manajemen kinerja berhasil di lakukan dengan baik maka akan menghasilkan output dan outcomes organisasi yang optimal pula.

Ada tiga tujuan pokok didalam manajemen kinerja yaitu tujuan strategik dimana 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. Tujuan manajemen kinerja yang kedua adalah untuk tujuan administratif dimana organisasi menggunakan informasi khususnya evaluasi kinerja untuk kepentingan keputusan

administratif. Tujuan manajemen kinerja yang ketiga adalah untuk pengembangan pegawai dimana manajemen kinerja akan mengembangkan kapasitas pegawai yang berhasil di bidang kerjanya agar lebih profesional dan meningkat perilaku budaya proses kerja serta kemampuannya.

Manajemen kinerja bermanfaat kepada elemen pimpinan, pegawai dan organisasi. Manfaat bagi pimpinan diantaranya adalah mengupayakan klarifikasi kinerja dan harapan perilaku, menawarkan peluang menggunakan waktu secara berkualitas, memperbaiki kinerja tim dan individual, mengusahakan penghargaan non finansial pada staf, membantu pegawai yang kinerjanya rendah, digunakan untuk mengembangkan individu, mendukung kepemimpinan, proses motivasi dan pengembangan tim, serta mengusahakan kerangka kerja untuk meninjau ulang kinerja dan tingkat kompensasi sedangkan manfaat manajemen kinerja bagi individu adalah memperjelas peran dan tujuan kegiatan, mendorong dan pendukung untuk selalu tampil baik, membantu mengembangkan kemampuan dan kinerja, selalu berusaha menggunakan waktu secara berkualitas, dasar objektivitas dan kejujuran dalam mengukur kinerja, memformulasikan tujuan dan rencana perbaikan pekerjaan agar lebih terkelola dan berjalan dengan baik sedangkan bagi organisasi, manfaat manajemen kinerja adalah untuk menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan seluruh anggota dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi pekerja, meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti tujuan, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar ketrampilan, mengusahakan perbaikan dan pengembangan yang selalu berkelanjutan, merencanakan basis perencanaan karier, mendukung inisiatif kualitas dan pelayanan pelanggan, serta mendukung program perubahan budaya kerja.

Manajemen kinerja ruang lingkupnya menye-

luruh dan melibatkan semua bagian/ elemen dari sebuah organisasi. Program ini menyentuh semua elemen, unsur atau input yang harus didayagunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi tersebut.

Elemen-elemen tersebut diantaranya adalah elemen teknologi seperti peralatan, metode kerja yang digunakan, kualitas dari input seperti material bahan, sedangkan untuk elemen kualitas lingkungan fisik meliputi keselamatan, kesehatan kerja, lay-out tempat kerja dan kebersihan, iklim dan budaya organisasi serta penghargaan.

Tercapainya tujuan dari yang diharapkan oleh organisasi merupakan hasil kerja atau prestasi kerja organisasi itu bersama semua unsur yang terlibat dan hal tersebut menunjukkan kinerja yang sudah berhasil dilakukan dalam mencapai tujuan tersebut. Secara ringkas adalah bagaimana mengelola seluruh kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya sangat diperlukan Manajemen kinerja selalu memastikan pegawai fokus dan berkontribusi pada pekerjaan mereka, cara dan metode untuk mencapai tujuan organisasi

Sebenarnya, manajemen kinerja mencakup berbagai jenis atau sistem. Sistem manajemen kinerja merupakan proses komunikasi yang berkelanjutan antara pimpinan dan pegawai dengan saling memperjelas dan menyepakati fungsi pokok pekerjaan dan pelaksanaannya guna mencapai tujuan organisasi.

Manajemen kinerja bukanlah proses satu arah dari atas kebawah, melainkan proses interaktif dimana terjadi dialog dan diskusi antara pimpinan dan bawahan berkenaan dengan target pekerjaan bawahan. Pimpinan bertanggung jawab untuk mengelola kinerja pegawai mereka. Setiap kebijakan organisasi harus menentukan bagaimana kinerjanya

C. Alasan majemen kinerja diperlukan?

Manajemen kinerja organisasi kaitanya sangat erat dalam sebuah organisasi, karena organisasi sendiri dibentuk karena adanya tujuan organisasi itu sendiri.

Dibutuhkan sebuah manajemen yang mana bisa mengatur, mengembangkan bahkan meningkatkan kinerja organisasi itu sendiri agar organisasi dapat mencapai hasil atau tujuan organisasi. Agar dapat memiliki keunggulan bersaing, organisasi harus mampu mengelola perilaku-perilaku dan hasil-hasil kinerja dari seluruh pegawai. Untuk itu, diperlukan sistem manajemen kinerja sebagai sarana yang penting dalam mengelola kinerja pegawai, karena sistem manajemen kinerja itu sendiri juga merupakan sistem manajemen di mana organisasi memastikan bahwa aktivitas-aktivitas pegawai dan outputnya sama dengan sasaran-sasaran organisasi yang merupakan inti untuk mencapai keunggulan persaingan.

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.

Sistem Manajemen Kinerja terdiri dari tiga bagian yaitu pendefinisian kinerja yaitu sistem manajemen kinerja yang menentukan aspek-aspek kinerja dan relevan dengan organisasi, terutama melalui analisis jabatan. Melalui analisis jabatan, dapat diketahui uraian pekerjaan dan spesifikasi yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, sehingga dapat didefinisikan kinerja seperti apa yang harus dilakukan oleh pegawai. Kedua yaitu aspek penilaian kinerja dimana sistem manajemen

kinerja mengukur aspek-aspek kinerja tersebut melalui penilaian kinerja pegawai. Penilaian kinerja adalah proses untuk mendapatkan informasi tentang seberapa baik pegawai melaksanakan pekerjaannya dan yang ketiga dari sistem manajemen kinerja adalah pemberian umpan balik dimana sistem manajemen kinerja memberikan umpan balik pada pegawai melalui sesi khusus untuk evaluasi pemberian umpan balik. Umpan balik kinerja adalah proses pemberian informasi kepada pegawai mengenai efektivitas kinerja mereka sehingga dapat menyesuaikan kinerja mereka dengan tujuan organisasi.

Kebanyakan organisasi melakukan penilaian dan evaluasi kinerja setahun sekali, namun sebaiknya penilaian kinerja ini dilakukan minimal dua kali setahun atau per semester, agar perkembangan kinerja dapat senantiasa dimonitor dan dievaluasi secepatnya sehingga diharapkan pencapaian hasilnya dapat lebih optimal. Penilaian dan evaluasi kinerja ini kebanyakan digunakan organisasi untuk mengelola kinerja individu pegawai agar sesuai dengan yang diharapkan dan direncanakan, menentukan keputusan terkait penghargaan gaji pegawai dan menentukan kebutuhan pengembangan individu. Tidak banyak ditemukan organisasi yang menggunakan hasil penilaian dan evaluasi kinerja ini untuk perencanaan sumber daya manusia di masa datang apalagi menentukan jenis pelatihan yang harus diprioritaskan kepada pegawai. Dari hasil evaluasi dan umpan balik tersebut seharusnya dilakukan tindak lanjut perbaikan.

Penilaian kinerja sendiri merupakan proses evaluasi seberapa baik pegawai mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan sebuah standar kerja. Tidak semua penilaian kinerja bersifat positif, apalagi mendiskusikan nilai dengan pegawai yang nilainya buruk bisa menjadi suatu hal yang tidak menyenangkan. Sulit untuk membedakan para pegawai jika data kinerja yang mencukupi

tidak tersedia. Kriteria pekerjaan merupakan elemen elemen penting dari semua jabatan di mana kinerja tersebut diukur. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja pegawai mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Kinerja juga merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap pegawai sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan manajemen dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerjanya. Kegunaan-kegunaan penilaian kinerja dapat dirinci sebagai berikut, perbaikan prestasi kerja, penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan, kebutuhan latihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, keakuratan informasi, kesempatan kerja yang adil dan tantangan tantangan diluar.

D. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, diantaranya adalah peningkatan pengetahuan dan keterampilan teknis, motivasi kerja, , distribusi pekerjaan dan komitmen pada organisasi.

Seseorang yang dihadapkan pada kompleksitas tugas yang rendah akan mengerahkan usaha yang lebih besar untuk menyelesaikan tugas tersebut, dimana usaha tersebut akan berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan. Sebaliknya, kompleksitas tugas yang tinggi, menurunkan usaha seseorang dalam menyelesaikan tugas dimana hal ini berpengaruh terhadap penurunan kinerja yang dihasilkan.

- a. Peningkatan pengetahuan dan keterampilan teknis juga akan berpengaruh pada kualitas kinerja. Tidak sedikit organisasi

yang menginginkan tercapainya tingkat produksi yang tinggi. Oleh karena itu pegawai diharapkan dapat memaksimalkan tanggung jawab mereka setelah dibekali dengan pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan implementasi pekerjaan mereka.

Setiap pegawai atau pegawai dituntut untuk meningkatkan kinerjanya dengan mencapai output dan outcomes yang optimal atau tingkat produktivitas yang tinggi dengan alasan keberlangsungan organisasi., namun demikian para pimpinan organisasi sering mengabaikan faktor peningkatan pengetahuan dan keterampilan teknis pegawai atau pegawai dengan cara mengikutkan dalam berbagai kegiatan pelatihan, karena mereka menganggap kegiatan pelatihan hanya membuang-buang waktu dan biaya, banyak anggapan bahwa biaya itu lebih baik diinvestasikan untuk menambah kapasitas produksi, seperti menambah sarana kerja atau mesin 8ismiproduksi.

Pelatihan bagi pegawai dalam dunia organisasi baik pada organisasi pemerintahan maupun swasta merupakan faktor yang sangat menentukan. Pelatihan dimaksud sebagai suatu proses peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang berkaitan dengan tugas dan fungsinya agar orang yang dilatih dapat bekerja dengan baik dan produktivitas tinggi.

- b. Motivasi juga akan berpengaruh pada kualitas kinerja. Rendahnya motivasi dan kemampuan akan menyebabkan timbulnya kinerja yang rendah secara menyeluruh.

Sama halnya jika motivasinya tinggi namun kemampuannya sangat rendah kinerja juga akan rendah. Dalam kondisi dimana seseorang memiliki kemampuan yang sedang-sedang saja relatif agak rendah namun disertai dengan motivasi yang tinggi, sangat mungkin akan menunjukkan kinerja yang melebihi kinerja orang lain yang memiliki kemampuan tinggi tetapi dengan motivasi yang rendah.

Motivasi adalah faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan dan mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tujuan-tujuan tertentu. Merujuk teori Abraham H. Maslow dengan teori hierarchy of needs bahwa motivasi dipengaruhi oleh adanya dorongan kebutuhan fisiologis, dorongan kebutuhan keselamatan kerja, dorongan kebutuhan sosial, dorongan kebutuhan penghargaan, dan dorongan kebutuhan aktualisasi diri, sedangkan kemampuan secara psikologis terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan reality. Seberapa besar pengaruh dorongan dan kemampuan seseorang terhadap kinerjanya.

Di satu pihak seorang pegawai akan berusaha untuk menyelesaikan tugas pekerjaan yang dibebankan dengan menunjukkan kapasitas bekerja yang tinggi sehingga dapat diselesaikan dalam waktu yang relatif cepat, biaya relatif kecil dan dengan hasil yang sangat optimal. Di pihak lain seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan tersebut dalam kapasitas yang rendah sehingga penyelesaiannya memakan waktu yang relatif lama, biaya yang relatif banyak dan hasil yang dicapainya relatif tidak memuaskan. Hal ini tidak terlepas dari daya motivasi yang dimiliki oleh seorang pegawai dalam bekerja yang memberikan kekuatan atau dorongan kepada masing masing pegawai untuk menunjukkan kapasitasnya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang diserahkan dengan tanggung jawab yang tinggi. Kita mengetahui bahwa pelayanan publik oleh aparaturnegara saat ini telah menjadi isue strategis, karena tingkat kualitas kinerja pelayanan publik akan menentukan baik buruknya pelayanan kepada masyarakat dan pada gilirannya akan menentukan pula citra dari aparaturnegara itu sendiri. Peningkatan pelayanan publik diharapkan akan meningkatkan citra pemerintah di mata masyarakat, karena dengan kualitas pelayanan publik yang semakin baik, kepuasan dan kepercayaan masyarakat akan dapat diwujudkan. Namun

demikian tidak dapat disangkal bahwa pelayanan publik oleh aparat pemerintah masih banyak dijumpai kelemahan. Hal ini dapat dilihat pada adanya keluhan masyarakat yang sering disampaikan melalui berbagai media massa. Sistem manajemen kinerja akan dipengaruhi pula oleh kendala-kendala yang bergantung pada situasi yaitu budaya organisasi dan kondisi-kondisi perekonomian. Budaya organisasi terkadang mematahkan semangat para pegawai untuk melakukan hal-hal yang efektif karena pegawai tidak meyakini hasil kerjanya akan dihargai. Kondisi perekonomian juga bisa mempengaruhi hasil-hasil kinerja, misalnya seorang tenaga pelayanan mungkin tidak berhasil memperoleh incomes karena kondisi perekonomian buruk dan pengguna tidak mampu membeli produknya. Kendala-kendala ini perlu diantisipasi dalam sistem manajemen kinerja sehingga pegawai tetap termotivasi untuk menunjukkan kinerja yang baik. Para pegawai harus memiliki sifat-sifat individu produktif agar dapat menunjukkan perilaku-perilaku individu yang dapat mencapai hasil-hasil kinerja yang obyektif, agar dapat mencapai keunggulan bersaing, berbagai sifat, perilaku dan hasil kinerja harus dikaitkan dengan strategi organisasi. Sistem manajemen kinerja yang efektif harus dapat menjalankan fungsi strategis serta mengantisipasi dan mengatasi kendala-kendala yang bergantung pada situasi.

c. Distribusi Pekerjaan juga akan berpengaruh pada kualitas kinerja. Didalam mencapai tujuan organisasi yang diinginkan, maka seorang pimpinan harus dapat mendistribusikan pekerjaan kepada seluruh staf atau pegawai yang terlibat di dalam organisasi tersebut.

Distribusi pekerjaan merupakan salah satu prinsip terpenting di dalam organisasi modern yang memberikan makna, bahwa suatu organisasi tanpa distribusi pekerjaan, maka organisasi tersebut akan mengalami banyak per-

soalan dalam pencapaian tujuannya. Prinsip distribusi pekerjaan perlu dilakukan dalam organisasi, karena manusia pada umumnya mempunyai kemampuan yang terbatas. Tidak pernah ada manusia di dunia ini yang mempunyai kemampuan serba bisa untuk melaksanakan semua pekerjaan organisasi seorang diri. Disini pula urgensinya mengapa diperlukan orang-orang dalam organisasi sebagai pegawai. Perlu ditegaskan, bahwa pegawai mempunyai pekerjaan yang jelas untuk dilaksanakan, Pimpinan di dalam suatu organisasi harus dapat melakukan pendistribusian pekerjaan, sehingga orang-orang di dalam organisasi sebagai pegawai mempunyai tugas pekerjaan yang jelas, pada gilirannya masing-masing pegawai akan melakukan aktivitasnya untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan. Distribusi pekerjaan sebaiknya harus pula diikuti dengan pelimpahan kewenangan dan tanggung jawab yang jelas, karena distribusi pekerjaan tanpa kewenangan akan menimbulkan keraguan dalam melaksanakan tugas, serta penyerahan kewenangan atas suatu pekerjaan tanpa diikuti dengan tanggung jawab akan menimbulkan penyalahgunaan kewenangan atau melaksanakan pekerjaan di luar batas kewenangan seharusnya.

Distribusi pekerjaan yang diikuti dengan pelimpahan kewenangan dan tanggung jawab yang jelas merupakan wujud dari suatu penghargaan dan kepercayaan organisasi kepada pegawai.

Oleh karena itu setiap pegawai diharapkan akan menunjukkan keseriusan dan kemampuan yang optimal, dalam arti menunjukkan kinerja yang optimal karena menyadari bahwa tercapainya tujuan organisasi berarti pula tujuan pribadinya akan tercapai. Setiap pegawai mempunyai kemampuan masing-masing dalam setiap pribadinya, maka disini pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya untuk dapat mencapai kinerja yang optimal.

- d. Komitmen pada organisasi juga akan berpengaruh pada kualitas kinerja. Dengan adanya komitmen organisasi pada seseorang akan menimbulkan motivasi untuk bekerja sebaik-baiknya pada suatu organisasi sebagai upaya mewujudkan tujuan bersama, sebagai konsekuensi agar komitmen tersebut dapat terwujud atau tercapai.

Komitmen terhadap organisasi menunjukkan suatu keadaan dimana seorang pegawai mempunyai nilai dan tujuan yang sama dengan organisasi, terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi. Komitmen terhadap organisasi akan mendasari perilaku, sikap dan orientasi profesional seseorang dalam menjalankan tugas atau pekerjaannya. norma, aturan dan kode etik profesi yang berfungsi sebagai suatu mekanisme pengendalian yang akan dapat menentukan kualitas pekerjaan seorang secara profesional. Pegawai dengan komitmen yang tinggi tetap loyal dengan organisasi karena mengenal organisasi dan terikat untuk tetap menjadi anggota organisasi guna mencapai tujuan. Adapun pegawai yang mempunyai komitmen terhadap organisasi disebabkan karena organisasi juga mempunyai komitmen terhadap pegawai yang bersangkutan. Pegawai yang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai nilai dan tujuan sebuah organisasi, begitu juga adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Pegawai yang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan berusaha bekerja secara maksimal, sehingga kinerjanya juga lebih baik.

E. Tantangan Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja sebagai alat bagi suatu or-

ganisasi untuk mencapai tujuannya.

Oleh karena itu pengelolaan manajemen kinerja harus bermanfaat bagi organisasi, pimpinan dan pegawai. Dengan manajemen kinerja, diharapkan secara bersama semua unsur akan memperoleh sukses. Dalam kenyataan memang banyak manajemen kinerja yang dapat berjalan dengan baik, namun tidak kurang pula yang mengalami kegagalan. Kegagalan menjalankan manajemen kinerja dapat berakibat pada timbulnya citra buruk organisasi. Oleh karena itu, sering kali timbul keraguan bagi organisasi, terutama pimpinan dan pegawai atas pelaksanaan manajemen kinerja karena mengandung resiko kegagalan.

Dengan demikian, diperlukan adanya suatu cara menjalankan manajemen kinerja yang rasional, mudah dipahami, dan mudah dijalankan.

Akan muncul tantangan dan hambatan yang dihadapi didalam pelaksanaan manajemen kinerja dan ada kecenderungan untuk dihindari baik oleh pimpinan maupun pekerja dimana mereka memiliki alasan masing-masing.

Hambatan ini akan muncul apabila dalam sebuah organisasi kurang ada kekompakan terhadap seluruh elemennya, misalnya saja pegawai kurang mendapat dukungan dari pihak pimpinan atau manajemen, atau juga pegawai kurang paham terhadap proses atau rangkaian dari manajemen kinerja itu sendiri atau juga penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan keahliannya dia sehingga disini pencapaian dari hasil kinerja kurang maksimal atau efektif. Manajemen kinerja dari sisi pimpinan, merupakan tambahan beban kerja, karena akan menambah tugas disamping menjalankan tugas kegiatan yang selama ini sudah dikerjakan.

Sementara itu, dipihak pekerja, masih banyak keraguan karena belum memahaminya akan manfaat manajemen kinerja bagi dirinya sendiri.

Adapun solusi terhadap permasalahan mengenai tantangan pelaksanaan manajemen kinerja adalah:

1. Menanamkan dalam diri pimpinan maupun pegawai bahwa manajemen kinerja sangat urgen atau penting untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja baik pimpinan maupun pegawai, sehingga akan mampu meningkatkan produktifitas dan mencapai tujuan organisasi sesuai target dan perencanaan organisasi .
2. Mengetahui dan memahami manfaat manajemen kinerja, yaitu meningkatkan disiplin kerja baik pimpinan maupun pegawai.
3. Tidak menganggap manajemen kinerja sebagai beban, namun sebaliknya menganggap manajemen kinerja sebagai kebutuhan bagi sebuah organisasi

F. Kendala dalam Penerapan Manajemen Kinerja

Dalam menerapkan manajemen kinerja ada beberapa kendala yang perlu kita ketahui, yaitu perlu adanya perubahan mendasar dalam budaya organisasi. Manajemen kinerja hanya bisa sukses bilamana diterima sebagai budaya organisasi dalam arti yang luas-luasnya. Manajemen kinerja harus sudah dianggap sebagai suatu kebutuhan dan cara kerja yang dianggap sangat membantu mereka untuk sukses. Semua anggota organisasi harus punya perasaan memiliki sistem kerja tersebut. Untuk itu diperlukan komitmen penuh dari seluruh jajaran manajemen dan sumberdaya manusia yang harus terus menerus memantau penerapannya. Biasanya dalam pengelolaan manajemen kinerja ada yang hanya fokus pada agenda jangka pendek dan tidak ada sinkronisasi. Hal tersebut bisa terjadi karena pimpinan mempunyai tujuan, sasaran, rencana kerja dan agenda sendiri, tetapi pada jajaran dibawahnya masing-masing telah menetapkan sa-

saran kerja sendiri yang mungkin tidak sejalan dengan tujuan dan sasaran yang ditetapkan oleh pimpinan. Seharusnya sasaran-sasaran yang dibuat oleh setiap jajaran sejalan dengan sasaran organisasi. Mekanisme dan sistemnya harus dipikirkan oleh pimpinan dan bagian pengembangan sumber daya manusia.

Keberhasilan beberapa pekerjaan seharusnya dapat diukur setelah dua sampai lima tahun. Penetapan sasaran kerja jangka pendek belum tentu tepat untuk kegiatan tertentu.

Tidak semua sasaran kerja dapat dirumuskan secara kuantitatif. Untuk beberapa bidang tertentu ada kesulitan menetapkan sasaran kerja yang mempunyai standar prestasi dalam ukuran kuantitatif atau angka.

Secara garis besar dapat dikatakan manajemen kinerja merupakan cara pimpinan organisasi dalam melakukan komunikasi dengan bawahan guna pencapaian tujuan organisasi yang ditetapkan. Begitu bermanfaat dan kuasanya peranan manajemen kinerja, namun dalam pelaksanaannya seringkali terdapat persoalan, baik dari sisi pimpinan maupun sisi pegawai.

Penolakan diam-diam dari pimpinan dan pegawai. Masalah ini masih terkait erat dengan aspek budaya, baik budaya nasional maupun organisasi. Salah satu aspek budaya Indonesia yang menghambat kemajuan bangsa ini dan pengembangan karir individu yang berkiprah dalam organisasi adalah masih rendahnya penghargaan terhadap prestasi individu. Kadang kita dengar dalam organisasi telah menjadi suatu kesepakatan yang tidak tertulis, bahwa kedekatan hubungan dengan pimpinan serta sikap loyal adalah lebih penting daripada prestasi kerja

Sistem manajemen kerja dari sisi pimpinan sebagai pejabat penilai ada keengganan menerapkannya karena faktor-faktor kesulitan dalam memahami atau mengerti format dan tata cara penilaian di mana kriteria kriteria yang digunakan tidak jelas pengertiannya

atau memiliki substansi yang kabur, sehingga menimbulkan multi interpretasi, dan tata caranya berbelit-belit, tidak ingin berkonfrontasi dengan bawahan, terutama mereka yang dinilai kinerjanya kurang baik. Keengganan ini karena pimpinan tidak punya argumentasi yang kuat akibat tidak jelasnya kriteria penilaian yang digunakan selain karena pimpinan tidak ingin merusak hubungan baik dengan bawahan, misalnya karena adanya nilai buruk, pola hubungan baik selama ini menjadi tidak harmonis dengan bawahan.

Dapat terjadi kolusi antara pimpinan dan bawahan dalam menetapkan penilaian sasaran kinerja. Pernah dan sering diketahui bahwa untuk menolong bawahannya sendiri agar tidak mendapat nilai buruk maka pimpinan akan membiarkan dan menetapkan sasaran-sasaran yang ringan atau tidak berbobot. Hal ini sangat dimungkinkan terutama bila penetapan sasaran telah dipercayakan kepada setiap jajaran dibawahnya tanpa ada koordinasi dengan pimpinan yang lebih tinggi.

Pimpinan kurang mengetahui rincian pekerjaan sehingga tidak mengerti aspek-aspek apa yang harus diperhatikan ketika melakukan penilaian dengan menggunakan kriteria yang telah ditetapkan. Hal ini dipengaruhi pada kemampuan pimpinan memberikan umpan balik secara efektif guna perbaikan kinerja bawahan. Logikanya, bagaimana ia bisa memberikan masukan bila ia tidak mengerti betul persoalan dan kegiatan pekerjaan bawahan.

Sedangkan keengganan dari sisi bawahan sebagai pihak yang dinilai adalah pengalaman buruk di masa lalu, di mana pimpinan memperlakukan kinerja bawahan yang kurang baik dengan sinis atau acuh sehingga bawahan tidak mendapatkan umpan balik yang bermanfaat bagi perbaikan kinerjanya.

Bawahan tidak suka dikritik, terutama bila dikaitkan dengan kinerjanya. Hal ini mungkin karena langkah awal di mana pimpinan hanya

bisa mengkritik tanpa memberikan jalan keluar yang jelas. Adanya ketidakjelasan kriteria dan standar penilaian, sehingga baik buruknya kinerja bawahan menjadi sangat subyektif dan akan muncul unsur suka atau tidak suka pimpinan 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.

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.

G. Bagaimana hubungan manajemen kinerja dengan Sumber daya manusia.

Manajemen kinerja dimaksudkan sebagai tingkat pencapaian prestasi dari organisasi dalam melakukan aktivitasnya dalam periode tertentu atau biasanya dalam satu tahun. Kinerja merupakan cerminan, apakah organisasi atau organisasi telah berhasil atau belum dalam usaha bisnisnya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian, kinerja adalah tentang bagaimana melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Kinerja individu (pegawai). ada beberapa tolok ukur untuk dapat menilainya, yaitu ada empat dimensi pekerjaan, antara lain; kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, inisiatif dalam pekerjaan, ketepatan waktu, pemanfaatan sumberdaya dan biaya.

Menyadari pentingnya peran sumber daya manusia dalam kegiatan organisasi, maka hendaknya organisasi perlu mengelola sumber daya manusia sebaik mungkin, karena

kunci sukses suatu organisasi bukan hanya pada keunggulan teknologi dan tersedianya dana, tapi sektor manusianya. Segala tindakan dan keputusan yang dibuat dalam organisasi adalah semata-mata untuk mencapai tujuan organisasi, untuk itu diperlukan manusia-manusia yang handal yang mampu menjalankan tindakan dan kemudi organisasi agar dapat selalu berkembang.

Berdasarkan hal tersebut, maka diperlukan perencanaan dan pengelolaan yang efektif atas sumber daya manusia yang ada pada organisasi, sehingga segala keahlian dan tenaga yang diperlukan organisasi dapat digunakan sepenuhnya dengan hasil yang efektif dalam peranan tenaga kerja saat ini dan dapat fleksibel terhadap tanggung jawab yang lain di luar peran utama tenaga kerja tersebut dalam organisasi.

Sebuah organisasi beroperasi dengan menggunakan seluruh sumber dayanya untuk dapat menghasilkan produk baik barang/ jasa yang bisa dipasarkan.

Pengelolaan sumber daya yang dimiliki organisasi meliputi sumber daya finansial, fisik, sumber daya manusia, serta kemampuan teknologi dan sistem.

Oleh karena sumber-sumber yang dimiliki organisasi bersifat terbatas sehingga organisasi dituntut mampu memberdayakan dan mengoptimalkan penggunaannya untuk mempertahankan kelangsungan hidup organisasi.

Berbagai sumber daya yang dimiliki organisasi, sumber daya manusia menempati posisi strategis di antara sumber daya lainnya, tanpa sumber daya manusia sumber daya yang lain tidak bisa dimanfaatkan apalagi dikelola untuk menghasilkan suatu produk, tetapi dalam kenyataannya masih banyak organisasi tidak menyadari pentingnya sumber daya manusia bagi kelangsungan hidup organisasi. Banyak organisasi yang menganggap sumber daya manusia adalah aset organisasi yang paling

penting, karena sumber daya manusia yang menggerakkan dan membuat sumber daya lainnya bekerja.

Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan sangat menguntungkan bagi organisasi, karena akan menghemat biaya, memperbaiki kinerja, mempercepat pencapaian tujuan, dan sekaligus akan menciptakan hubungan yang baik antara tenaga kerja dengan organisasi. Sebuah organisasi untuk dapat mencapai keuntungan seperti di atas, maka harus ada hubungan timbal balik antara pegawai dan organisasi, hubungan itu dapat berupa pemenuhan harapan dan kebutuhan pegawai serta pemenuhan standar kinerja yang diharapkan oleh organisasi. Sumber daya manusia perlu dikelola melalui strategi-strategi sumber daya manusia yang tepat, agar organisasi dapat memaksimalkan pertumbuhannya dan mencapai tujuan dalam jangka pendek dan jangka panjang secara optimal. organisasi dapat memaksimalkan keunggulan bersaingnya dengan berpusat pada sumber daya manusianya, melalui efisiensi dari para pegawai.

H. Kegagalan Manajemen Kinerja

Menjadi tugas pemimpin untuk membantu para pegawai dalam mencapai tujuan mereka dan untuk memberi pengarahan yang dibutuhkan atau dukungan untuk memastikan bahwa tujuan mereka selaras dengan tujuan organisasi.

Dampak perilaku pemimpin pada motivasi bawahan, kepuasan dan kinerjanya dan pemimpin diharapkan dapat mengubah perilakunya agar sesuai dengan situasi, dimana pemimpin tidak hanya menggunakan gaya yang berbeda kepada bawahan yang berbeda tetapi menggunakan gaya yang berbeda kepada bawahan yang sama pada situasi yang berbeda. Perilaku pemimpin dapat diterima ketika para pegawai memandangnya sebagai suatu sum-

ber kenyamanan dan kesuksesan.

Tanpa dukungan dan komitmen seluruh unsur yang terlibat dalam menjalankan sistem manajemen kinerja maka tujuan kegiatan akan sulit terlaksana karena bagaimanapun dukungan pimpinan dan pegawai merupakan cerminan kebanggaan pada organisasi itu sendiri. Proses penyelenggaraan manajemen dapat disesuaikan dengan pekerjaan sebenarnya dari organisasi dan bagaimana kinerja pada umumnya dikelola. Pimpinan harus bersedia menggunakan waktu yang tepat untuk mengumpulkan, mengevaluasi dan memutuskan setiap informasi positif guna menentukan langkah penting agar bisa mengeliminasi segala bentuk ketidakkonsistenan, dan kesalahan yang bisa saja muncul.

Ada individu yang memiliki *performance avoidance goal* atau terbiasa untuk menghindari situasi yang mungkin menunjukkan kekurangan kompetensi yang mereka miliki sehingga cenderung memiliki kinerja yang rendah dan secara tidak langsung akan berhubungan dengan hasil kinerja.

Individu semacam ini akan memandang masalah masalah yang sulit sebagai ancaman bagi dirinya, bahkan terhadap orang-orang yang berada disekelilingnya dianggap sebagai pihak yang secara diam-diam selalu mengancam eksistensinya. Bila mengalami kegagalan dalam menyelesaikan pekerjaan, maka individu semacam ini akan menilai kegagalan sebagai semacam nasib hal ini dimungkinkan karena individu tersebut tidak mau menerima penilaian negatif dari orang lain dan membuatnya lepas dari tanggung jawab.

Berbeda sekali dengan individu dengan orientasi tujuan kinerja maka individu tersebut pasti akan fokus pada tugas dan tanggung jawabnya dan akan melaksanakan sekuat kemampuannya agar mendapat penilaian yang baik dari orang lain.

Beberapa faktor kegagalan dalam pelaksanaan

implementasi sistem manajemen kinerja diantaranya:

- Ketidadaan komitmen dan dukungan dari semua yang terlibat
- Tidak memiliki perencanaan memadai mengenai tahapan dan arahan yang harus dilakukan
- Strategi dan tujuan tidak jelas ketika akan menerapkan sistem manajemen kinerja.
- Tidak banyak orang dalam organisasi yang memahami atau mengerti strategi dari organisasi mereka.
- Banyak orang dalam organisasi memiliki tujuan yang tidak terkait dengan strategi organisasi.
- Waktu, energi, dan uang tidak dialokasikan pada hal-hal yang penting dalam organisasi.
- Sedikit waktu pada strategi organisasi dan terlalu banyak waktu pada pembuatan keputusan taktikal jangka pendek.
- Ketidadaan pengetahuan atau kekurangpahaman tentang manajemen kinerja.
- Ketidakmampuan mengubah kultur organisasi.
- Ketidadaan pendidikan dan pelatihan berkelanjutan.
- Ketidakcukupan sumber daya.
- Ketidaktepatan sistem penghargaan dan balas jasa bagi pegawai.
- Ketidaktepatan mengadopsi prinsip-prinsip manajemen kualitas ke dalam organisasi.
- Berfokus jangka pendek dan menginginkan hasil yang cepat.
- Ketidaktepatan dalam memberikan perhatian pada pelanggan internal dan eksternal.
- Ketidaktepatan menggunakan pemberdayaan dan kerja sama.

I. Manajemen Kinerja Yang Efektif

Bagi seorang pimpinan dalam beberapa hal lebih sulit memberikan umpan balik kinerja yang jujur kepada pegawai, dan terlalu banyak pimpinan tidak memberikan umpan balik sama sekali.

Ada beberapa cara sederhana untuk mengatasi masalah kinerja menjadi efektif.

- Sosialisasi budaya organisasi, yaitu perilaku yang mengarah pada kesuksesan.
- Perbarui deskripsi pekerjaan organisasi. Seharusnya tidak ada ketidaksepakatan atas seperti apa kinerja yang baik di organisasi anda. Pimpinan perlu menetapkan pegawai yang terkait dengan prioritas organisasi. Ini jauh lebih mudah untuk mengukur kinerja dan memberikan umpan balik setelah anda menetapkan tujuan dengan setiap pegawai dalam organisasi anda. Tanpa kekhususan tersebut, tanggung jawab terletak pada setiap pimpinan untuk menentukan apakah memuaskan atas kinerja subyektif seorang pegawai.
- Melakukan rutin peninjauan kinerja pegawai setidaknya bulanan. Teknik yang baik adalah penggunaan daftar form kinerja pegawai. Bila menggunakan teknik ini, pimpinan mempersiapkan daftar dengan tujuan kinerja pegawai untuk tahun ini, serta tujuan pengembangan pegawai. Form berisi daftar beberapa kegiatan rencana kerja pegawai dalam mencapai tujuan pengembangan.
- Lakukan proses peninjauan yang tepat dan menaatinya. Jika tidak, hanya akan membuang-buang waktu semua orang dengan perubahan yang ternyata tidak dapat meningkatkan kinerja pegawai. Sistem daftar rencana kegiatan tersebut yaitu sistem terstruktur dalam perencanaan target secara teratur dari waktu ke waktu.

Jika tidak ada bentuk penilaian kinerja tahunan maka ditakutkan akan membuat pegawai hanya melakukan kinerja optimal pada waktu dekat saat penilaian tahunan. Bahkan beberapa organisasi telah meninggalkan evaluasi kinerja tahunan kemudian menerapkan sistem daftar program kegiatan pada satuan waktu.

- Fokus pada perilaku, bukan orang, ketika memberikan umpan balik. Pimpinan dapat belajar bagaimana untuk memberikan umpan balik kinerja yang tepat. Diperlukan juga pelatihan tambahan bagi para pimpinan. Berhasil dalam hal ini mengarah langsung ke peningkatan kinerja pegawai dan tentu saja berkembang ke dalam peningkatan kinerja organisasi.

J. Kriteria Keberhasilan Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja dikatakan berhasil apabila sebuah organisasi dapat mempergunakannya sebagai bekal modifikasi tujuan organisasi itu sendiri, kemudian proses dari manajemen kinerja juga dapat disesuaikan dengan pekerjaan sebenarnya pada organisasi, serta dapat meningkatkan kinerja pegawai sehingga terjadi kenaikan dari hasil kerja baik jangka pendek maupun panjang. Manajemen kinerja dapat memberi nilai tambah dalam bentuk hasil jangka pendek maupun pengembangan jangka panjang. Keberhasilan kinerja akan membawa dampak positif terhadap hasil kerja yang efektif yang mampu mencapai tujuan dari sebuah organisasi.

Oleh karenanya, organisasi yang melakukan manajemen kinerja akan mampu memperoleh kinerja yang efektif. Manajemen kinerja mempunyai peranan penting untuk mencapai tujuan organisasi, namun pelaksanaannya tidak mudah. Sebagian organisasi sukses menjalankannya dan tidak sedikit mengalami kegagalan. Proses manajemen kinerja telah

memungkinkan pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh individu dari pekerjaan serta dapat dipergunakan untuk memodifikasi tujuan organisasi. Proses penyelenggaraan manajemen kinerja dapat disesuaikan dengan pekerjaan sebenarnya dari organisasi dan bagaimana kinerja pada umumnya dikelola.

Pendapat stakeholder juga perlu diperhatikan dan dicermati tentang seberapa baik skemanya berjalan dan tindakan diambil sesuai keperluan untuk memperbaiki berbagai proses. Jika organisasi memperhatikan dan berusaha memenuhi permintaan dan kepentingan dari masing-masing stakeholder, maka manajemen kinerja akan dapat berhasil. Untuk mengetahui kepuasan stakeholder atau masyarakat pengguna dapat dilakukan melalui pengukuran kepuasan masyarakat. Hal tersebut sangat perlu untuk dapat mengetahui sampai sejauh mana pelayanan telah mampu memenuhi harapan terbaik kepada stakeholder atau masyarakat pengguna, Harapan stakeholder atau masyarakat pengguna ini selanjutnya akan dibandingkan dengan kinerja aktualnya, sehingga dari sini akan diperoleh indeks kepuasan yang mencerminkan kualitas pelayanan yang diterima oleh stakeholder atau masyarakat tersebut.

Proses manajemen kinerja diintegrasikan dengan proses perencanaan strategis dan bisnis. dengan demikian, manajemen kinerja bukan menambah pekerjaan baru, tetapi bersifat memperbaiki apa yang telah biasa dikerjakan

Proses manajemen kinerja dapat bekerja dengan fleksibel untuk disesuaikan dengan kebutuhan permintaan lingkungan lokal atau khusus.

Proses manajemen kinerja siap diterima oleh semua pihak yang berkepentingan sebagai komponen alamiah manajemen yang baik dan pelaksana pekerjaan. Proses manajemen kinerja harus berjalan secara transparan, jujur dan adil.

III. PENUTUP

Dapat disimpulkan bahwa penerapan sistem manajemen kinerja dapat membantu organisasi untuk merencanakan dan melaksanakan program program kegiatan dengan lebih tepat dan lebih baik.

Untuk mengantisipasi perubahan-perubahan lingkungan organisasi yang sangat cepat dan dinamis maka manajemen kinerja perlu dilakukan penyesuaian-penyesuaian melalui perbaikan berkelanjutan. Perubahan lingkungan diluar organisasi yang cepat dan dinamis menciptakan tantangan. Organisasi harus menemukan cara terbaik bagaimana mengembangkan dan memotivasi pegawai dalam aktivitasnya selaku individu sumber daya manusia inti dari seluruh sistem kegiatan.

Dimana hal tersebut memiliki peranan yang sangat luar biasa bagi organisasi. Pengelolaan yang terukur ditandai dengan kemampuannya dalam menjalankan kebijakan secara efektif dan efisien dalam bidang-bidang yang strategis. Hal ini dimaksudkan, sebagai alat pengukur kinerja dalam pelaksanaan pekerjaan para pegawai. Dalam menerapkan manajemen kinerja, organisasi dapat menggunakan reward dan punishment sebagai motivasi dalam meningkatkan kinerja para pegawainya. Dalam menerapkan manajemen kinerja, organisasi perlu memperhatikan hambatan-hambatan yang akan menjadi tantangan dalam menjalankan sistem tersebut. Hal ini perlu dilakukan untuk mencegah terjadinya kegagalan pelaksanaan kegiatan. Keberhasilan pengelolaan manajemen kinerja akan berdampak dan mendorong pegawai bekerja dengan penuh semangat, efektif, efisien, produktif dan sesuai dengan proses kerja yang benar sehingga akan diperoleh hasil kerja yang optimal,

Daftar Pustaka

- Ruky, Achmad, 2004, *Sistem Manajemen Kinerja*, Gramedia, Jakarta.
- Human Resource Management, Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2008
- Dharma, Agus. 1991. *Manajemen Prestasi Kerja. Rajawali Pers*. Jakarta.
- Modul Manajemen berbasis Kompetensi STIE Perbanas
- Supranto (1997), "Manajemen Sumber daya manusia." Rineka Cipta, Jakarta.
- Keith Davis & John W. Newstrom (1995). "Perilaku Dalam Organisasi." Jilid 1, Edisi VII, Penerbit Erlangga.
- Handoko, T.H (1998). "Manajemen Personalia dan Sumber daya manusia."
- <http://www.linknet.co.id/>
- <http://www.inspirationbetty.blogspot.com/>
- <http://sulaiman.blogdetik.com/>
- <https://media.neliti.com/>
- <http://pakarkinerja.com/>
- <http://ilmuakuntans.blogspot.co.id/>
- <http://manajemen.blogspot.co.id/>

*) Penulis adalah Widyaiswara PPSDM Migas