

Bab 1

Konsep Dasar Pengukuran Kinerja

Pendahuluan

- Dalam bahasan pada bab ini ketika akan menjelaskan akan membahas yang terkait dengan organisasi, manajemen dan karyawan dalam satu kesatuan yang tidak dapat terpisahkan. Dimana organisasi jika ada manajemen di dalamnya, dan dapat disebut manajer jika memimpin sebuah organisasi atau perusahaan. Sebagaimana tak terpisahkannya antara manusia dan ruhnya sebagai dzat ketenagaan hidup bagi jasad manusia. Sehingga keterkaitan antara organisasi, manajemen, manajer dan karyawan akan di bahas terus menerus dalam bab berikutnya

- Maka dapat dipahami keterkaitan fungsi manajemen dalam mengelola karyawannya dalam upaya memacu karyawan untuk mendapatkan mendapatkan kinerja yang optimal.

Kinerja

- Performance atau kinerja dalam kamus manajemen (Sugian,2006:166) didefinisikan pencapaian oleh individu, tim, organisasi atau proses. Mathies (2000:78) mengemukakan bahwa kinerja pada dasarnya apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan.Kinerja dalam sehari-hari dapat diistilahkan dengan prestasi kerja. Prestasi kerja tidak serta merta dapat dicapai oleh seseorang, belum pernah kita dengar ada seseorang berprestasi dengan hanya berpangku tangan. Untuk menjadi orang berprestasi dalam dirseorang paling tidak diperlukan dua syarat, yakni ada kemauan keras atau berupaya sungguh-sungguh dan memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan

- Robbins (Moeheriono,2009:61) menyebut bahwa kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau ability (A), motivasi atau motivation (M), dan kesempatan atau opportunity (O), atau Performance merupakan fungsi dari Motivation, Ability dan Opportunity atau jika dirumuskan menjadi $P = f(M \times A \times O)$. Jika organisasi menghendaki karyawannya berprestasi yang optimal, seharusnya manajemen memberikan kesempatan bagi karyawannya untuk melakukan pekerjaan secara optimal pula.

- Untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, manajemen bisa merancang agar karyawannya dapat memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja, melalui pemberian kompensasi yang layak dan memberikan imbalan yang memadai atas prestasi kerja yang diperoleh karyawannya. Sedangkan untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawannya, manajemen dapat meningkatkan kemampuan kerja karyawannya melalui pendidikan atau pelatihan yang relevan dengan bidang tugasnya. Agar upaya manajemen dapat optimal untuk meningkatkan kinerja karyawannya, manajemen dapat merancang iklim organisasi pada suasana yang menyenangkan bagi karyawannya, sehingga karyawan dapat bekerja bukan hanya semata-mata berharap imbalan dari organisasinya melainkan bekerja dengan penuh komitmen .

- Berkaitan dengan individu karyawan Moeheriono (2009:61), menyampaikan bahwa kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan, dan sifat-sifat individu. Oleh karenanya, menurut model mitra-lawyer. Kinerja individu pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh faktor:

- 1) harapan mengenai imbalan, (2) dorongan, (3) kemampuan, (4) kebutuhan dan sifat, (5) persepsi terhadap tugas, (6) imbalan internal dan eksternal, serta (7) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja. Menurut Oxford Dictionary, kinerja (performance) (Moeheriono : 2009,61).merupakan suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi. Sebenarnya. Kinerja merupakan suatu konstruk, dimana banyak ahli yang masih memiliki sudut pandang yang berbeda dalam mendefinisikan kinerja tersebut. Seperti yang dikatakan oleh Robbins bahwa kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau ability (A), motivasi atau motivation (M), dan kesempatan atau opportunity (O), yaitu $Kinerja = f(A \times M \times O)$ artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan.

- Moeheriono (2009:61), selanjutnya menyimpulkan ada beberapa aspek yang mendasar dan paling pokok dari pengukuran kinerja, yaitu sebagai berikut:
- 1. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.
- 2. Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama (critical success factors) dan indikator kinerja kunci (key performance indicator).
- 3. Mengukur tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi.
- 4. Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil organisasi selanjutnya

Manajemen

- Persaingan bisnis yang semakin tajam mengharuskan manajemen memiliki daya “juang” yang tinggi yang tidak pernah merasa lelah dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan sumberdaya organisasinya. Para ahli manajemen telah banyak memberikan kiat agar organisasi yang dipimpinnya dapat unggul bersaing dan memberikan daya manfaat bagi sesama. Tokoh pendidikan Ki Hajar Dewantoro (Sabardi 2001:2).
- Dikemukakan pula bahwa, setiap organisasi mempunyai keterbatasan akan sumber daya manusia, uang dan fisik untuk mencapai tujuan organisasi, keberhasilan mencapai tujuan tergantung pada pemilihan tujuan yang akan dicapai dan cara menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan tersebut. Manajemen menentukan keefektifan dan efisiensi kegiatankegiatan organisasi.

- Menurut PETER DRUCKER, efisiensi ditekankan pada melakukan pekerjaan dengan benar (doing things right) sedangkan efektif adalah melakukan pekerjaan yang benar (doing the right things).
- Menurut Encyclopedia of The Social Sciences (Sabardi 2001:2), manajemen diartikan sebagai proses pelaksanaan suatu tujuan tertentu yang diselenggarakan dan diawasi.
- Sedangkan menurut Mary Parker Follet, manajemen adalah seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Thomas H. Nelson mengatakan manajemen perusahaan adalah ilmu dan seni memadukan ide-ide, fasilitas, proses, bahan dan orang-orang untuk menghasilkan barang atau jasa yang bermanfaat dan menjualnya dengan menguntungkan.
- Menurut G.R. Terry, manajemen diartikan sebagai proses yang khas yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan dan usaha mencapai sasaran-sasaran dengan memanfaatkan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya.

- Secara spesifik Subardi (2001:12) menyimpulkan dengan beberapa pokok pikiran sebagai berikut:
- 1. Proses Proses adalah suatu cara yang sistematis untuk melakukan sesuatu. Manajemen didefinisikan sebagai suatu proses karena semua manajer, apapun keahlian dan keterampilannya, terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang saling berkaitan dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
- 2. Perencanaan Ini menunjukkan bahwa para manajer memikirkan tujuan dan kegiatannya sebelum melaksanakannya. Kegiatan mereka biasanya berdasar pada suatu cara, rencana atau logika, bukan asal tebak.
- 3. Pengorganisasian Manajer itu mengkoordinir sumber daya manusia dan sumber daya lain yang dimiliki oleh organisasi. Sejauh mana efektifnya suatu organisasi tergantung pada kemampuannya mengerahkan sumber daya yang ada dalam mencapai tujuannya. Tentu saja dengan makin terpadu dan makin terarahnya pekerjaan akan menghasilkan efektifitas organisasi. Di sinilah tugas manajer untuk mengkoordinasikan.

- 4. Memimpin Menunjukkan bagaimana para manajer mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya, menggunakan orang lain untuk melaksanakan suatu tugas tertentu. Dengan menciptakan suasana yang tepat, mereka membantu bawahannya bekerja secara baik.
- 5. Pengawasan Manajer berusaha untuk meyakinkan bahwa organisasi bergerak ke dalam arah atau jalur tujuan. Apabila salah satu bagian dalam organisasi menuju arah yang salah, para manajer berusaha untuk mencari sebabnya dan kemudian mengarahkan kembali ke jalur tujuan yang benar.
- 6. Menggunakan semua sumberdaya organisasi Para manajer menggunakan semua sumber daya untuk mencapai tujuannya. Manusia merupakan sumber daya terpenting dalam suatu organisasi, namun tanpa sumber daya yang lain maka penggunaan sumber daya manusia ini tidak akan optimal.
- 7. Upaya mencapai tujuan Manajer setiap organisasi berusaha untuk mencapai tujuan tertentu. Tujuan setiap organisasi berbeda-beda, tetapi apapun tujuan yang ditetapkan suatu organisasi, manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan tersebut.

Manajemen Kinerja

Di atas sudah kita bahas secara ringkas beberapa hal berkaitan dengan manajemen, dan beberapa hal berkaitan dengan kinerja. Di bawah ini secara ringkas akan dibahas tentang manajemen kinerja. Jika kita gabungkan antara pengertian manajemen dan pengertian kinerja dapatlah secara ringkas dapat dikemukakan bahwa manajemen kinerja merupakan proses penataan secara menyeluruh yang secara operasional merupakan aktivitas yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasi, pengarahan, dan pengendalian terhadap pencapaian hasil kerja karyawan. dan sekaligus upaya manajemen untuk terus memacu kinerja karyawannya secara optimal.

- Menurut Moeheriono (2009: 76) Tujuan Pelaksanaan Manajemen Kinerja, bagi Pimpinan dan Manajer, tujuan pelaksanaan manajemen kinerja adalah:
 - a. Mengurangi keterlibatan dalam semua hal
 - b. Menghemat waktu, karena para pegawai dapat mengambil berbagai keputusan sendiri dengan memastikan bahwa mereka memiliki pengetahuan serta pemahaman yang diperlukan untuk mengambil keputusan yang benar
 - c. Adanya kesatuan pendapat dan mengurangi kesalahpahaman diantara pegawai tentang siapa yang mengerjakan dan siapa yang bertanggung jawab.

- Adapun bagi para pegawai, tujuan pelaksanaan manajemen kinerja adalah:
 - a. Membantu para pegawai untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan dan mengapa hal tersebut harus dikerjakan serta memberikan kewenangan dalam mengambil keputusan.
 - b. Memberikan kesempatan bagi para pegawai untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru
 - c. Pegawai memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai pekerjaan dan tanggung jawab kerja mereka.

- Sistem Peringkat Penilaian Kinerja
- a. Membantu organisasi dalam mengkoordinasikan pekerjaan unit-unit kerja dan membantu menyesuaikan pekerjaan perorangan dengan tujuan yang lebih besar
- b. Membantu mengidentifikasi kendala-kendala keberhasilan yang mengganggu produktivitas organisasi
- c. Memberikan cara mendokumentasikan dan mengkomunikasikan hal-hal yang menyangkut kinerja sesuai dengan persyaratan hukum
- d. Praktis dan sederhana pelaksanaannya
- e. Membutuhkan pekerjaan administrasi dan birokrasi yang minimal
- f. Memenuhi kebutuhan manajer, karyawan dan organisasi g. Waktu yang diperlukan untuk melaksanakan cukup praktis

- Keuntungan dan Kerugian Menggunakan Sistem Evaluasi Kinerja
Keuntungan menggunakan sistem evaluasi kinerja:
 - a. Mempermudah hubungan antara tujuan perorangan dan tujuan unit kerja
 - b. Mengurangi kemungkinan terjadinya ketidaksepakatan selama pertemuan evaluasi berjalan sesuai proses perencanaan kinerja
- Kerugian dari penggunaan sistem evaluasi kinerja:
 - a. Dapat menimbulkan lebih banyak pekerjaan administrasi ketimbang sistem penilaian maupun sistem perangkat
 - b. Dapat disalahgunakan atau digunakan sambil lalu saja oleh para manajer