

## **Konsep Manajemen Kinerja**

**Fais Nabil**

STAI Raudhatul Ulum Sakatiga, Sumatera Selatan

Email: Faiz@stairu.ac.id

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui konsep Manajemen Kinerja & pemberian imbalan. Metode dalam penelitian ini lebih menekankan pada jenis penelitian kepustakaan (*library research*) diperoleh dari buku yang berhubungan dengan definisi & pelaksanaan manajemen kinerja, konsep pemberian imbalan sebagai dampak pelaksanaan yang baik, motivasi & kompensasi. Analisis data menggunakan teknik analisis yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman dengan tahapan reduksi data, penyajian data serta penarikan kesimpulan (*verivication*). Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa manajemen kinerja membantu kegiatan pengukuran tersebut dengan melakukan penilaian kinerja, yang kemudian digunakan untuk menentukan reward atau imbalan yang akan diberikan perusahaan kepada karyawan. Hubungan penilaian kinerja terhadap imbalan bersifat timbal balik, di mana keduanya sama-sama berpengaruh satu sama lain, serta memberikan hubungan yang positif. Selain itu konsep pemberian imbalan dan kompensasi menjadi indicator yang sangat erat dalam manajemen kinerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas & produktivitas kinerja.

**Kata Kunci:** *Manajemen Kinerja, Productivitas*

### **Abstract**

*This study aims to determine the concept of Performance Management & Rewards. The method in this study emphasizes more on the type of library research obtained from books related to the definition & implementation of performance management, the concept of rewards as an impact of good implementation, motivation & compensation. Data analysis uses analysis techniques proposed by Miles and Huberman with the stages of data reduction, data presentation and drawing conclusions (verification). The results of the study indicate that performance management helps these measurement activities by conducting performance assessments, which are then used to determine the rewards or compensation that will be given by the company to employees. The relationship between performance assessment and rewards is reciprocal, where both influence each other, and provide a positive relationship. In addition, the concept of rewards and compensation is a very close indicator in performance management that has a significant influence on the quality & productivity of performance.*

**Keywords:** *Management, Performance, Productivity*

## **PENDAHULUAN**

Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam hal ini, pegawai bisa belajar seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informasi seperti komentar baik dari mitra kerja. Namun demikian penilaian kinerja yang mengacu kepada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokus penilaian kinerja adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif di masa yang akan datang. Manajemen kinerja bertujuan untuk dapat memperkuat budaya yang berorientasi pada kinerja melalui pengembangan keterampilan, kemampuan dan potensi-potensi yang dimiliki oleh SDM. Sifatnya yang interaktif ini akan meningkatkan motivasi dan memberdayakan SDM dan membentuk suatu kerangka kerja dalam pengembangan kinerja.

Manajemen kinerja juga dapat menggalang partisipasi aktif setiap anggota organisasi untuk mencapai sasaran organisasi melalui penjabaran sasaran individu maupun kelompok sekaligus mengembangkan potensinya agar dapat mencapai sasarannya itu. Berdasarkan tugasnya ini, manajemen kinerja dapat dijadikan landasan bagi promosi, mutasi dan evaluasi, sekaligus penentuan kompensasi dan penyusunan program pelatihan. Manajemen kinerja juga dapat dijadikan umpan balik untuk pengembangan karier dan pengembangan pribadi SDM. Keunggulan manajemen kinerja adalah penentuan sasaran yang jelas dan terarah. Di dalamnya terdapat dukungan, bimbingan, dan umpan balik agar tercipta peluang terbaik untuk meraih sasaran yang menyertai peningkatan komunikasi antara atasan dan bawahan. Hal ini karena pada dasarnya manajemen kinerja merupakan proses komunikasi berkelanjutan antara atasan dan bawahan dengan tujuan untuk memperjelas dan menyepakati hal-hal. Pengaruh penerapan manajemen kinerja akan mempengaruhi kinerja karyawan secara keseluruhan sehingga perusahaan akan dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Semakin baik manajemen kinerja yang diterapkan maka akan semakin tinggi kinerja karyawan yang dimiliki. Kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan dalam

menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Kinerja merupakan perilaku hasil nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Mangkunegara, 2000 dalam Intanghina, 2008). Para pegawai mendambakan bahwa kinerja mereka akan berkorelasi dengan imbalan-imbalan yang diperoleh dari organisasi. Para pegawai menentukan pengharapan mengenai imbalan dan kompensasi yang diterima jika tingkat kinerja tertentu dicapai. Pengharapan ini menentukan tujuan dan tingkat kinerja di masa yang akan datang. Pada tahap berikutnya seorang pegawai melakukan pekerjaan pada tingkat kinerja tertentu yang dievaluasi oleh organisasi; dan organisasi memberikan imbalan terhadap kinerjanya. Selanjutnya pegawai mempertimbangkan hubungan antara kinerja yang telah mereka berikan pada organisasi, imbalan yang mereka terima yang dikaitkan dengan kinerja serta kewajaran hubungan tersebut.

Pada akhirnya pegawai menentukan tujuan dan pengharapan baru berdasarkan pengalaman sebelumnya dalam organisasi. Para pegawai mendambakan bahwa kinerja mereka akan berkorelasi dengan imbalan-imbalan yang diperoleh dari organisasi. Para pegawai menentukan pengharapan mengenai imbalan dan kompensasi yang diterima jika tingkat kinerja tertentu dicapai. Pengharapan ini menentukan tujuan dan tingkat kinerja di masa yang akan datang. Pada tahap berikutnya seorang pegawai melakukan pekerjaan pada tingkat kinerja tertentu yang dievaluasi oleh organisasi; dan organisasi memberikan imbalan terhadap kinerjanya. Selanjutnya pegawai mempertimbangkan hubungan antara kinerja yang telah mereka berikan pada organisasi, imbalan yang mereka terima yang dikaitkan dengan kinerja serta kewajaran hubungan tersebut. Pada akhirnya pegawai menentukan tujuan dan pengharapan baru berdasarkan pengalaman sebelumnya dalam organisasi.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui konsep Manajemen Kinerja. Metode dalam penelitian ini lebih menekankan pada jenis penelitian kepustakaan (*library research*) (Subagyo, 1991) diperoleh dari buku yang berhubungan dengan definisi & pelaksanaan manajemen kinerja, konsep imbalan.

Teknik pengambilan data melalui sumber buku, jurnal, artikel maupun majalah dan internet yang berhubungan dengan definisi & pelaksanaan manajemen kinerja, konsep pemberian imbalan sebagai dampak pelaksanaan yang baik, motivasi & kompensasi. Analisis data menggunakan teknik analisis yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman dengan tahapan reduksi data, penyajian data serta penarikan kesimpulan (*verivication*) (Sugiyono, 2010). Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa Manajemen Kinerja membantu kegiatan pengukuran tersebut dengan melakukan penilaian kinerja, yang kemudian digunakan untuk menentukan reward atau imbalan yang akan diberikan perusahaan kepada karyawan. Hubungan penilaian kinerja terhadap imbalan bersifat timbal balik, di mana keduanya sama-sama berpengaruh satu sama lain, serta memberikan hubungan yang positif. Selain itu konsep pemberian imbalan dan kompensasi menjadi indikator yang sangat erat dalam manajemen kinerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas & produktivitas kinerja.

## **HASIL & PEMBAHASAN**

### **1. Konsep Manajemen Kinerja**

Kinerja menurut Mangkunegara (2000 : 67) “Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kemudian menurut Sulistiyani (2003 : 223) “Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya”. Maluyu S.P. Hasibuan (2001:34) mengemukakan “kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”. Menurut Whitmore (1997 : 104) “Kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang,kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan”. Menurut Barry Cushway (2002 : 1998) “Kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan”. Menurut Rivai (2004 : 309) mengemukakan kinerja adalah : “...merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan

perannya dalam perusahaan”. Menurut Mathis dan Jackson pada terjemahaan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira (2001:78), “menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan”.

Menurut Witmore dalam *Coaching for Performance* (1997:104) “kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seorang atau suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan”. Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. Mink (1993:76) mengemukakan pendapatnya bahwa individu yang memiliki kinerja yang 4 tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu diantaranya:

- (a) berorientasi pada prestasi,
- (b) memiliki percaya diri,
- (c) berpengendalian diri,
- (d) kompetensi.

Kinerja merupakan salah satu ukuran dari perilaku yang aktual di tempat kerja yang bersifat dimensional, dimana dimensi kerja meliputi kualitas output, kuantitas output, waktu kerja, kerjasama dengan rekan kerja. Para ahli manajemen SDM memberikan definisi mengenai konsep yang berbeda-beda mengenai motivasi untuk meningkatkan kinerja karyawan, sehingga didalamnya terdapat makna yang berbeda. Kemampuan manajerial adalah kemampuan untuk mengelola usaha seperti perencanaan, pengorganisasian, pemberian motivasi, pengawasan dan penilaian (Siagian, 1997: 107).

Menurut Cut Zurnali (2010), sebuah organisasi atau perusahaan harus dapat mencari dan menarik calon karyawan yang memiliki kemampuan bekerja dengan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi, yang biasa disebut sebagai pekerja berpengetahuan (*knowledge worker*). Mengutip pendapat Drucker (2002:135) Kontribusi manajemen yang paling penting yang dibutuhkan pada abad ke-21 ini adalah meningkatkan produktivitas kerja pengetahuan (*knowledge work*) sekaligus meningkatkan produktivitas pekerja pengetahuan (*knowledge worker*). Produktivitas kerja pengetahuan (*knowledge work*) berarti perusahaan meningkatkan cakupan kerjanya pada pemanfaatan teknologi yang berbasis

pengetahuan, termasuk didalamnya memanfaatkan semaksimal mungkin penggunaan teknologi informasi dan komunikasi dalam meningkatkan profitabilitas sekaligus memperkuat daya saing (*competitiveness*) perusahaan.

Kerja pengetahuan adalah kenyataan yang harus dihadapi oleh setiap perusahaan atau setiap organisasi, baik organisasi laba (perusahaan atau korporasi) maupun organisasi nirlaba (seperti kantor-kantor pemerintah atau NGO). Sedangkan peningkatan produktivitas pekerja dengan pengetahuan (*knowledge worker*) bermakna bagaimana memanfaatkan semaksimal mungkin pengetahuan dan kemampuan para pekerja pengetahuan dalam menjalankan setiap pekerjaan atau tugas yang diberikan perusahaan kepada mereka.

### 5.2.3 Penilaian Kinerja

Penilaian Kinerja (*performance appraisal*) adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim (Mondy, 2008: 257). Penilaian kinerja merupakan faktor penting dalam menentukan kesuksesan manajemen kinerja. Sistem penilaian yang efektif akan dapat mengevaluasi prestasi dan menginisiasi rencana-rencana untuk pengembangan, tujuan dan sasaran. Penilaian kinerja dilaksanakan oleh perusahaan akan kebutuhan perusahaan pada timbal balik, mendorong perbaikan kinerja, membuat keputusan yang valid, memberi alasan pemberhentian, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan, serta mempertahankan karyawan. Hal tersebut menekankan bahwa penilaian kinerja bukanlah suatu tujuan, tetapi sebagai alat untuk mempengaruhi kinerja (Mondy: 2008: 257).

Secara umum, penilaian kinerja bertujuan untuk memperbaiki kinerja individu dan organisasi. Namun tentunya tujuan tersebut dapat berarti luas, yang dapat memiliki nilai potensial bagi hampir seluruh bidang fungsional sumber daya manusia. Tujuan-tujuan tersebut dapat berguna bagi:

- a. Perencanaan Sumber Daya Manusia
- b. Perekrutan dan Seleksi
- c. Pelatihan dan Pengembangan
- d. Perencanaan dan Pengembangan Karir
- e. Program Kompensasi
- f. Hubungan Kekaryawan Internal
- g. Penilaian Potensi Karyawan

Perencanaan efektif haruslah didasarkan atas fakta-fakta dan informasi dan tidak atas emosi dan keinginan. Fakta-fakta yang bersangkutan langsung dengan situasi yang dalam pembahasan dikaitkan dengan pengalaman dan pengetahuan manajer itu. Cara berpikir reflektif diperlukan: imajinasi dan pandangan ke depan sangat membantu. Seseorang perencana harus mampu untuk membayangkan pola kegiatan yang disusulkan dengan jelas. Pada dasarnya perencanaan adalah suatu proses intelektual. Dengan menggunakannya, para manajer mencoba memandang kedepan, menduga-duga kemungkinan-kemungkinan, bersedia siap untuk hal tak terduga, memetakan kegiatan, dan mengadakan urutan-urutan yang teratur untuk mencapai tujuan. (George R. Terry, Leslie W. Rue, 2015).

## **2. Program Kompensasi**

Hasil dari penilaian kinerja memberikan dasar bagi keputusan-keputusan rasional yang berkenaan dengan penyesuaian bayaran. Para manajer meyakini bahwa perilaku-perilaku yang diberi imbalan, adalah perilaku yang akan didapatkan. Memberi imbalan pada perilaku-perilaku yang dibutuhkan oleh perusahaan merupakan inti dari perencanaan strategik perusahaan.

Pemberian kompensasi oleh organisasi kerja kepada pegawai akan berdampak langsung dan tidak langsung terhadap keberhasilan organisasi. Organisasi dapat mendapatkan manfaat yang besar dengan pemberian kompensasi, asalkan pemberiannya memenuhi persyaratan diantaranya; mencukupi, adil, berimbang, efektif dan efisien, memenuhi kebutuhan & memotivasi orang untuk bekerja. Melalui persyaratan yang telah dipenuhi, kompensasi memiliki tujuan yang memadai. diberikan kompensasi dalam organisasi tujuan utamanya untuk menjalin Kerjasama secara formal antara pengelola dan anggota. Dengan kompensasi yang seimbang terjalinlah Kerjasama terutama untuk menarik/memikat pegawai, mempertahankan pegawai yang berkompeten, dan memotivasi pegawai secara berkeadilan. ( Nurul Ulfatin, Teguh Triwiyanto, 2016).

## **3. Konsep Imbalan**

### **a). Pengertian dan Konsep Imbalan**

Imbalan Sebagai Kepentingan Individu Riset mengenai perilaku individu dalam organisasi menunjukkan bahwa imbalan merupakan salah satu faktor kerja yang

terpenting bagi orang. Karena penting bagi kebanyakan orang, maka soal imbalan mengandung kekuatan mempengaruhi perilaku keanggotaan mereka dan prestasi mereka. Imbalan Dapat Mempengaruhi Keefektifan Organisasi Sebagaimana dikemukakan sebelumnya, imbalan dapat mempengaruhi perilaku yang menentukan keefektifan organisasi. Cara pemberian imbalan mempengaruhi kemangkiran, produktifitas, dan mutu pekerjaan yang mereka lakukan (Lawler 1971). Empat metode yang sering dipakai yang sering dipakai dalam peningkatan produktifitas diperbandingkan. Sistem Imbalan Dan Motivasi Sistem imbalan terbukti dapat memotivasi prestasi, kalau terdapat kondisi spesifik tertentu (Lawler: Locke 1979: Vroom 1964). Baik yang penting harus dilihat berkaitan dengan prestasi efektif pada waktu yang tepat.

Pendeknya, organisasi akan memperoleh pola perilaku yang mengantar kepada bajik yang dihargai karyawan. Jadi mereka tidak dari diri sendirinya terdorong atau tidak terdorong untuk berprestasi dengan efektif. Berikut ini konsep-konsep fundamental dari manajemen imbalan yang dipaparkan oleh Michael Armstrong (Armstrong, 2010: 19-22): The Resource Based View Resource-based view dimaksudkan bahwa sumber daya manusia yang dapat memproduksi karakter-karakter unik serta menciptakan keunggulan kompetitif, menghasilkan nilai tambahan dan mencapai pembangunan keunggulan kompetitif melalui kinerja-kinerja sumber daya manusia yang langka dan tidak dapat tergantikan. Maka dari itu, peran manajemen imbalan sangat penting untuk mempertahankan karyawannya.

Penilaian pekerjaan adalah prosedur yang sistematis untuk menentukan nilai relative dari berbagai pekerjaan dalam suatu organisasi. Tujuannya adalah untuk menentukan pekerjaan mana yang dibayar lebih tinggi atau lebih rendah dari pekerjaan-pekerjaan lain. Factor-faktor yang perlu dipertimbangkan antara lain ialah besar kecilnya tanggung jawab pelaksanaannya, pengetahuan atau keterampilan yang dituntut, berat ringannya upaya yang harus dikerahkan dan kondisi pekerjaan yang harus dipenuhi. (Sondang P. Siagian, 2015).

#### **4. Human Capital Management**

Human Capital Management (HCM) sering digambarkan sebagai pengukuran dalam arti memperoleh, menganalisis dan melaporkan data yang berhubungan

dengan karyawan yang menginformasikan keputusan HRM. Human Process Advantage Menjelaskan bahwa peran dari manajemen imbalan adalah untuk membedakan antara human process advantage dengan human capital advantage, dari pada hanya untuk meniru praktik terbaik dari perusahaan lain. Motivation Theory Motivasi adalah dorongan untuk memperkuat, mengendalikan, dan membangun perilaku. Teori motivasi ini menjelaskan bagaimana motivasi bekerja dan faktor-faktor yang menentukan kekuatannya berdasarkan bentuk-bentuk imbalan yang diberikan perusahaan. Principal Agent Theory Didasarkan pada anggapan bahwa keterpisahan antara pemberi kuasa dengan manajemen menjadikan pemberi kuasa tidak memiliki kuasa penuh atas manajemennya. Hal tersebut menjadikan perusahaan memiliki konflik terhadap apa yang mereka inginkan. Maka dari itu, sangat penting bagi perusahaan untuk dapat menentukan insentif yang sesuai dan terukur. The Psychological contract Adalah sekelompok harapan yang tidak tertulis antara individu karyawan dengan perusahaan/manajemen. Psychological contract merupakan harapan dan keyakinan karyawan serta perusahaan, akan apa yang akan mereka dapatkan sebagai timbal balik dari masing-masing pihak kepada mereka.

## **5. Hubungan Penilaian Kinerja Terhadap Imbalan**

Imbalan merupakan elemen hubungan kerja yang sering menimbulkan masalah dalam hubungan industrial. Masalah imbalan, khususnya upah, selalu menjadi perhatian manajemen, karyawan, dan pemerintah. Manajemen memperhitungkan upah karena merupakan bagian utama dari produksi dan operasi, melukiskan kinerja karyawan yang harus dibayar, dan mempengaruhi kemampuannya untuk merekrut tenaga kerja dengan kualitas tertentu. Jika memungkinkan, manajemen berupaya mengefisiensikan upah/imbalan karyawan dengan pembayaran minimal, tetapi karyawan harus berkinerja secara maksimal. Ketika merekrut seorang karyawan, manajemen organisasi mengharapkan karyawan melakukan pekerjaan atau tugas tertentu dengan cara tertentu dan menghasilkan kinerja tertentu untuk mencapai tujuan organisasi. Harapan organisasi diungkapkan dalam bentuk deskripsi tugas. Jika seorang karyawan menghasilkan kinerja yang diharapkan manajemen, ia akan mendapatkan imbalan tertentu. Dan dalam waktu tertentu, ia akan mendapatkan

kenaikan imbalan jika memenuhi kriteria kinerja yang diterapkan manajemen organisasi.

## **SIMPULAN**

Setelah membahas berbagai uraian dan penjelasan hasil penelitian tentang konsep manajemen kinerja, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa: Kinerja merupakan salah satu ukuran dari perilaku yang aktual di tempat kerja yang bersifat dimensional, dimana dimensi kerja meliputi kualitas output, kuantitas output, waktu kerja, kerjasama dengan rekan kerja. Manajemen Kinerja membantu kegiatan pengukuran tersebut dengan melakukan penilaian kinerja, yang kemudian digunakan untuk menentukan reward atau imbalan yang akan diberikan perusahaan kepada karyawan. Hubungan penilaian kinerja terhadap imbalan bersifat timbal balik, di mana keduanya sama-sama berpengaruh satu sama lain, serta memberikan hubungan yang positif. Selain itu konsep pembertian imbalan dan kompensasi menjadi indikator yang sangat erat dalam manajemen kinerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas & produktivitas kinerja.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Armstrong, Michael. 2010. *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward* (3rd Edition). India: Replika Press Ltd.
- George R. Terry, Leslie W. Rue. 2015. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- <http://blog.ub.ac.id/fakhrianharza/2013/03/31/konsep-manajemen-kinerjaimbalan-dan-hubungan-penilaian-kerja-terhadap-imbalan/>
- Lawler, Edward E. 1981. *Sistem Imbalan dan Pengembangan Organisasi* (terjemahan). Jakarta: LPPM, PT Pustaka Binaman Prestindo dan anggota IKAPI.
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid 1 Edisi 10*. Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama.
- Nurul Ulfatin, Teguh Triwiyanto. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sondang P. Siagian. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 2015. Jakarta: PT Bumi Aksara.