

MANAJEMEN KINERJA PADA PERUSAHAAN BISNIS DARI MANAJEMEN KINERJA TRADISIONAL KE MANAJEMEN KINERJA BARU

Oleh

Iman Suhartono

Dosen Tetap STIE AMA Salatiga

Abstrak

Manajemen kinerja tradisional mempunyai kelemahan-kelemahan dan tidak sesuai lagi diterapkan oleh organisasi bisnis dalam memasuki persaingan yang sangat ketat di pasar global. Manajemen kinerja tradisional harus ditinggalkan dan diganti dengan menerapkan manajemen kinerja baru. Perbaikan manajemen kinerja dilakukan secara berkelanjutan untuk mengantar kinerja karyawan, tim, dan organisasi ke yang terbaik. Agar efektivitas manajemen kinerja tercapai, organisasi bisnis perlu mengembangkan supervisi dalam melakukan perbaikan manajemen kinerja. Model manajemen kinerja yang terdiri dari empat tahap (perencanaan, implementasi, refleksi, dan kompensasi) dapat dipergunakan untuk perbaikan manajemen kinerja.

Kata kunci : Manajemen Kinerja

A. PENDAHULUAN

Pengeluaran organisasi dalam sumber daya manusia adalah paling dominan dibanding pengeluaran dalam sumber daya yang lain. Dalam persaingan yang semakin ketat di pasar global sekarang ini, banyak organisasi bisnis terkena musibah kalang bersaing, menderita kerugian, bahkan menderita kebangkrutan, yang disebabkan rendahnya produktivitas sumber daya manusia dalam organisasi bisnis tersebut. Masalah yang menimpa organisasi bisnis tersebut dapat diselesaikan dengan mencari penyebab pokok yang menimbulkan masalah tersebut. Penyebab umum masalah tersebut adalah karena organisasi bisnis masih menerapkan manajemen kinerja (*performance management*) tradisional.

Dalam sistem ekonomi global yang merupakan sistem tanpa batas-batas Negara yang secara bertahap menjadi kenyataan, lingkungan bisnis cepat sekali berubah. Terutama dengan didukung oleh perkembangan teknologi informasi dan transportasi yang semakin pesat, globalisasi menjanjikan kesempatan setiap orang di mana saja untuk akses ke yang terbaik di seluruh dunia. Makalah ini membahas bagaimana cara melakukan perbaikan manajemen kinerja untuk mengantar kinerja karyawan, tim, dan organisasi ke yang terbaik.

Pembahasan manajemen kinerja akan terarah, jika terlebih dahulu kita memahami apa yang dimaksud manajemen kinerja. Manajemen kinerja adalah suatu rangkaian praktik yang berkaitan dengan penilaian pekerjaan, pengembangan kemampuan, dan pemberian *reward* dalam organisasi. Praktik manajemen kinerja dapat berupa penentuan tujuan, pemilihan dan penempatan pekerja (karyawan dan

manajer), penilaian kinerja (*performance appraisal*), pemberian kompensasi, pelatihan dan pengembangan, dan manajemen karir.

Pembahasan makalah ini diawali dengan mengidentifikasi karakteristik manajemen tradisional dan manajemen kinerja baru. Identifikasi tersebut dimaksudkan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan manajemen kinerja tradisional dan mengetahui keunggulan-keunggulan manajemen kinerja baru.

Manajer dan supervisor suatu organisasi memainkan peran penting dalam membantu organisasi mencapai tujuan dengan meningkatkan dan mempertahankan produktivitas karyawan yang tinggi. Efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan pekerjaan akan mendukung kinerja organisasi untuk menghasilkan produk dan jasa yang mampu memenuhi kebutuhan dan harapan customer. Manajer dan supervisor harus bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan dengan menjamin karyawan agar sadar secara penuh bertanggung jawab terhadap pekerjaan dan termotivasi untuk meningkatkan kualitas dalam pelaksanaan tugas-tugas. Agar efektivitas manajemen kinerja tercapai, maka pembahasan berikutnya dalam makalah ini adalah bagaimana cara mengembangkan supervisi dalam melakukan perbaikan.

Perbaikan manajemen kinerja dilakukan tanpa mengenal lelah dan tidak mempunyai akhir. Pembahasan terakhir dalam makalah ini adalah bagaimana model manajemen kinerja yang terdiri dari empat tahap (perencanaan, implementasi, refleksi, dan kompensasi) dapat dipergunakan untuk perbaikan berkelanjutan manajemen kinerja.

B. PERMASALAHAN PADA MANAJEMEN KINERJA TRADISIONAL

Praktik manajemen kinerja tradisional tidak efektif untuk dipergunakan terhadap organisasi bisnis memasuki persaingan semakin ketat di tingkat global, karena karakteristik-karakteristik yang dimiliki manajemen kinerja tradisional (MKT) sebagai berikut:

1. **MKT terlalu berfokus ke deskripsi pekerjaan yang statis.** Deskripsi pekerjaan yang bersifat statis tersebut digunakan untuk standar penilaian kinerja karyawan. Deskripsi pekerjaan tersebut tidak adaptif terhadap perubahan yang pesat dan cepat di lingkungan eksternal dan internal bisnis.
2. **MKT berfokus ke individu.** Pemfokusan terhadap kinerja individu menyebabkan pekerjaan terkotak dalam sistem hirarki. Manajemen kinerja berfokus pada individu, cenderung membuat individu akan mementingkan hanya kinerja individu, yang dapat mengorbankan kinerja karyawan lain, kinerja tim, dan kinerja organisasi.
3. **MKT berharap kinerja dinyatakan dalam target yang baku atau MBO (*management by objective*).** Jika kinerja yang dicapai karyawan dan tim manajemen tidak sesuai dengan yang telah ditetapkan atau dibakukan, maka kinerja karyawan dianggap tidak baik.
4. **MKT berorientasi pada volume pekerjaan dan penghematan biaya.** Kinerja karyawan dinyatakan baik jika karyawan bekerja menghasilkan volume pekerjaan yang banyak dan menghemat banyak biaya.
5. ***Feedback* manajemen kinerja dari satu sumber yaitu dari atasan.** *Feedback* penilaian hanya dipercayakan ke manajer atau supervisor, akan menciptakan “bos sebagai manajer kinerja”. Untuk mendapat nilai baik dalam melakukan pekerjaan, karyawan akan berusaha “asal bos senang”.
6. **MKT terlalu berfokus pada praktik administratif yang terpisah.** Kompensasi, penilaian kinerja, evaluasi dan deskripsi pekerjaan sering membawa persoalan berbeda-beda dan tidak mempunyai keterkaitan tujuan secara jelas antara yang satu dengan yang lain.

7. **MKT terlalu berfokus ke masa lalu.** Pemfokusan ke masa lalu mengganggu manajer untuk melihat kinerja bisnis saat ini dan yang akan datang. Partisipasi karyawan menjadi pasif. Lingkungan bisnis berubah cepat, menyebabkan organisasi bisnis sulit untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian terhadap pengelolaan sumber daya manusia dan terhadap penentuan tujuan dan prioritas bisnis. Permintaan pasar terus mengalami perbaikan berkelanjutan terhadap apa yang telah terjadi sebelumnya. Oleh karena itu, pemfokusan ke masa lalu membuat organisasi tidak adaptif terhadap perubahan permintaan pasar yang terjadi.
8. **MKT mengoreksi terhadap suatu yang salah.** MKT berorientasi tidak mencegah masalah, melainkan berorientasi terhadap pengoreksian sesuatu yang salah.

C. MANAJEMEN KINERJA BARU

Manajemen kinerja tradisional sudah tidak efektif untuk dipergunakan dalam kondisi bisnis saat ini dan yang akan datang. Manajemen kinerja tradisional harus ditinggalkan dan diganti dengan manajemen kinerja yang baru.

Manajemen kinerja baru dapat digali dengan menggunakan beberapa pendekatan, misalnya: *total quality management*, *reengineering*, *fast-response organization*, dan pengembangan organisasional (*organizational development*). Dalam mengelola setiap proses dalam organisasi bisnis saat ini, ada suatu kecenderungan bagi organisasi untuk menerapkan *total quality management*, sebagai paradigma baru manajemen. Penggalan manajemen kinerja baru dalam makalah ini dilakukan dengan cara mengubah manajemen kinerja tradisional menjadi manajemen kinerja yang berakar prinsip-prinsip *total quality management*.

Prinsip TQM

Total quality management (TQM) adalah sebuah konsep manajemen yang memfokuskan pada usaha kolektif semua manajer dan karyawan, untuk memenuhi kepuasan customer dengan perbaikan berkelanjutan di berbagai bidang. TQM adalah sebuah filosofi yang dapat digunakan untuk membuat strategi organisasi, untuk mendapat kinerja organisasi yang unggul.

TQM adalah sebagai sarana untuk mengelola perubahan, yang merupakan tantangan yang harus dihadapi oleh setiap organisasi dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan global. TQM mengenalkan tujuan strategis terhadap kualitas yang memerlukan pendekatan terintegrasi yang membantu organisasi dalam menghasilkan dan mengembangkan *output*, tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan customer internal. Prinsip-prinsip TQM yang penting adalah: perbaikan sistematis, berfokus ke customer, komitmen jangka panjang, pencegahan masalah, dan kualitas sebagai pekerjaan setiap orang.

1. **Perbaikan sistematis.** TQM adalah pendekatan kualitas yang sistematis dengan perbaikan bersifat tahap demi tahap. Banyak program perbaikan yang memfokuskan pada masalah tertentu yang dianalisis dengan statistik, didelegasikan kepada bawahan, atau ditandai dengan slogan-slogan pada saat-saat tertentu. Lebih dari itu, TQM digunakan sebagai strategi perbaikan organisasional yang hakekatnya adalah sebagai komitmen untuk mengubah cara berpikir organisasi.

2. **Berfokus ke Customer.** *Total quality management* berfokus ke customer, bukan pada volume pekerjaan atau biaya. TQM memilih definisi kualitas pada mulanya berkaitan dengan spesifikasi teknik *output*, keperluan layanan atau pengukuran produktivitas. Sekarang ini, TQM sebagai pendekatan yang lebih *holistic*, mencakup pelaksanaan pemenuhan kebutuhan customer dengan berusaha memuaskan kebutuhan customer pada semua proses bisnis.
3. **Komitmen jangka panjang.** Dalam TQM, perlombaan kualitas dilakukan secara *marathon*, tidak hanya sementara, dan berjangka pendek. Dalam kebanyakan organisasi, kualitas nyata tidak akan terjadi tanpa perubahan mendasar dalam kultur organisasi dan cara kerja bisnis. TQM memperhatikan hasil-hasil karyawan tingkat bawah, perusahaan meluangkan waktu sebaik mungkin untuk memeriksa cara mengelola karyawan, dan menginspirasi karyawan untuk membuat *output* yang terbaik. Berikutnya, TQM memperkenalkan untuk penindaklanjutan umpan balik (*feedback*) penguatan kembali secara konstan, dan pembaharuan nilai dan proses yang juga penting untuk keberhasilan organisasi bisnis.
4. **Pencegahan masalah.** TQM adalah strategi yang berorientasi untuk mencegah, tidak *defensive* dan tidak hanya memperhatikan pengoreksian *output* yang rusak. TQM mencakup pengidentifikasian masalah yang sesungguhnya dan yang potensial untuk menghilangkan *output* yang rusak. TQM juga memerlukan bantuan program dan kebijakan sumber daya manusia untuk memotivasi karyawan agar melibatkan diri dalam melakukan identifikasi masalah dan kemudian hasilnya diberikan kepada manajemen.
5. **Kualitas sebagai pekerjaan setiap orang.** Dalam TQM, kualitas adalah pekerjaan setiap orang, bukan milik staf ahli. Setiap orang berkontribusi terhadap kualitas dan perlindungan terhadap customer dari kualitas produk/jasa yang tidak baik. TQM mencakup organisasi secara keseluruhan, dari manajemen puncak sampai dengan karyawan tingkat bawah. Komitmen tinggi kepada organisasi yang ditunjukkan oleh *top management*, pada dasarnya untuk keberhasilan TQM dan harus didukung dengan partisipasi anggota organisasi pada semua tingkat. Kerja tim (*teamwork*) adalah juga penting untuk penguatan dukungan dan kerja sama saling menguntungkan untuk melakukan penyediaan produk/jasa berkualitas tinggi bagi customer.

Karakteristik Manajemen Kinerja Baru

Manajemen kinerja baru yang berdasarkan TQM akan mengantar kinerja karyawan, tim, dan organisasi ke yang terbaik. Berikut ini karakteristik-karakteristik manajemen kinerja baru (MKB) yang berdasarkan TQM:

1. **Berdasarkan pada kebutuhan dan harapan customer.** Harapan manajemen kinerja adalah yang mempunyai keterkaitan dengan rencana bisnis organisasi. Cara kerja karyawan yang semula berfokus terhadap deskripsi pekerjaan yang statis, berubah menjadi deskripsi pekerjaan yang dinamis. Deskripsi pekerjaan yang dinamis adalah berfokus memuaskan kebutuhan dan harapan customer eksternal dan internal, yang senantiasa berubah.
2. **Berfokus pada tim dan individu.** Agar perbaikan terhadap pemberdayaan karyawan dapat berhasil, MKB mempekerjakan individu-individu tidak dalam sistem hirarkhi yang terkotak-kotak, melainkan harus berkeja sebagai anggota tim, anggota fungsi, dan sebagai bagian dari proses yang semua mengarah ke tujuan bersama organisasi. Kebijakan manajemen (termasuk manajemen kinerja)

disesuaikan dengan kebijakan pendidikan, pelatihan, dan pengembangan karyawan yang diarahkan untuk perbaikan yang mendukung kerja tim.

3. **Dinyatakan dalam target perbaikan.** Harapan kinerja yang dinyatakan dalam target perbaikan bukan dinyatakan sebagai target yang baku atau target dalam MBO (*management by objective*). Target perbaikan dikomunikasikan untuk pencapaian kriteria: a) dapat diukur dan diobservasi, b) mengontrol dan mempengaruhi individu dan tim, dan c) berpengaruh terhadap proses yang cukup signifikan untuk lebih mampu memenuhi harapan customer.

Dengan menggunakan harapan kinerja, individu, dan tim memahami untuk tidak bersandar terhadap sesuatu yang baku. Mereka didorong untuk aktif ambil bagian dalam tindakan pemecahan yang lebih kompleks. Jika individu atau tim telah memenuhi kebutuhan customer dalam satu bidang, perhatian lebih diarahkan ke bidang kinerja yang lain. Harapan customer tidak bersifat statis, melainkan terus berubah sejalan dengan perubahan lingkungan yang akan terjadi.

4. **Berorientasi terhadap pencapaian kinerja berkualitas dan kepuasan customer.** Harapan kinerja berorientasi pada pencapaian kinerja berkualitas dan kepuasan customer. Setiap orang harus berkontribusi terhadap kualitas dan perlindungan terhadap customer dari kualitas produk/jasa yang tidak baik *Total quality culture* membutuhkan individu dan tim untuk memperhatikan bagaimana mereka melakukan perbaikan berkelanjutan. Kualitas adalah suatu refleksi dari perhatian yang rinci atau pemikiran yang analitis yang digunakan untuk menyelesaikan suatu tugas atau melaksanakan prosedur. Kualitas adalah suatu refleksi dari perhatian yang rinci atau menyelesaikan suatu tugas atau melaksanakan prosedur. Kualitas total (*total quality*) dan layanan ke customer yang unggul menjadi cara untuk melakukan manajemen kinerja.
5. **Feedback kinerja datang dari banyak sumber.** *Feedback* kinerja adalah seharusnya dari customer yang dilayani oleh karyawan atau tim. Customer terdiri dari customer eksternal (pelanggan, masyarakat dan stakeholder eksternal yang lain) dan customer internal (karyawan, pimpinan, dan *stockholder*). Karyawan dan supervisor memainkan suatu peran penting dalam manajemen kinerja, jika mereka melakukan feedback kinerja terhadap dirinya sendiri dan memberikan feedback kinerja terhadap orang atau tim yang lain.
6. **Interdependent collective unit.** MKB berfokus pada *multiple system* yang terintegrasi, yang terdiri dari individu, tim, proses, dan unit bisnis. Elemen-elemen dalam manajemen kinerja adalah terintegrasi, tidak dapat dipisah-pisah antara yang satu dengan yang lain. Jika penilaian kinerja (*performance appraisal*) akan dibahas, maka pembahasan penilaian kinerja harus mengaitkan dengan elemen-elemen lain dalam manajemen kinerja. Di samping itu, dalam MKB, organisasi meningkatkan peran individu dalam konteks *interdependent collective* unit terdiri dari tim, program, atau proses.
7. **Berorientasi ke masa yang akan datang.** Dengan berorientasi ke masa yang akan datang, MKB mendorong karyawan sebagai partisipan aktif. Setiap karyawan atau tim bersama manajer dan supervisor mengidentifikasi dan menilai: harapan customer, target perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement target*) dan keahlian yang dibutuhkan dalam perbaikan berkelanjutan.

8. **Pencegahan Masalah.** MKB berorientasi mencegah, tidak defensif dan tidak hanya memperhatikan pengoreksian *output* yang rusak. Dengan berorientasi mencegah masalah, MKB mampu memperkecil masalah-masalah yang akan muncul.

Dengan memperhatikan karakteristik-karakteristiknya, manajemen kinerja baru yang berdasarkan TQM sesuai untuk dipergunakan dalam kondisi bisnis global saat ini dan yang akan datang dan akan mengantar kinerja karyawan, tim, dan organisasi ke yang terbaik. Tabel 1 menunjukkan dengan jelas perbedaan antara manajemen kinerja tradisional dan manajemen kinerja baru.

Tabel 1. Perbedaan antardua Pendekatan

No	Manajemen Kinerja Tradisional	Manajemen Kinerja Baru
1.	Berfokus pada deksripsi pekerjaan yang statis	Berfokus pada kebutuhan dan harapan customer
2.	Berfokus pada individu	Berfokus pada individu dan tim
3.	Harapan kinerja dinyatakan dalam target baku atau management by objective (MBO).	Harapan kinerja dinyatakan dalam target perbaikan berkelanjutan
4.	Berorientasi pada volume pekerjaan dan meminimalkan biaya.	Berorientasi pada pencapaian kualitas
5.	Feedback dari supervisor atau manajer	Feedback kinerja dari berbagai sumber.
6.	Berfokus pada praktik dan sistem administrasi terpisah	Berfokus pada multiple system yang terdiri dari individu, tim, proses, dan unit bisnis. Mengelola kinerja karyawan dalam konteks kinerja bisnis.
7.	Berfokus ke masa lalu dan partisipasi karyawan pasif	Berorientasi pada masa yang akan datang dan partisipasi aktif dari karyawan
8.	Pengoreksian terhadap sesuatu yang salah	Pencegahan masalah

D. PENGEMBANGAN SUPERVISI

Supervisor harus dikembangkan untuk memainkan peran dalam menerapkan manajemen kinerja baru. Keberhasilan implementasi TQM sangat mengandalkan efektivitas supervisor dalam mengelola sumber daya manusia. Supervisor memainkan peran dalam proses penilaian, perencanaan, dan penerapan TQM dalam manajemen kinerja baru. Berikut ini cara-cara pokok manajer dan supervisor memainkan peran dalam perbaikan (*improvement*) manajemen kinerja yang berdasarkan TQM.

1. **Mendiagnosis kesiapan organisasi.** Program kualitas tidak dapat diperintahkan dengan wewenang manajerial. Supervisor harus mengenal bahwa sebuah organisasi tidak hanya berupa garis wewenang tetapi sebagai kombinasi yang kompleks dari struktur, proses, sumber daya dan staf. Penerapan TQM sering membutuhkan struktur baru dan lingkungan kerja baru. Analisis kesiapan organisasi mengimplementasikan TQM harus dibuat sebelum manajemen kinerja baru dilancarkan (Bader and Bloom, 1992, p.62).
2. **Mengadakan analisis rantai nilai.** Semua fungsi berkontribusi terhadap kualitas dari sudut pandang customer. Analisis rantai nilai sangat penting untuk memahami

- bagaimana setiap pekerjaan secara bersama-sama untuk memenuhi kebutuhan dan harapan customer.
3. **Melakukan perencanaan jangka panjang.** Usaha menghasilkan output berkualitas sesuai dengan kebutuhan dan harapan customer, dibutuhkan perubahan mendasar dalam budaya organisasi dan cara kerja bisnis. Perubahan tidak dilakukan hanya sementara dan berjangka pendek, melainkan membutuhkan perencanaan jangka panjang dan berkelanjutan. Semua visi karyawan adalah tanggung jawab terhadap kepuasan customer yang harus dipegang teguh oleh semua karyawan.
 4. **Mengembangkan program pengkomunikasian dan pelatihan manajemen kinerja baru.** Supervisor dapat membantu manajer puncak dalam pengkomunikasian dan pelatihan manajemen kinerja kepada karyawan. Pengembangan kultur yang berorientasi ke customer harus dikomunikasikan ke semua karyawan. Pelatihan, perputaran pekerjaan, dan program job enlargement secara berkelanjutan sangat penting untuk dilaksanakan.
 5. **Supervisor menjadi pembimbing dan penasehat.** Supervisor menjadi pembimbing dan penasehat untuk membantu mengidentifikasi harapan customer, departemen, dan organisasi. Supervisor mengarahkan karyawan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian dan kreativitas yang dimiliki agar dapat menjadi karyawan yang profesional dan mampu melakukan pencapaian visi kualitas total organisasi.
 6. **Semua karyawan sebagai customer internal.** Supervisor harus menganggap semua karyawan sebagai customer internal dalam sistem manajemen kinerja baru. Sebagai customer internal, supervisor harus melibatkan karyawan dalam perancangan sistem tersebut. Lebih dari itu, feedback terhadap pekerjaan datang dari banyak sumber yang berbeda-beda, tidak hanya dari supervisor, tetapi juga dari customer internal dan eksternal. Kepuasan customer akan lebih terpenuhi dengan feedback pekerjaan dari berbagai sumber.
 7. **Pengujian secara regular.** Supervisor perlu menguji secara regular seberapa jauh TQM dijadikan landasan dalam manajemen kinerja baru. Supervisor mengambil sample yang cukup dari kinerja pekerjaan untuk observasi perilaku dan kinerja semua karyawan.
 8. **Hubungan Kemitraan.** Manajer dan supervisor mendorong hubungan kemitraan antara atasan dan bawahan. Hubungan kemitraan ini membutuhkan *mutual trust*, respek terhadap orang, dan mendorong perbaikan berkelanjutan.
 9. **Supervisor aktif memberikan informasi.** Supervisor harus aktif memberikan informasi yang berkaitan dengan kinerja organisasi kepada karyawan, sebagai customer internal. Karyawan merasa perlu memperoleh informasi tentang bagaimana departemen mereka dan informasi bagaimana cara organisasi bekerja. Informasi yang relevan dan tepat waktu dapat menaikkan komitmen setiap individu terhadap pencapaian keberhasilan organisasi. Di samping itu, supervisor mendorong agar semua karyawan bersedia memberikan kepada manajemen mengenai informasi apa saja yang berkaitan dengan manajemen kinerja.
 10. **Supervisor berperan sebagai leader.** Manajemen kinerja baru tidak hanya membutuhkan manajemen, tetapi juga leadership. Disamping sebagai manajer atau supervisor, tim manajemen suatu organisasi harus berperan sebagai leader. Ada perbedaan pengertian antara manajer dan leader. *Manager are people who do the things right*, dan *leaders are people who do the right thing*. Leader merumuskan

misi, visi dan values, sedangkan manajer mewujudkan atau melaksanakan misi, visi, dan values yang telah dirumuskan oleh *leader* (Gutierrez, 1993, pp. 33-34)

Banyak model dari leadership yang dapat digunakan untuk mengembangkan supervisi manajemen kinerja yang efektif, misalnya: teori kontingensi, pengembangan supervisi, leadership situasional, dan supervisi musiman yang mendukung perbaikan manajemen kinerja baru. Ide umum pendekatan-pendekatan ini adalah sebagai berikut: 1) karyawan mempunyai tingkat pengetahuan, keahlian, dan motivasi yang berbeda-beda, 2) tidak ada satu cara yang terbaik untuk melakukan supervisi terhadap karyawan, dan 3) supervisor harus beradaptasi dengan menggunakan *style* yang disesuaikan dengan kondisi karyawan.

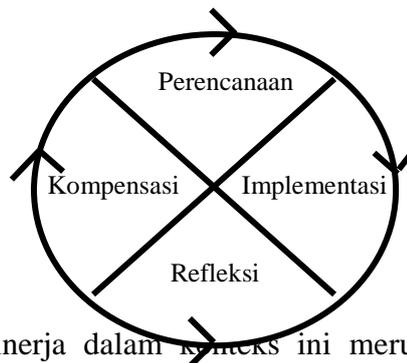
Dalam mengelola karyawan, *supervisor style* harus disesuaikan, karena latar belakang karyawan berbeda-beda. Meskipun berbeda-beda, karyawan dapat dikelompokkan dalam empat kelompok (grup) untuk memudahkan supervisor menentukan *style* yang digunakan untuk melakukan supervisi terhadap karyawan, yaitu sebagai berikut:

- Grup 1:** Karyawan yang memiliki motivasi tinggi dan memiliki pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan. Pada grup ini, *supervisor style* yang cocok adalah *nondirect style*. Karyawan dilibatkan secara aktif untuk membuat program perbaikan.
- Grup 2:** Karyawan yang memiliki motivasi tinggi tetapi tidak memiliki pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk melaksanakan tugas. *Collaboration style* dari *supervisor* adalah yang cocok untuk memberikan karyawan untuk lebih bertanggung jawab terhadap pengembangan pekerjaannya.
- Grup 3:** Karyawan yang mempunyai pengetahuan dan keahlian yang diperlukan tetapi tidak mempunyai motivasi kerja. Untuk menghadapi grup ini, supervisor dan karyawan dapat bersama-sama menyelidiki sebab-sebab karyawan tidak ada motivasi kerja. Barangkali masalah ini disebabkan karena karyawan sedang bingung atau sedang mempunyai masalah lain.
- Grup 4:** Karyawan yang tidak mempunyai motivasi kerja dan tidak memiliki pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk melaksanakan tugas. *Directive style* dari supervisor adalah cara terbaik untuk grup ini. Supervisor banyak mengeluarkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk membimbing, melatih, dan mengembangkan karyawan grup ini.

E. EMPAT TAHAP PERBAIKAN MANAJEMEN KINERJA

Program pelatihan TQM mengajarkan model empat tahap dari Walter Shewart-plan, do, check, dan act – untuk perbaikan kualitas berkelanjutan (continuous quality improvement). Model ini memberikan struktur yang unggul untuk mendesain ulang manajemen kinerja. Dalam manajemen kerja, empat tahap tersebut diberi nama baru: perencanaan, implementasi, refleksi, dan kompensasi. Keempat tahap perbaikan berkelanjutan manajemen kinerja – disebut model manajemen kinerja – adalah merupakan siklus perbaikan berkelanjutan tanpa kenal lelah dan tidak mempunyai akhir. Model manajemen kinerja dapat digambarkan dalam diagram lingkaran (lihat gambar 1). Model manajemen kinerja dapat digunakan untuk melakukan kooperasi, pelibatan, dan pemberdayaan karyawan. Dalam pembuatan model manajemen kinerja ini, pimpinan dan karyawan secara bersama-sama dalam suatu pertemuan terlibat aktif melakukan perbaikan manajemen kinerja berdasarkan TQM.

Gambar 1 Model Manajemen Kinerja



Perencanaan

Perencanaan kinerja dalam konteks ini merupakan tahap awal dari model manajemen kinerja. Dalam menyusun rencana, dilakukan melalui rapat atau pertemuan. Kegiatan-kegiatan penting dalam tahap perencanaan ini adalah:

1. **Mengidentifikasi kebutuhan customer eksternal dan internal.** Setiap customer internal mempunyai kebutuhan kinerja yang digunakan untuk menciptakan manajemen kinerja yang efektif. Hasil pengidentifikasian kebutuhan customer dipertimbangkan dalam penyusunan perencanaan manajemen kinerja.
2. **Mendapatkan dan memberikan informasi kinerja yang mencatat penyimpangan yang terjadi.** Anggota organisasi membutuhkan informasi kinerja mengenai bagaimana organisasi dan unit kerja melakukan kegiatan. Melalui pertemuan, manajer dapat memperoleh banyak informasi kinerja dari karyawan. Dengan melakukan penggalian informasi dari karyawan, karyawan merasa diperhatikan, sehingga akan menciptakan pemberdayaan karyawan. Semua karyawan dan tim manajemen harus mengetahui sepenuhnya manajemen kinerja baru. Karyawan yang mempunyai informasi lebih banyak, memiliki kemampuan berkontribusi lebih besar dalam penyelesaian masalah dan dalam perbaikan berkelanjutan. Lebih dari itu, analisis variance dalam kinerja adalah penting untuk menetapkan batas atas dan batas bawah kinerja dan pengembangan standar kinerja.
3. **Meneliti kecakapan dan kemampuan organisasi.** Penilaian kecakapan dan kemampuan organisasi adalah merupakan aspek perencanaan. Hasil penilaian terhadap kekuatan dan kelemahan organisasi dipergunakan untuk menyusun rencana kinerja organisasi. Penilaian terhadap proses kerja organisasi secara menyeluruh dipergunakan untuk menyusun rencana kinerja yang sekaligus rencana perbaikan proses.
4. **Menyampaikan atau meluruskan misi, visi, dan rencana strategik.** Misi, visi dan rencana strategik harus dikunikasikan ke seluruh karyawan dan tim manajemen. Visi tidak cukup dinyatakan oleh manajemen puncak. Pemberdayaan semua individu karyawan dapat dimulai dengan membantu individu untuk mendapatkan sentuhan visi yang berkaitan dengan visi organisasi. Mereka ikut ambil bagian menciptakan visi yang mendukung komitmen dan alignment dalam perbaikan berkelanjutan manajemen kinerja. Maksud pembagian atau pendistribusian visi adalah untuk memberikan bimbingan dan kontrol kepada individu dan tim dalam melakukan pekerjaan, agar mereka mampu mencapai kinerja tinggi sesuai dengan harapan customer.
5. **Mengidentifikasi tujuan organisasi, tim, dan individu.** Perusahaan membuat tim-tim perencanaan yang berupa *across function teams* yang beranggotakan wakil-wakil dari semua tingkatan manajemen. Tim-tim tersebut mempunyai akses

mempunyai akses pada informasi silang yang akan memberikan landasan untuk mengembangkan keterkaitan antartujuan faktor perencanaan: misi, visi, rencana strategik organisasi, *key result areas*, tujuan operasional organisasi, tujuan kelompok kerja, dan tujuan individu.

6. **Membuat anggaran realistis.** Membuat anggaran yang realistis adalah bentuk proses perencanaan yang penting. Semua anggaran memerlukan berbagai macam asumsi, dan perencana perlu membuat asumsi-asumsi yang eksplisit. Anggaran realistic yang berkaitan manajemen kinerja diantaranya memuat rencana biaya: perbaikan proses kerja, proyek perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement project*), rencana pemberian penghargaan ke individu dan tim, pelatihan dan pengembangan, dan manajemen karir. Pelatihan dan pengembangan karyawan diarahkan untuk mengadopsi teknologi baru, bekerja dalam tim yang efisien, dan membuat jaringan *across functions*.

Implementasi

Tahap implementasi ini merupakan tahap melaksanakan dari apa yang sudah direncanakan dalam tahap pertama. Tahap ini segera dilaksanakan melalui pertemuan atau rapat. Kegiatan-kegiatan penting yang dilakukan dalam pembahasan tahap implementasi sebagai berikut:

1. **Mengadakan pembahasan terhadap harapan pekerjaan (*job expectation*).** Secara bersama-sama, mereka menganalisis pekerjaan semua karyawan dalam unit kerja dan kebutuhan customer internal. Dalam pembahasan ini mereka mendiskusikan: 1) apa yang sekarang dikerjakan karyawan di tempat kerja, 2) bagaimana pekerjaan dilaksanakan (*process goals*), 3) perlu bantuan apa (peralatan, informasi), 4) *output* kerja apa yang diharapkan, dan 5) pengetahuan, keahlian, dan kemampuan apa yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan.
2. **Memperbaiki deskripsi pekerjaan.** Hasil pembahasan harapan pekerjaan dipergunakan untuk perbaikan deskripsi pekerjaan. *Supervisor* dan semua karyawan menentukan tujuan proses dan mendiskusikan metode kerja. Tujuan proses hendaknya dikaitkan dengan *performance output goals*.
3. **Mengembangkan kontrak kinerja dengan setiap individu dan tim.** Diskusi dalam tahap ini menjadi dasar untuk membuat kontrak harapan kinerja. Semua karyawan dan tim kerja seharusnya menetapkan kontrak harapan kinerja dengan manajer. Kontrak seharusnya mencakup pengukuran tujuan kinerja dan tujuan perbaikan proses. Kontrak semestinya menjelaskan secara spesifik bagaimana pencapaian tujuan akan berpengaruh terhadap upah (*pay*).
4. **Memberikan konsultasi secara regular terhadap individu dan tim.** Dalam tahap implementasi, manajer memberikan konsultasi regular terhadap individu yang mendapat rintangan atau masalah yang terjadi dalam melaksanakan pekerjaan. *Supervisor* bersama-sama dengan setiap karyawan dan setiap tim kerja menindaklanjuti terhadap masalah atau rintangan yang terjadi. *Supervisor* hendaknya cepat respon untuk mengetahui dan mencatat rintangan. Rintangan yang lebih berat hendaknya dibicarakan dengan manajemen puncak.
5. **Memberikan informasi kinerja berkelanjutan.** Dalam tahap ini, individu juga membutuhkan *feedback* kinerja berkelanjutan untuk menaikkan atau menjaga motivasi yang tinggi dan kinerja yang efisien. *Feedback* dapat berujud grafik visual dari suatu kinerja. *Feedback* dipergunakan untuk pengukuran: kualitas, ketepatan

waktu, dan produktivitas yang kemudian untuk dibandingkan dengan tujuan yang ditetapkan. Beberapa bagan dapat dipergunakan oleh karyawan untuk: memonitor dan mendapatkan cara untuk memperbaiki kinerjanya. Secara teratur, informasi kinerja hendaknya diberikan ke karyawan di tempat informasi yang tersedia, dalam harian, mingguan, bulanan.

F. REFLEKSI

Refleksi adalah sama dengan tahap “check” dalam “model plan-do-check-act”. Tahap refleksi merupakan tahap membandingkan antara hasil implementasi dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya dan menindaklanjuti jika ada penyimpangan antara implementasi dan perencanaan. Dalam tahap ini, majer/supervisor bertemu dengan semua karyawan untuk membahas refleksi pekerjaan. Secara bersama-sama, mereka menilai perilaku dan kinerja karyawan dan mendiskusikan dengan menggunakan dan mengembangkan keahlian. Kegiatan-kegiatan penting dalam pembahasan tahap refleksi, sebagai berikut:

1. **Mengumpulkan *feedback* penilaian.** Untuk menyiapkan pembahasan refleksi pekerjaan, supervisor perlu mengumpulkan *feedback* dari berbagai sumber. *Feedback* dari berbagai sumber lebih baik daripada *feedback* dari satu sumber, yang terjadi dalam manajemen kinerja tradisional. *Feedback* dari berbagai sumber menghindari penyimpangan penilaian yang potensial seperti yang terjadi dalam *feedback* dari satu sumber – supervisor. Individu merasakan lebih dinilai obyektif dengan *feedback* penilaian dari berbagai sumber. Mereka dapat mempelajari lebih banyak tentang bagaimana perilaku kerja yang berpengaruh terhadap orang lain dan customer.

Pembahasan refleksi memberikan suatu peluang untuk mendiskusikan beberapa masalah yang terjadi pada anggota karyawan. Supervisor dapat membantu semua karyawan dalam pengembangan diri sendiri, perbaikan proses kerja, dan pemahaman mengenai kontribusinya terhadap perbaikan proses kerja yang lebih besar.

2. **Menguji penggunaan dan peningkatan keahlian.** Selama pembahasan refleksi, supervisor mengambil peran dengan membekali karyawan untuk menguji penggunaan dan peningkatan keahlian, dan untuk mengetahui bidang-bidang yang memerlukan perbaikan. Dalam beberapa kasus, pembekalan perlu untuk membantu individu untuk mau menerima *feedback* negatif yang tidak diharapkan.

3. **Memberi *feedback*.** Pembahasan dalam tahap ini memberikan *feedback* terhadap tim kerja tentang kekuatan/keunggulan dan bidang-bidang yang membutuhkan perbaikan. Penilaian semua karyawan dari supervisor (*upward appraisal*) menjadi komponen kunci dalam proses manajemen kinerja. Saat *upward appraisal* digunakan, setiap supervisor mengumpulkan *feedback* dari karyawan staff, kemudian bersama manajer menilai (menguji) informasi tersebut dalam suatu pertemuan. Secara bersama-sama, mereka menilai *feedback* penilaian dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari perilaku supervisi dan leadership. Pembahasan terakhir adalah menentukan tujuan perbaikan dan rencana tindakan, melalui pelatihan-pelatihan untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan.

Kompensasi

Dalam tahap ini, pertemuan membahas sistem kompensasi yang digunakan untuk menghargai atau menilai kinerja. Penilaian kinerja dengan kompensasi hendaknya ditetapkan dan melibatkan individu dan tim. Aktivitas-aktivitas penting yang dibahas dalam tahap kompensasi sebagai berikut:

1. **Mengkaitkan kinerja dengan upah.** Pembahasan ini digunakan untuk mendiskusikan keterkaitan antara kinerja dan upah. Sistem kompensasi yang efektif hendaknya bertujuan memotivasi individu untuk menggunakan secara optimum kemampuan, keahlian, pengetahuan yang dimiliki, dan untuk menciptakan dan menjaga kinerja individu dan tim yang tinggi. Sistem kompensasi yang baik percaya bahwa suatu kemitraan antara manajer dan karyawan dalam suatu kontrak kinerja dikembangkan melalui hubungan saling menguntungkan, dengan cara memahami keterkaitan antara upah dan kinerja. Setiap karyawan hendaknya dinilai menurut kriteria yang ditetapkan dalam kontrak harapan pekerjaan (*job expectation*). Disamping itu, dalam kemitraan yang benar, setiap karyawan mempunyai peluang untuk menilai diri sendiri sebelum menerima penilaian dari manajer.
2. **Menentukan kompensasi terhadap kontribusi individu pada tiga tingkat: individu, tim, dan organisasi.** Beberapa perusahaan mendapatkan tiga tingkat sistem kompensasi yang efektif, yaitu: 1) berdasar pada kinerja individu, 2) kinerja tim kerja, dan 3) kinerja organisasi. Pada tingkat kinerja individu, organisasi dapat menggunakan *merit-based pay* untuk *reward* karyawan, yang sesuai dengan kontrak kinerja. Disamping itu, organisasi dapat menambah *skill-based pay* untuk menghargai peningkatan dan penggunaan keahlian. Pada kinerja tim, *gainsharing plan* dapat digunakan untuk perbaikan proses kerja yang mampu menghasilkan kualitas lebih tinggi atau biaya lebih rendah. Dalam manajemen kinerja baru, tipe kompensasi *gainsharing plan* menjadi sangat penting untuk menghargai kinerja individu dalam suatu tim dan organisasi.
3. **Menggunakan kombinasi dari sistem kompensasi total.** Penggunaan kombinasi dari kompensasi total akan menghasilkan tujuan kompensasi yang lebih baik daripada hanya menggunakan sebagian dari sistem kompensasi total. Kompensasi dibedakan dalam dua kelompok besar: *extrinsic rewards* dan *intrinsic rewards*. *Extrinsic reward* (moneter) ada dua macam: kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung terdiri dari upah pokok dan salary, dan *performance-based pay*. *Performance-based pay* dan dua bagian: tradisional (*merit pay plan*) dan *variable-pay plan* (*skill-based pay*, *gainsharing*, dan *profit sharing*). Pemberian kompensasi secara total ke semua karyawan dan tim manajemen memberikan keterkaitan yang kuat antara kompensasi dan kinerja.

G. KESIMPULAN

Organisasi bisnis sekarang ini membutuhkan sistem manajemen kinerja yang *align people management with managing the business*. Dengan memperhatikan karakteristiknya, manajemen kinerja tradisional tidak lagi efektif untuk dipergunakan dalam organisasi bisnis yang memasuki pasar persaingan global. Oleh karena itu manajemen kinerja tradisional ditinggalkan dan digantikan dengan manajemen kinerja baru. Dengan memperhatikan karakteristiknya, manajemen kinerja baru yang berdasarkan TQM sesuai dengan efektif bagi organisasi bisnis yang memasuki persaingan yang semakin ketat di pasar global. Namun demikian, penerapan

manajemen kinerja baru tersebut dalam suatu organisasi dapat berhasil, jika didukung dengan penerapan TQM secara penuh dan menyeluruh dalam setiap proses organisasi.

Untuk mengantisipasi perubahan-perubahan lingkungan organisasi yang cepat dan dinamis, praktik manajemen kinerja baru dilakukan penyesuaian-penyesuaian melalui perbaikan berkelanjutan yang tanpa mengenal lelah dan tidak mempunyai akhir. Model manajemen kinerja yang terdiri dari empat tahap (perencanaan, implementasi, refleksi dan kompensasi) dapat digunakan untuk perbaikan berkelanjutan. Manajer dan supervisor bersama semua karyawan akan menggunakan praktik manajemen kinerja sebagai alat untuk memberikan kontribusi terhadap penentuan bentuk dan tujuan organisasi baru yang dinamis.

Perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan dinamis menciptakan tantangan-tantangan bagi organisasi bisnis, misalnya berupa: 1) mempromosikan manajemen kinerja baru untuk sepenuhnya diterapkan, 2) mengharuskan manajer dan supervisor agar kontribusi individu dan tim terhadap kinerja organisasi: diperhatikan, dikembangkan, dihargai, dan diberi *reward*, 3) meyakinkan manajer bahwa perbaikan kinerja karyawan dan tim yang efektif mampu mengarahkan kinerja organisasi ke yang terbaik, dan 4) menyadarkan tim manajemen dan karyawan untuk melakukan *learning to learn* dalam rangka perbaikan manajemen kinerja.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Charles H. Kepner & Benyamin B. Tregoe, *Manajer yang Rasional (II) (terjemahan)*, Penerbit Erlangga – Jakarta, 1982.
- Gary Dessler, *Organisasi and Management: A Contingency Approach*, Prentice – Hall, Inc., Homewood, Illinois, 1980.
- Heidjrachman Ranupandojo & Suad Husnan, *Manajemen Personalia*, edisi revisi, BPFE – Yogyakarta, 1982.
- Leon C. Megginson, Donald C. Mosley & Paul H. Pietri, Jr., *Management : Concept and Applications*, Harper & Row, Publisher, Inc., New York, 1983.
- Pangestu Subagyo, Marwan Asri & T. Hani Handoko, *Dasar-Dasar Riset Operasi (Operations Research)*, BPFE – Yogyakarta, 1984.
- Peter G. Drucker, *Pengantar Manajemen (terjemahan)*, PT. Binaman Pressindo – LPPM, Jakarta, 1982.
- Sukanto Rekshodiprodjo & T. Hani Handoko, *Organisasi Perusahaan: Teori dan Perilaku*, BPFE – Yogyakarta, 1983.
- Sukanto Reksohadiprodjo, T. Hani Handoko & Siswanto, *Kebijaksanaan Perusahaan (Business Policy) : Konsep Dasar dan Studi Kasus*, BPFE – Yogyakarta, 1984.
- T. Hani Handoko, *Dasar-Dasar Manajemen Produksi dan Operasi*, BPFE – Yogyakarta, 1984.
- _____, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Penerbit Liberty, 1985.
- Cohen, Alan R., Stephen L. Fink, Herman Gadon, Robin D, Willits , *Effective Behavior in Organizations, Revised Edition*, Richard D. Irwin, Homewood Illinois, 1980.
- Heerbert, Theodore, T., *Dimensions of Organizational Behavior*, Colliers, Mc. Millan, New York, 1976.
- Hicks, Herbert G., C. Ray Gullett, *Modern Business Management, (A Systems and Environmental Approach)*, Mc. Graw Hill International Book Company, Aucklan, 1984.

- Koontz, Halord, Cyrilo'donnel, *Management, A. Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions*, 6 th. Edition, Mc. Graw Hill Book Company, Kogakusha Ltd. Tokyo, 1976.
- Terry, George R., *Principles of Management*, Richard D. Irwin Inc. Homewood, Illinois, 1977.
- Winardi, *Pengantar Ilmu Manajemen, Suatu Pendekatan Sistem*, Nova Bandung, 1988.
- Winardi, *Sistem-Sistem Informasi Manajemen*, Nova, Bandung, 1988.
- Winardi, *Perilaku Organisasi*, Tarsito, Bandung, 1989.
- Winardi, *Kapita Selekta Ekonomi Perusahaan*, Nova, Bandung, 1988.
- Winardi, *Pengantar Operations Research*, Tarsito, Bandung, 1987.
- Winardi, *Pengantar Ekonomi Perusahaan*, Tarsito, Bandung, 1987.
- Winardi, *Sistem-Sistem Informasi Manajemen*, Nova, Bandung, 1988.
- _____, *Perilaku Organisasi*, Tarsito, Bandung, 1989.