

MANAJEMEN KINERJA SEBAGAI MEDIA PERUBAHAN

Jefri Heridiansyah (Dosen Tetap STIE SEMARANG)

Dwi Prawani Sri Redjeki (Dosen DPK STIE SEMARANG)

Abstrak

Manajemen pada sebuah organisasi merupakan kegiatan utama yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lain dalam memberikan layanan kepada manusia. Keberhasilan organisasi dalam memberikan layanan kepada pelanggannya dapat diamati melalui kinerja yang dihasilkan oleh organisasi tersebut. Kinerja sebuah organisasi bisa diketahui hasilnya baik apabila kinerja manajerial dan kinerja organisasional dapat digabungkan, penggabungan kedua kinerja ini menuntut organisasi harus menghadapi perubahan. Perubahan bisa dapat terjadi karena sesuatu yang berasal dari dalam atau dari luar sebuah organisasi. Manajemen perubahan merupakan suatu hal yang penting dalam suatu organisasi. Perubahan terjadi melalui revolusi, reformasi, evolusi, dan inovasi. Setiap orang tentu berbeda-beda dalam menanggapi perubahan. Beberapa tanggapan tersebut antara lain menolak, masa bodoh, belum siap, dan siap. Perbedaan tanggapan tersebut membuat masing-masing orang mendapatkan pilihan yang berbeda-beda dari perubahan.

Kata Kunci : Manajemen Kinerja, Manajemen Perubahan, Organisasi

PENDAHULUAN

Manajemen pada suatu organisasi merupakan kegiatan utama yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lain dalam memberikan layanan kepada manusia. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan tanggungjawab sosialnya sangat ditentukan oleh peran para manajer yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Apabila manajer mampu melaksanakan tugasnya dengan baik, maka organisasi tempat bernaung para manajer tersebut juga diharapkan berhasil dalam memenuhi kebutuhan dan tujuan organisasi.

Sebuah organisasi dinyatakan berhasil apabila dalam memberikan layanan kepada pelanggannya dapat diamati dan diukur melalui kinerja yang dihasilkan oleh organisasi tersebut. Kinerja sebuah organisasi bisa diketahui hasilnya baik apabila kinerja manajerial dan kinerja organisasional dapat digabungkan. Kinerja manajerial merupakan sebuah ukuran efektivitas dan efisiensi seorang manajer dalam menjalankan kegiatannya didalam organisasi untuk membantu organisasi tersebut mencapai tujuannya. Sedangkan kinerja organisasional mengukur tingkat efektivitas dan efisiensi usaha-usaha yang dilakukan oleh organisasi untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut.

PEMBAHASAN

Berdasarkan uraian tersebut di atas, dapat dinyatakan kinerja adalah sebagai ekspresi berupa perilaku atau cara seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan suatu kegiatan atau tugas sehingga menghasilkan suatu produk yang merupakan wujud dari semua tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan kepadanya. Pengertian dari manajemen kinerja secara mendasar adalah merupakan rangkaian kegiatan yang dimulai dari perencanaan kinerja, pemantauan/peninjauan kinerja, penilaian kinerja dan tindak lanjut berupa pemberian penghargaan dan hukuman serta rangkaian kegiatan tersebut haruslah dijalankan secara berkelanjutan. Baird mendefinisikan Manajemen Kinerja adalah suatu proses kerja dari kumpulan orang-orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dimana proses kerja ini berlangsung secara berkelanjutan dan terus-menerus. Sedangkan menurut Direktorat Jenderal Anggaran manajemen kinerja merupakan suatu proses strategis dan terpadu yang menunjang keberhasilan organisasi melalui pengembangan performansi aspek-aspek yang menunjang keberadaan suatu organisasi. Implementasi manajemen kinerja tidak hanya berorientasi pada salah satu aspek, melainkan aspek-aspek terintegrasi dalam mendukung jalannya suatu organisasi.

Manajemen kinerja menurut Dessler adalah sebuah proses mengkonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian, dan pengembangan kinerja ke dalam satu sistem tunggal bersama, yang bertujuan memastikan kinerja karyawan mendukung tujuan strategis perusahaan. Menurut Udekusuma mendefinisikan manajemen kinerja adalah suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu sedemikian rupa, sehingga baik tujuan individu maupun tujuan perusahaan dapat bertemu. Dalam hal ini bagi pekerja bukan hanya tujuan individunya yang tercapai tetapi juga ikut berperan dalam pencapaian tujuan organisasi, yang membuat dirinya termotivasi serta mendapat kepuasan yang lebih besar. Manajemen kinerja yang efektif akan dapat menghasilkan beberapa hal didalam sebuah organisasi :

- a. Tujuan yang jelas bagi organisasi dan proses yang benar untuk mengidentifikasi, mengembangkan, mengukur, dan membahas tujuan.
- b. Integrasi antara tujuan organisasi secara luas yang dibuat oleh manajemen yang bertujuan kepada masing-masing pekerja.
- c. Kejelasan yang lebih baik mengenai kebutuhan dan tujuan dari sebuah organisasi.
- d. Pelaksanaan kegiatan dialog yang berkelanjutan antara manajemen dengan para pekerja didalam sebuah organisasi.
- e. Pengembangan lingkungan yang lebih terbuka.

- f. Perusahaan dapat mencapai hasil yang diinginkan.
- g. Mendorong pengembangan pribadi.

]Tahapan Manajemen Kinerja

Menurut Williams terdapat empat tahapan utama dalam pelaksanaan manajemen kinerja. Tahapan ini menjadi suatu siklus manajemen kinerja yang saling berhubungan dan menyokong satu dengan yang lain :

1. Tahap pertama merupakan tahap identifikasi perilaku kerja dan dasar / basis pengukuran kinerja. Kemudian, dilakukan pengarahan konkret terhadap perilaku kerja dan perencanaan terhadap target yang akan dicapai, kapan dicapai, dan bantuan yang akan dibutuhkan. Indikator-indikator target juga didefinisikan di tahap ini. Sebuah target harus jelas apa yang akan dicapai dan bagaimana mencapainya (specific), terukur keberhasilannya (measureable) dan orang lain dapat memahami/melihat keberhasilannya. Target harus memungkinkan untuk dicapai, tidak terlalu rendah atau berlebihan (achievable), masuk akal dan sesuai kondisi/realita (realistic), serta jelas sasaran waktunya (timebound).
2. Tahap kedua merupakan penerapan monitoring pada proses organisasi. Tahap ini berfokus pada manage, dukungan, dan pengendalian terhadap jalannya proses agar tetap berada pada jalurnya. Jalur yang dimaksudkan disini adalah kriteria maupun proses kerja yang sesuai dengan prosedur berlaku dalam suatu organisasi.
3. Tahap ketiga mencakup langkah evaluasi. Evaluasi dilakukan dengan flashback/review kinerja yang telah dilaksanakan. Setelah itu, kinerja dinilai/diukur (appraising). Tahap ini memerlukan dokumentasi/record data yang berkaitan dengan obyek yang dievaluasi. Evaluator harus bersifat obyektif dan netral agar didapat hasil evaluasi yang valid.
4. Tahap keempat berfokus pada pengembangan dan penghargaan. Hasil evaluasi menjadi pedoman penentu keputusan terhadap action yang dilakukan selanjutnya. Keputusan dapat berupa langkah perbaikan, pemberian reward/punishment, melanjutkan suatu kegiatan/prosedur yang telah ada, dan penetapan anggaran.

Tujuan Manajemen Kinerja

Adapun tujuan dari manajemen kinerja adalah :

1. Mengatur kinerja organisasi dengan lebih terstruktur dan terorganisir.
2. Mengetahui seberapa efektif dan efisien suatu kinerja organisasi.
3. Membantu penentuan keputusan organisasi yang berkaitan dengan kinerja organisasi, kinerja tiap bagian dalam organisasi, dan kinerja individual.
4. Meningkatkan kemampuan organisasi secara keseluruhan dengan perbaikan berkesinambungan.
5. Mendorong karyawan agar bekerja sesuai prosedur, dengan semangat, dan produktif sehingga hasil kerja optimal.

Masalah dalam perubahan

Banyak masalah yang bisa terjadi ketika perubahan akan dilakukan. Masalah yang paling sering dan menonjol adalah “penolakan atas perubahan itu sendiri”. Istilah yang sangat populer dalam manajemen adalah resistensi perubahan (*resistance to change*). Penolakan atas perubahan tidak selalu negatif karena justru karena adanya penolakan tersebut maka perubahan tidak bisa dilakukan secara sembarangan.

Penolakan atas perubahan tidak selalu muncul dipermukaan dalam bentuk yang standar. Penolakan bisa jelas kelihatan (eksplisit) dan segera, misalnya mengajukan protes, mengancam mogok, demonstrasi, dan sejenisnya; atau bisa juga tersirat (implisit), dan lambat laun, misalnya loyalitas pada organisasi berkurang, motivasi kerja menurun, kesalahan kerja meningkat, tingkat absensi meningkat, dan lain sebagainya.

Mengapa Organisasi Harus Berubah

Manajemen Perubahan adalah upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi. Perubahan bisa dapat terjadi karena sesuatu hal yang berasal dari dalam atau dari luar sebuah organisasi. Manajemen perubahan merupakan suatu hal yang penting dalam suatu organisasi. Sebuah kata mutiara menyebutkan bahwa, perubahan percaya atau tidak adalah salah satu aturan dalam hidup ini, ia merupakan komponen paling penting dalam hidup bila kita ingin mencapai kemajuan dan kesuksesan. Perubahan terjadi melalui revolusi, reformasi, evolusi, dan inovasi. Setiap orang tentu berbeda-beda dalam menanggapi perubahan. Beberapa tanggapan tersebut antara lain menolak, masa bodoh, belum siap, dan siap. Perbedaan persepsi tentang perubahan dapat membuat masing-masing orang akan

mendapatkan pilihan yang berbeda-beda dari sebuah perubahan. Penyebab sebuah organisasi harus berubah didasarkan atas beberapa hal, antara lain :

1. Kebutuhan Untuk Berubah

Sebuah perubahan yang sedang terjadi, tingkat pertama dan kedua perubahan tersebut kebanyakan telah dipenuhi, hierarki perusahaan tersentralisasi yang besar tiba untuk menggantikan yang kecil. Tingkatan ketiga dimana perusahaan hierarki mengembangkan jaringan kerja bisnis yang lebih didesentralisasikan, dimungkinkan dengan mengandalkan teknologi yang menurunkan biaya komunikasi, contohnya penjual *e-Bay*.

2. Sebuah Model Sistem Manajemen Modern

Siklus manajemen terdiri dari :

1) Rasionalisasi

Ketika visi dan strategi telah terbentuk, suatu perusahaan perlu melewati suatu proses dari rasionalisasi untuk memastikan bahwa strategi tersebut adalah realistis dan dapat dicapai sebelum menentukan keberhasilannya.

2) Persetujuan yang mengikat

Sebelum perusahaan melaksanakan satu strategi, harus dilakukan untuk area khusus fokus dan *deliverables*. Proses persetujuan yang mengikat mendokumentasikan satu perusahaan akan membuat (modal, orang-orang, bahan, program, dan seterusnya) dan hasil idaman, meliputi pendapatan, belanja, beruntung, dan pasarkan andil. Satu kali proses persetujuan yang mengikat adalah lengkap dan perusahaan dapat memulai pelaksanaan.

3) Langkah

Jejak adalah suatu proses yang dipergunakan selama pelaksanaan untuk menyediakan satu langkah balik pengulangan umpan operasional.

4) Perspektif

Perspektif adalah suatu proses perusahaan selama aktivitas evaluasi untuk memastikan bahwa perusahaan mempunyai pandangan yang paling lengkap dari apa yang dikerjakan dan apa yang tidak dikerjakan, dan apa yang harus diubah di masa mendatang untuk meningkatkan kinerja.

3. Peran Manajemen Kinerja Perusahaan (MKP)

a) Manajemen Kinerja Perusahaan dan Perencanaan

1. Perencanaan menyatu

Terdapat banyak keuangan dan rencana kegiatan yang juga mencakup strategi untuk mengoperasikan rencana, pandangan dan skenario rancangan pendapatan dan biaya, dan arus *cash* tunai meramalkan sebagai perencanaan, pengeluaran, serta perencanaan pemasaran, penjualan, dan anggaran administratif.

2. Dinamis dan update dari waktu ke waktu

Dalam proses perencanaan, perusahaan menggunakan MKP untuk mendukung praktik terbaik dalam merencanakan hasil sangat bermanfaat, karena :

- lebih cepat, respon lebih sesuai untuk berubah dengan cara mengurangi waktu berdaur perencanaan
- penglihatan lebih mendalam pada para pemakai dengan cara membuat semua data perencanaan yang dibutuhkan melintasi perusahaan dalam satu, aplikasi mudah digunakan
- kinerja dapat diramalkan dengan cara yang memungkinkan lainnya dan berkesinambungan antara kinerja dengan hasil nyata, serta ada keselarasan antara pemeliharaan dengan memproyeksikan antara proyeksi serta eksekusi
- alokasi optimal dari sumber daya dengan cara menghubungkan perencanaan melintasi perusahaan berbasis pada ketergantungan logis
- memberi hak untuk memberi suara penuh dan kesatuan pengarahan melintasi perusahaan dengan cara memastikan bahwa pada tiap periode kelipatan level mengambil jalan memutar untuk mencapai tujuan umum
- visi lebih jelas, lebih besar kreativitas, dan kepemimpinan lebih kuat, dengan cara memungkinkan satu perusahaan untuk menguji berbagai macam scenario
- lebih banyak kepercayaan dalam merencanakan dan meramalkan dan menggunakan satu pendekatan penertiban.

b) Perencanaan sebagai sebuah proses perubahan

Perusahaan menggunakan MKP dalam perencanaan dan fungsi penganggaran yaitu data keuangan dan operasionlanya. Selain itu MKP juga dapat digunakan untuk meramalkan tenaga kerja dan biaya konstruksi untuk lokasi perusahaan sebagai hasil pengembangan baru. MKP juga menyederhanakan perusahaan keseluruhan proses keuangan, membantu para manajer memfokuskan diri terhadap analisis anggaran, perencanaan, pemodelan, dan ramalan di dalam masukan data dan mekanika koleksi.

c) Meminjam modal untuk meningkatkan kinerja

Seorang penyelia layanan keuangan adalah contoh dari perusahaan yang menggunakan MKP untuk mencapai kedua tujuannya sekaligus, yaitu pemenuhan

dan kinerja lebih baik. Perusahaan yang menerapkan MKP lebih awal untuk penganggaran, maka perusahaan itu dapat dengan mudah menghasilkan laporan yang diperlukan.

d) Mengarahkan adopsi MKP

Untuk menyatu dengan unit strategis yang sangat luas dan lebih lanjut mengurangi siklus pelaporan, perusahaan menerapkan satu manajemen MKP yang diaplikasikan di kantor pusatnya, yang memerlukan waktu hanya sekitar tiga bulan. Perusahaan memendekkan waktu pelaporannya dan mengurangi waktu penghimpunan data, dari seminggu menjadi hitungan jam saja. Artinya perusahaan mampu untuk mengurangi jumlah orang yang diperlukan untuk melakukan konsolidasi keuangan.

e) Sebuah jangkauan dari motivasi

Perusahaan menggunakan MKP untuk membawa proses dan sistem umum ke bisnis serta pembagian konsumennya yang sedang menggunakan data serupa tetapi sistem dan metodologi berbeda untuk mengukur kinerja.

f) Ke arah tanggung jawab lebih besar

MKP membantu perusahaan menuju tanggung jawab lebih besar, dimana setiap individu pada semua tingkat bekerja berkolaborasi mencapai tujuan perusahaan bersama, melakukan terobosan kinerja, dan tanggung jawab pada semua tindakan.

4. Memperkenalkan Penilaian Kerja

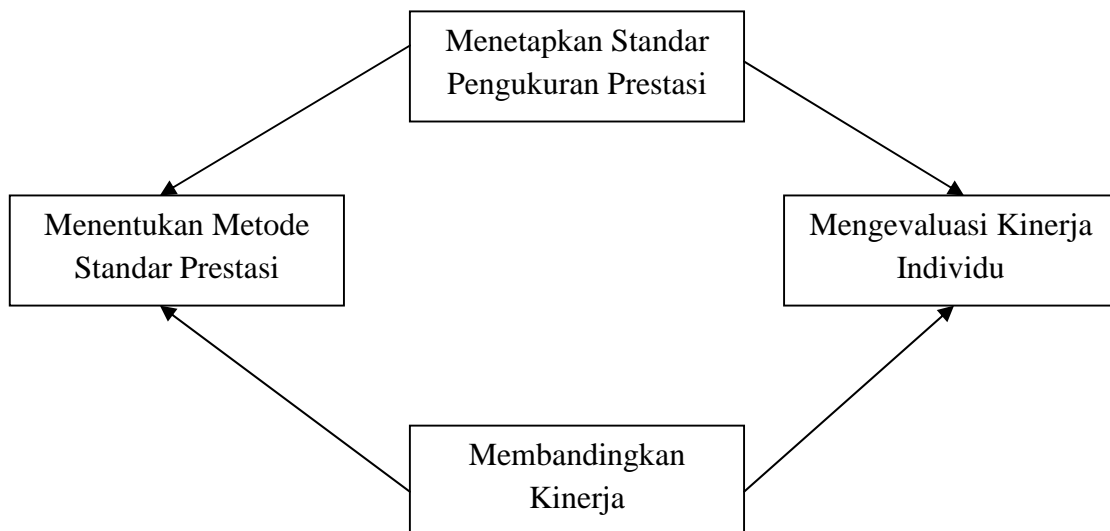
Sistem penilaian kinerja adalah unsur kunci dalam pengembangan dari suatu hal penting perusahaan, yaitu karyawan.

- a) Bagaimana karyawan menerima umpan balik ?
- b) Bagaimana karyawan menemukan apa yang diharapkan ?
- c) Bagaimana karyawan mendapatkan sasaran tugas mereka?
- d) Bagaimana bersifat individu dalam perusahaan?
- e) Bagaimana kebutuhan pengembangan dan pelatihan karyawan menentukan prestasi karyawan?
- f) Bagaimana mengenali karyawan secara baik dan diberi hadiah bila berprestasi?
- g) Bagaimana karyawan pantas menerima kenaikan pangkat atau jabatan tertentu?
- h) Bagaimana perusahaan melindungi dirinya sendiri melawan penuntutan perkara untuk pemecatan, pembubaran, atau diskriminasi tidak adil atau sah?

Permasalahan penerapan sistem MKP yaitu:

- a) Masalah perusahaan seperti penggunaan pencapaian kinerja berlawanan dengan tujuan perusahaan.
- b) Masalah pengawasan yang dihubungkan dengan kepercayaan bahwa penilaian adalah tidak sesuai dengan sasaran perusahaan dan terbuka bagi kreativitas mereka.
- c) Masalah seperti berbagai harapan karyawan dan harapan dari sistem.

Gambar : Siklus Penilaian Kinerja



5. Mengelola Sistem Manajemen Kinerja Perusahaan

MPK adalah metodologi yang dapat diterima dan memungkinkan organisasi meningkatkan efisiensi dan nilai kompetitif, mengurangi resiko bisnis, perapihan arsip yang strategis, meningkatkan kecepatan, dan meningkatkan kolaborasi antara individu-individu dan unit-unit bisnis. Sistem MPK mendukung penyesuaian metodologi MPK dengan memindahkan MPK ke arah yang lebih besar dan efisien, menguatkan kemampuannya sehingga lebih sederhana digunakan, dan secara signifikan menurunkan biaya total kepemilikan. Sistem MPK harus memungkinkan organisasi untuk melakukan hal-hal berikut :

- a. membuat keputusan yang rapi dan menyeluruh
- b. memahami akibat perubahan di seluruh kegiatan
- c. mengurangi bahaya laten
- d. menciptakan transparansi dan terukur di seluruh kegiatan
- e. menghubungkan orang-orang, proses-proses dan sistem lainnya dalam kegiatan
- f. memperkecil biaya total kepemilikan MKP

g. mengontrol data untuk pertumbuhan dimasa depan

Faktor yang mempengaruhi MPK :

- Penggunaan bisnis harus mampu mengakses produk-produk MPK yang spesifik untuk kebutuhan mereka dan bukan produk-produk manajemen yang generik.
- Penggunaan bisnis harus mampu secara kontinu meningkatkan produk-produk mereka sampai sesuai dengan apa yang mereka butuhkan.
- Penggunaan bisnis harus mampu menghubungkan antara produk MPK individu dengan jaringan-jaringan yang menaungi keseluruhan organisasi.
- Penggunaan bisnis harus mampu mengimplementasikan MPK berdasarkan pengguna bisnis dan fokus pada prioritas bisnis terbaru daripada produk kegiatan yang seragam.

Produk-produk MPK :

- manajemen keuangan
- perencanaan
- permodelan
- papan promosi dan kartu nilai

PENUTUP

Dinamika bisnis yang ada, inovasi teknologi, kemajuan ekonomi dan pertumbuhan penduduk membuat banyak masalah yang akan terjadi dan diikuti dengan adanya perubahan. Masalah yang paling sering terjadi dan sangat menonjol adalah penolakan atas perubahan tersebut. Penolakan atas perubahan tidak selalu muncul di permukaan dalam bentuk standar kadang kala bisa secara eksplisit dan segera seperti : mengajukan protes, mengancam mogok dan demonstrasi. Dengan menerapkan MPK diharapkan sebuah organisasi atau perusahaan bisa mengolah perubahan tersebut untuk kemajuan perusahaan atau organisasinya. Karena dengan MPK diharapkan perusahaan atau organisasi lebih siap untuk menghadapi perubahan, menangani perubahan tersebut beserta konflik yang ada di dalamnya, untuk kemudian menjadikannya sebagai sarana untuk melakukan lompatan jauh ke depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad Amins. 2009. *Manajemen Kinerja Pemerintah Daerah*. Yogyakarta : LaksBang Pressindo.
- J. Winadi. 2010. *Manajemen Perubahan (Management of Change)*. Jakarta : Prenada Media
- M. Nur Nasution. 2010. *Manajemen Perubahan*. Bogor : Ghalia Indonesia
- Mardiasmo. 2002. *Otonomi Daerah Dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta : Andi Offset
- Ruky, A.S. 2001. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama
- Sulistiyani, A.T Dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Konsep, Teori Dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Veithzal Rivai, Detri Karya, Elfindri, Johanes Basuki, Deddy Mulyadi, Romeo Rissal Panjjalam, Haryadi. 2011. *Corporate Performance Management Dari Teori Ke Praktik*. Bogor : Ghalia Indpnesia