

PENINGKATAN KUALITAS KINERJA YANG BERFOKUS PRODUKTIVITAS PADA SISTEM MANAJEMEN KINERJA

Oleh : Durotul Yatimah*)

ABSTRAK

Pada era pasar bebas, pencapaian tingkat kualitas hasil dari proses kerja, merupakan hal yang utama di dalam organisasi. Oleh karena itu setiap organisasi perlu melakukan berbagai upaya sedemikian rupa untuk mengembangkan kualitas kinerja sumber daya manusianya. Upaya strategis bagi pengembangan kualitas kerja pegawai, memerlukan manajemen kinerja yang efektif, yang secara bertahap dalam kurun waktu tertentu akan dapat meraih tingkat produktivitas hasil kerja yang signifikan dengan standarisasi.

Kata kunci : Kinerja, produktivitas

Pengantar

Sudah diketahui secara luas, bahwa era pasar bebas menuntut kemampuan untuk dapat menguasai strategi kompetisi (*Competitive*) dan teknik menjalin kemitraan (*cooperative*) yang bersifat win-win solution (*simbiose mutualisme*). Kemampuan untuk menguasai strategi kompetisi dan teknik menjalin kemitraan itu, menuntut profesionalitas dan skill yang memadai dari para pihak, yang terlibat dalam organisasi, sehingga dapat menciptakan nilai tambah baru dan dapat menjawab tantangan-tantangan baru.

Organisasi perlu mengintensifkan program pendidikan, pelatihan, work shop, peer group dan aktivitas sejenisnya secara periodik dan berkelanjutan apabila organisasi menghendaki SDM-nya selalu meningkat kompetensinya, semangat kerjanya, dan juga profesionalitasnya. Kecuali itu untuk menghasilkan prestasi kerja yang tinggi, seorang karyawan tidak hanya cukup dibekali kecakapan dan skill semata, melainkan juga perlu memiliki kemauan, tekad dan semangat yang tinggi. Untuk itu, diperlukan

sistem manajemen kinerja (*performance management*) yang efektif di dalam organisasi, untuk menjamin tercapainya kinerja karyawan secara berkualitas. "Apa dan bagaimanakah sistem manajemen kinerja itu ?"

Sistem Manajemen Kinerja yang Berbasis MBS

Sistem manajemen kinerja yang berfokus pada produktivitas hasil kerja, disebut juga sebagai sistem manajemen kinerja yang berbasis sasaran kinerja individu (SKI). Komaruddin S (2004) menyebut sistem manajemen kinerja sebagai *Result oriented performance management* yang berbasis *Management By Objective* (MBO) atau di negara kita disebut dengan Manajemen Berbasis Sasaran (MBS).

Manajemen kinerja disebutkan oleh Idochi Anwar (2004) sebagai proses komunikasi berkelanjutan yang berlandaskan pada kemitraan dengan atasan langsungnya. Komunikasi merupakan alat untuk menyampaikan informasi, ide, penjelasan,

*) Durotul Yatimah adalah dosen pada Program Pendidikan Manajemen Perkantoran Jurusan Pendidikan Ekonomi FPIPS - Universitas Pendidikan Indonesia.

perasaan, dan pertanyaan dari bawahan kepada atasan; atau sebaliknya dari atasan ke bawahan. Komunikasi merupakan bagian integral dari seluruh proses manajemen. Pemimpin yang baik biasanya akan menghabiskan sebagian besar dari waktu kerjanya untuk berkomunikasi, untuk mengkoordinasikan unsur-unsur manusia dan fisik dari organisasi, sehingga kinerja yang berkualitas dapat ditumbuhkan, dipelihara, dan dikembangkan. Pada sisi lain, komunikasi juga berfungsi sebagai alat untuk mencegah munculnya kinerja buruk.

Beberapa manfaat yang didapat organisasi berkaitan dengan penerapan manajemen kinerja diantaranya adalah:

1. Prestasi kerja dan produktivitas kerja karyawan baik sebagai individu maupun kelompok mengalami peningkatan. Hal ini terjadi karena setiap karyawan memiliki peluang untuk mengaktualisasikan diri, termasuk didalam merencanakan standar prestasi dan standar produktivitas kerja bersama-sama dengan atasannya.
2. Secara bertahap akan merangsang minat, bakat dan potensi setiap individu organisasi untuk terus meningkatkan karya dan prestasi pribadi, dan sekaligus potensi organisasi.
3. Menjadi sumber informasi organisasi sehubungan dengan upaya pengembangan program pendidikan dan pelatihan karyawan secara tepat guna dan tepat sasaran, sehingga setiap karyawan mampu mencapai standar prestasi yang ditetapkan.
4. Alat pembinaan dan pengembangan karyawan. Manajemen kinerja dapat menelusuri hambatan-hambatan yang dihadapi karyawan di dalam meningkatkan kualitas kerjanya. Pada sisi lain, manajemen kinerja juga bermanfaat untuk membuat program kaderisasi atau program pengembangan karier, dengan cara mengidentifikasi karyawan yang memiliki potensi dikembangkan kerjanya untuk menduduki jabatan strategis.

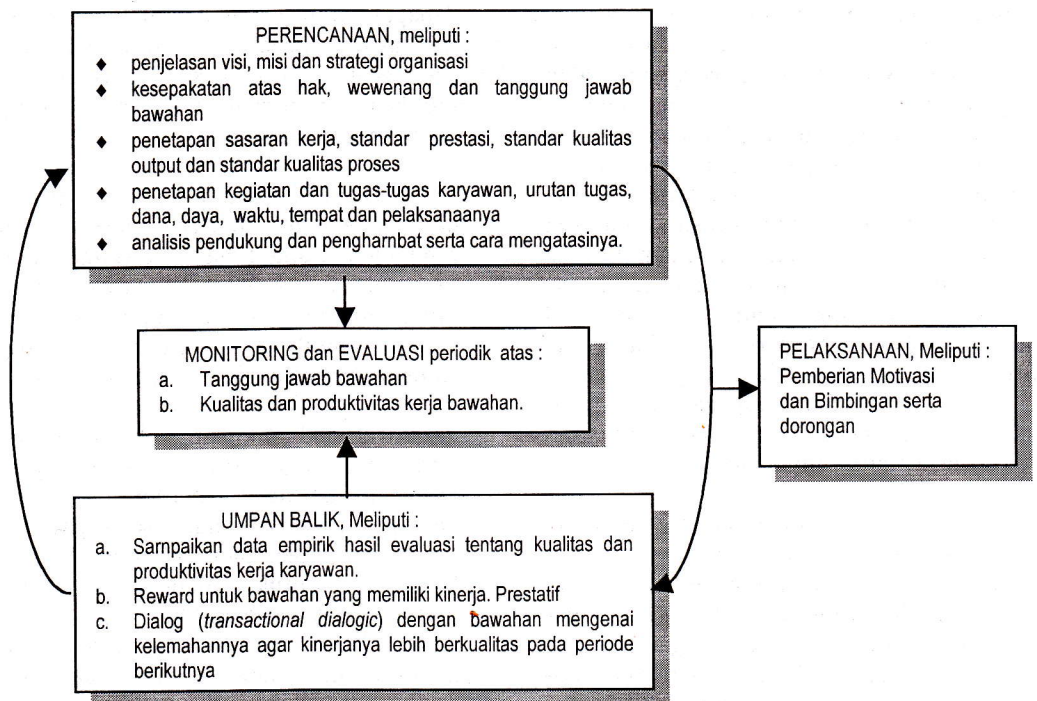
Sebagai suatu proses dalam manajemen sumber daya manusia, program manajemen kinerja secara garis besar dilaksanakan melalui kegiatan perencanaan, monitoring, evaluasi dan umpan balik.

1. Sebelum melaksanakan kegiatan, atasan dan bawahan harus merumuskan rencana tentang tugas, wewenang dan tanggung jawab para karyawan. Pada tahap ini pula atasan dan bawahan harus membuat rumusan tentang standar prestasi dan standar produktivitas kerja yang harus dicapai oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu.
2. Berkaitan dengan tugas sebagai supervisor, atasan harus memonitor, memberi inspirasi, semangat sekaligus koreksi, dorongan dan bantuan kepada bawahan untuk mencapai kinerja berkualitas dan produktif.
3. Atasan harus menilai kinerja bawahan berdasarkan standar kualitas dan standar produktivitas.
4. Memberikan umpan balik kepada karyawan atas seluruh hasil penilaian. Diberikan reward kepada bawahan yang memiliki kinerja prestatif. Pada tahap ini pula atasan harus berhasil membangun dialog yang bersifat *transactional dialogic* dengan bawahan mengenai kelemahan yang ditemukan, untuk mengembangkan kerjanya agar lebih berkualitas pada periode berikutnya.

Alur Sistem Manajemen Kinerja

Alur sistem manajemen kinerja yang berfokus produktivitas hasil kerja karyawan dalam wacana *management* berbasis sasaran (MBS) dapat dilihat pada aktivitas atasan dan bawahan sebagaimana bagan 1:

Pada bagan I di atas dapat dilihat bahwa, alur operasi sistem manajemen kinerja memerlukan komunikasi intensif agar atasan dan bawahan dapat berdialog secara terbuka (*transactional dialogic*) tentang berbagai hal terkait. Pada tahap perencanaan mereka harus membahas



Bagan 1 Sistem Manajemen Kinerja Yang Berfokus Pada Produktivitas

mengenai visi, misi dan strategi yang harus dilakukan untuk mencapai visi dan misi organisasi tersebut. Untuk menjamin adanya hak, wewenang, dan tanggung jawab bawahan, maka atasan dan bawahan harus bersepakat mengenai hal tersebut. Atasan harus membahas mengenai sasaran kerja organisasi, lengkap dengan standar prestasi kerja dan standar produktivitas hasil kerja, indikator-indikatornya, waktu penyelesaian, dan lain-lain. Atasan juga menyampaikan sasaran kerja setiap karyawan. Bawahan harus menetapkan sasaran yang menjadi tanggung jawabnya untuk mendukung secara organisasi. Langkah berikutnya adalah menetapkan tugas yang harus dilakukan karyawan, urutan kerja, dana, daya, waktu, tempat, dan siapa yang bertanggung jawab untuk melakukannya. Pada tahap pembuatan rencana itu dianalisis pula faktor pendukung dan penghambatnya serta tata cara untuk mengatasi hambatan tersebut. Tahap berikutnya adalah pelak-

sanaan, meliputi: pemberian motivasi, koreksi dan pemberian bantuan untuk karyawan yang mengalami kesulitan didalam meningkatkan kualitas kinerjanya. Pada tahap perencanaan dan pelaksanaan, dilakukan evaluasi periodik dan ber-kelanjutan atas tanggung jawab bawahan sesuai standar kinerja yang berkualitas, dan standar produktivitas kerja. Semua data tentang hasil kerja karyawan diamati dan dievaluasi, dibandingkan dengan standar kualitas kerja dan standar produktivitas kerja.

Selanjutnya atasan menyampaikan umpan balik kepada karyawan atas hasil penilaian yang telah dilakukan, bawahan yang berkualitas kinerjanya diberi penghargaan. Terhadap bawahan yang tidak prestatif kinerjanya dilakukan dialog secara terbuka untuk mengetahui hambatan-hambatan yang dihadapinya, agar kinerjanya lebih meningkat diwaktu yang akan datang. Pada tahap umpan balik ini dilakukan pula monitoring dan evaluasi.

Kendala dalam Penerapan Manajemen Kinerja Berbasis MBS

Ada beberapa kendala di dalam penerapan manajemen kinerja berbasis MBS, yaitu :

- a. Belum tumbuhnya kesadaran "kualitas" pada seluruh jajaran manajemen dan divisi SDM. Oleh karena itu, sebagai sebuah sistem manajemen, manajemen kinerja harus dipandang sebagai suatu kebutuhan, dan oleh karena itu pula sosialisasi program manajemen kinerja harus segera diintensifkan kepada seluruh jajaran manajemen dan divisi Sumber Daya Manusia.
- b. Belum berkembangnya budaya pemberian reward atas kinerja prestatif para karyawan oleh karena itu diperlukan kebijakan dan sosialisasi program, berkaitan dengan pemberian reward tersebut.
- c. Belum ada rumus kuantitatif atau angka yang pasti untuk menjadi indikator kualitas kinerja. Untuk mengukur kualitas kinerja bidang-bidang tersebut, umumnya hanya digunakan tolak ukur tanggal penyelesaian tugas (*out put*). Oleh karena itu organisasi perlu pula menekankan pentingnya memberi penilaian pada "proses" kerja. Beberapa "proses" yang dapat dijadikan sentra penilaian itu diantaranya: pengetahuan yang terkait dengan tugas, keterampilan teknis, ketaatan pada sistem nilai, loyalitas, kekompakan dan aspek manajerial; sehingga akhirnya mencapai produktivitas (*out put*). Skor akhir (100%) merupakan penjumlahan atas skor 65% (*out put*) dan 35% (proses).

Langkah Penerapan Program Manajemen Kinerja Berbasis MBS

Penerapan Manajemen Kinerja Berbasis MBS dapat dilakukan melalui langkah sebagai berikut:

1. Merancang program manajemen Kinerja Berbasis MBS dalam bentuk perbu-

atan proposal kepada pimpinan organisasi.

2. Apabila proposal manajemen kinerja telah disetujui, proposal tersebut selanjutnya harus disosialisasikan secara komprehensif kepada anggota organisasi pada semua tingkatan.
3. Workshop program manajemen kinerja. Lokakarya dilakukan agar semua anggota organisasi memahami dengan jelas alasan mengapa harus bekerja berdasarkan sasaran.
4. Pembuatan pedoman secara tertulis, yang bermanfaat sebagai pegangan pelaksanaan.
5. Sosialisasi program Manajemen Kinerja secara periodik dan intensif.
6. Monitoring, evaluasi; dan umpan balik terhadap program Manajemen Kinerja tersebut.

Penutup

Manajemen Kinerja Berbasis MBS dapat menjadi alat bantu organisasi didalam meningkatkan prestasi kerja karyawan yang pada gilirannya dapat berpengaruh pada peningkatan produktivitas. Hal ini dimungkinkan oleh terbukanya peluang-peluang bag] para karyawan untuk terus konsisten pada kualitas, baik yang bersifat *technical knowledge, basic value*, komunikasi maupun *managerial skill* hal ini didukung pula oleh terciptanya sasaran kerja, dan standar prestasi, yang dibuat atas kerjasama dan kesepakatan atasan dan bawahan.

Daftar Pustaka

- Agus Darma (1985), *Manajemen Prestasi Kerja*, Rajawali, Jakarta
- Albregt (1985), *Pengembangan Organisasi*, (Terjemahan Syariful Anwar), Angkasa, Bandung.
- Di Kamp (1996), *Successful Appraisals in a week*, Terjemahan Sugeng Panut, Penilaian yang Sukses dalam Sepekan, Divisi Kesaint Black, Jakarta,

Garry Deshler, (2003), *Human Resources management*, International Edition, USA, Pearson Education Inc, Upper Saddle River.

Komaruddin Sastradipoera, *Diskusi Program Manajemen Perkantoran Jurusan Pendidikan Ekonomi*; FPIPS-UPI Bandung, 2004.

Moch. Idochi Anwar, *Diskusi Program Manajemen Perkantoran, Jurusan Pendidikan Ekonomi, FPIPS-UPI Bandung*, 2004

Rao TV (1996), *Penilaian Prestasi Kerja*, Ikrar Mandiri Abadi, Jakarta

Watson, Richard, Stan Kossen, (1986), *Aspek Manusiawi dalam Organisasi*, Terjemahan Bakri Siregar, Jakarta.