

MANAJEMEN KINERJA: PERKEMBANGAN DAN TANTANGANNYA

Hendragunawan S. Thayf

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar

Abstrak

Manajemen kinerja merupakan salah satu mata rantai fungsi yang penting dalam siklus manajemen sumber daya manusia. Fungsi ini didahului fungsi perekrutan dan penentuan tugas, diiringi fungsi pendidikan dan pelatihan, dan diikuti fungsi kompensasi dan pengembangan karir—bahkan mungkin juga fungsi separasi, ketika proses pengelolaan berujung PHK atas diri karyawan. Pada tataran yang lebih tinggi, yaitu manajemen strategis, fungsi manajemen kinerja terkait langsung dengan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi beserta pemenuhan misi dan pencapaian visinya. Secara umum, pengelolaan kinerja hendaknya dilihat sebagai suatu sistem tersendiri yang nantinya akan berinteraksi dengan sistem-sistem lain di dalam organisasi. Tantangan yang lebih besar dari kendala-kendala di atas adalah bagaimana menetralkan efek negatif dari internalisasi prinsip prestasi. Secara pragmatis, pengembangan manajemen kinerja merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang tetap penting, dan bahkan strategis. Beberapa ilusi yang tersamar namun terkandung kuat dalam pengembangan penilaian kinerja adalah angan tentang kekuasaan, keadilan, dan rasionalitas. Karenanya, dalam pengembangan manajemen kinerja selayaknya diperhatikan beberapa pertimbangan: pertimbangan idealitas-realitas, antara tuntutan prestasi-apresiasi manusiawi, antara kompetisi-kolaborasi, serta antara aktualisasi-potensialitas setiap anggota organisasi.

Kata Kunci: Manajemen, kinerja, sumber daya manusia

Abstract

Performance management is one of the key function chains in the human resource management cycle. This function is preceded by the recruitment and tasking function and is accompanied by educational and training functions, followed by compensation and career development functions, and very clear of possibility even the separation function, when the management process leads to the dismissal of employee. At the higher level, such as strategic management, performance management functions related to the achievement of organizational goals and objectives along with the fulfillment of its mission and vision. Generally, performance management should be viewed as a separate system within the organization. The greater challenge of the cases above, is how to neutralize the negative effects of the internalization of the achievement principle. Pragmatically, the development of performance management that is important and even arguably strategic. Some of the vague clues but actually contained strongly in the performance appraisal developers are the fancies of power, justice, and rationality. Therefore, in the development of performance management it should be considered some the balance: the balance of ideals, between the demands of human achievement, between competitions, and between the actualities of each member of the organizations.

Keywords: management, performance, human resource

A. Pendahuluan

Manajemen kinerja merupakan salah satu mata rantai fungsi yang penting dalam siklus manajemen sumber daya manusia. Fungsi ini didahului fungsi perekrutan dan penentuan tugas, diiringi fungsi pendidikan dan pelatihan, dan diikuti fungsi kompensasi dan pengembangan karir—bahkan mungkin juga fungsi separasi, ketika proses pengelolaan berujung PHK atas diri karyawan. Pada tataran yang lebih tinggi, yaitu manajemen strategis, fungsi manajemen kinerja terkait langsung dengan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi beserta pemenuhan misi dan pencapaian visinya.

Sayangnya, fungsi ini seringkali belum memperoleh perhatian yang sepadan dengan tingkat signifikansinya. Mungkin dijalankan, namun secara dangkal saja karena dipandang sebagai sarana metodis untuk membagi porsi kue anggaran atau keuntungan organisasi melalui penentuan besaran tunjangan ataupun bonus nantinya. Mungkin telah dijalankan dengan cukup serius, namun tidak memiliki koherensi dengan kebijakan organisasi dalam fungsi-fungsi selainnya, atau tidak dengan memiliki konsistensi karena kebijakan yang mengatur penerapannya, digonta-ganti seiring pergantian pejabat yang berwenang mengurusinya.

Bahkan, karena persepsi keliru dalam memandang manajemen kinerja sekedar sebagai jembatan menuju pemerolehan insentif, tidak jarang terjadi tujuan-tujuan organisasi dapat tersabotase oleh tujuan-tujuan perorangan dan tujuan-tujuan jangka panjang terkorbankan oleh tujuan-tujuan jangka pendek. Penerapan manajemen kinerja yang serampangan oleh pihak manajemen, juga dapat berakibat fatal berupa retaknya kohesi organisasi dan munculnya rasa frustrasi bagi individu yang *under-performed* maupun yang *over-performed*. Hal ini dapat terjadi, karena proses implementasi yang tidak realistis sebab didorong kehendak mengikuti tren semata atau karena pejabat yang mesti menjalankannya justru tidak memiliki pengetahuan dan kompetensi dalam hal pengelolaan kinerja. Lebih jauh, penerapan manajemen kinerja yang melulu menekankan aspek rasionalitas dan utilitas, berpotensi merusak individu, relasi individu dengan subjek lain, dan bahkan menghancurkan peradaban manusia.

B. Konsep Manajemen Kinerja

Robert Bacal dalam bukunya *Performance Management* (1999 : 4-5) mendaftar beberapa persepsi keliru tentang manajemen kinerja:

1. Memandang manajemen kinerja sebagai suatu sistem yang diterapkan oleh manajemen *terhadap* karyawan,
2. Manajemen kinerja merupakan cara untuk *memaksa* karyawan untuk bekerja lebih baik dan lebih keras,
3. Manajemen kinerja hanya diperlukan untuk memperbaiki rendahnya kinerja organisasi.
4. Manajemen kinerja terdiri dari ritual *mengisi formulir* sekali setiap tahun.

Kita dapat memperhadap-hadapkan ilustrasi dari kenyataan yang sering kita temukan terbangun di dalam tubuh banyak organisasi, dengan definisi dari manajemen kinerja dengan salah satu definisi yang lengkap berikut dari Michael Armstrong, penulis *Handbook of Personnel Management Practice*, berikut ini:

Performance management is a means of getting better results from the organization, teams and individuals by understanding and managing performance within an agreed framework for planned goals, standards and competence requirement. It is a process for establishing shared understanding about what it is to be achieved, and an approach to managing and developing people in a way which increases the probability that it will be achieved in the short and long term. It is owned and driven by line management.
(Armstrong, 1995: 429; garis bawah ditambahkan).

Dengan definisi ini kita dapat mengetahui, *seharusnya* di dalam penerapan manajemen kinerja: (1) fokus perhatian tidak hanya pada prestasi individual, tetapi juga pencapaian tujuan kelompok dan organisasi, (2) berangkat dari pengembangan kerangka yang disepakati bersama terkait tujuan, kriteria yang digunakan, dan persyaratan kompetensi yang dibutuhkan, (3) mampu membangun pemahaman dan pemaknaan bersama atas proses dan tujuan organisasi, (4) terjadi proses pengelolaan dan pengembangan kapasitas individu, (5) terdapat perspektif jangka pendek dan jangka panjang, dan (6) pengelolaannya dilakukan oleh manajemen lini terdepan. Menurut Armstrong, esensi dari sistem ini adalah “*shared process*” para manajer dengan individu-individu dan tim-tim yang dikelola mereka. Pengertian “bersama” disini dapat berarti melibatkan keseluruhan anggota organisasi dan menempatkan keinginan dan kepentingan pihak-pihak terlibat secara setara. Ini adalah suatu idealitas yang tidak mudah terwujud, namun mungkin tercapai.

C. Perkembangan Manajemen Kinerja

Gagasan manajemen kinerja berkembang pada akhir dasawarsa 1980-an, setelah sebelumnya organisasi-organisasi telah menerapkan penilaian kinerja (performance appraisal), pengelolaan berdasar tujuan (management by objectives) dan pemeringkatan berdasar prestasi (merit rating), yang mana ketiga bentuk ini dipandang fragmentaris dalam rentang waktu dan cakupan penilaiannya (Armstrong, 1995 : 430). Ada tiga pendekatan utama dalam penilaian kinerja, yang merupakan salah satu titik penting dalam proses pengelolaan kinerja (Bacal, 1999 : 92 – 108): sistem kriteri standar (*rating*), sistem peringkat (*ranking*), dan sistem berdasar tujuan (*targetting*).

Menurut keterangan lain, penilaian prestasi secara formal dan sistematis dalam organisasi mulai diterapkan sejak masa Perang Dunia I, dipelopori oleh WD Scott. Sebelum titik awal ini, dapat kita duga bahwa proses penilaian kinerja masih bersifat personal dan berdasarkan pada prestasi kolosal, mengingat kompleksitas organisasi belum berkembang dan hirarki manajerial belum meninggi, sehingga cukup dengan menunjukkan prestasi yang luar biasa, seseorang dapat dengan mudah mencapai puncak organisasi atau setidaknya menempati lapisan elit dalam organisasi. Pada tahun 1950-an, McGregor mengkritisi sistem *Formal Performance Appraisal* yang lazim digunakan saat itu namun terlalu menekankan pada aspek personalitas, seperti kerapuhan, kedisiplinan, dan yang semacamnya. Psikolog ini kemudian menyarankan pendekatan yang lebih positif, lebih partisipatif, berorientasi ke masa depan dan lebih menekankan pada unjuk-kerja (Armstrong, 1995 : 432-433). Pendekatan yang lebih komprehensif mulai diperkenalkan pada era 60-an dan cukup populer hingga era 80-an, yaitu pendekatan Management by Objectives. Pada era 80-an dan 90-an, barulah gagasan manajemen kinerja/performance management (jadi bukan sekedar

penilaian kinerja/performance appraisal), dikembangkan hingga mencapai perwujudan yang cukup beragam pada saat ini.

Dermawan Wibisono, pengajar dari Sekolah Bisnis dan Manajemen ITB, mendaftarkan beragam model manajemen kinerja yang telah dikembangkan dan diterapkan dalam perkembangan sistem ini hingga awal abad ke-21. Daftar itu—yang tentunya belum mencakupi keseluruhan jenis model—terdiri dari model-model berikut: SMART, Performance Measurement Questionnaire, Performance for World Class Manufacturing, Quantum Performance Measurement Model, The Balanced Scorecard, Prism, Malcolm Balridge National Quality Award, ISO series (Wibisono, 2011 : 14). Dalam evaluasi yang dilakukan Wibisono dengan melibatkan empat belas aspek penilaian (mulai dari kejelasan prosedur hingga kejelasan rekomendasi), keenam model yang cukup populer itu pun masih memiliki kekurangan-kekurangannya masing-masing. Dia kemudian menyarankan agar pemerhati dan pengembang manajemen kinerja berpusat pada kebutuhan organisasi tertentu, dengan mempertimbangkan kebutuhan nyata, kondisi usaha yang dihadapi, dan lingkungan persaingan usaha yang dialami. Sebagai peneliti manajemen bisnis dengan latar belakang teknik industri, Wibisono juga mengembangkan model pengelolaan kinerja yang cukup komprehensif karena mengaitkan lapisan-lapisan organisasi: korporasi-unit bisnis-internasional-lantai operasi. Pendekatannya ini berkonsekuensikan model analisis yang cukup kompleks pula karena melibatkan puluhan faktor dan mendayagunakan beberapa teknik sekaligus: analisis faktor, analisis korelasi, diagram tulang ikan, dan Analytical Hierachy Process.

Secara umum, pengelolaan kinerja hendaknya dilihat sebagai suatu sistem tersendiri yang nantinya akan berinteraksi dengan sistem-sistem lain di dalam organisasi. Robert Bacal dalam bukunya *Performance Management* (1999) mengingatkan, bahwa ada dua kekeliruan terbesar yang dilakukan oleh pengelola organisasi dalam konteks ini. pertama, hanya menerapkan sebagian dari teknik atau alat (tools) pengelolaan kinerja, namun menganggap telah menerapkan sistem manajemen kinerja. Kedua, memandang sistem pengelolaan kinerja secara statis dan linear sementara kenyataannya ia merupakan proses yang dinamis. Dia menggambarkan: “*in performance management you might start at step A, move to step B, and then back to step A, sometimes having a foot on two steps at the same time*”. Langkah-langkah atau komponen yang dimaksud itu adalah: (1) performance planning, (2) on-going performance communication, (3) data gathering, observation, and documentation, (4) performance appraisal meetings, (5) performance diagnosis and coaching, dan kembali ke (6) planning. Adapun sistem-sistem lain yang terkait dengan sistem manajemen kinerja ini, masih menurut Bacal, adalah: (1) strategic planning and company direction, (2) pay levels, rewards, and promotion, (3) human resource development planning, dan (6) budget process.

Perkembangan yang mencolok perhatian terjadi pada tahun 2015. Saat itu, beberapa perusahaan besar dilaporkan telah meninggalkan praktik penilaian kinerja dalam siklus tahunan yang dianggap telah usang dan tak seiring lagi dengan laju perkembangan realitas dunia usaha. Enam perusahaan besar, General Electric, Cargill, Eli Lilly, Adobe, Accenture, dan Google, diberitakan telah melakukan gebrakan dalam praktik pengelolaan kinerja dengan menerapkan metode-metode non-konvensional (Duggan, 2015b). mereka menerapkan sistem yang lebih memberikan inisiatif kepada para pekerja, menyediakan pendampingan (coaching) dalam upaya pengembangan kinerja individual, serta sistem umpan-balik yang lebih segera dan sering. Sistem lama yang bersiklus tahunan yang dianggap sebagai sebetuk kutukan bagi perusahaan, menurut peneliti UCLA, Samuel

Culbert (via Duggan 2015a) diperkirakan akan segera punah (extinct). Sistem baru, menurut Kris Duggan, CEO dari BetterWorks, lebih menonjolkan “*frequent feedback, open communication, and coaching*”.

Tetapi, jika ditilik lebih jauh, usangnya sistem penilaian kinerja tahunan tidaklah identik dengan menurunnya peran pengelolaan kinerja. Justru sebaliknya, pengelolaan kinerja, atau secara lebih khusus lagi, penilaian kinerja akan menjadi semakin melekat, semakin ketat, dan semakin dekat. Dalam bahasa kajian manajemen kritis, represi akan semakin tersamar dan semakin berat. Tuntutan akan internalisasi prinsip prestasi dalam diri individu yang kian kuat melalui teknologi pengelolaan kinerja sedemikian rupa merupakan ancaman tersendiri bagi kepribadian dan kemanusiaan.

D. Tantangan dalam Penerapan Manajemen Kinerja

Mengembangkan manajemen kinerja memang bukanlah merupakan hal yang mudah untuk dilakukan, baik bagi manajemen maupun karyawan (Bacal, 1999 : 13-17). Bagi pihak manajemen, keberatan yang sering disuarakan terkait dengan banyaknya jenis formulir dan berbelitnya prosedur yang tidak masuk akal, proses yang memakan waktu, keengganan untuk berkonfrontasi, masalah kemampuan dan kemauan untuk melakukan pengamatan dan memberi umpan balik. Sedangkan keluhan dari pihak karyawan adalah pengalaman buruk yang dialami selama sesi penilaian dengan manajer lain sebelumnya, keengganan menerima kritik, ketakutan karena tuntutan yang tidak jelas dari organisasi, dan ketidakmengertian atas poin-poin yang dimasukkan dalam penilaian dan pengelolaan kinerja.

Wibisono (2006 : 15-16) merinci tantangan teknis dalam pengembangan manajemen kinerja sebagai berikut:

1. Variabel-variabel tertentu belum memiliki ukuran yang tepat, misal: nilai inovasi
2. Kesulitan membedakan lead indicator (mendorong kinerja yad) dan lag indicator (dari kinerja yang telah lewat)
3. Penetapan benchmark terhadap pesaing
4. Penyelarasan antara indikator finansial dan non-finansial
5. Konsistensi penerapan antar unit usaha dan antar wilayah
6. Penyaringan berbagai kepentingan stakeholder
7. Penggunaan angka yang tepat dalam pengukuran
8. Identifikasi key performance indicator

Tantangan yang lebih besar dari kendala-kendala di atas adalah bagaimana menetralkan efek negatif dari internalisasi prinsip prestasi. Herbert Marcuse, sebagaimana yang diuraikan Magnis-Suseno dalam bukunya “Dari Mao ke Marcuse”, mengingatkan bahwa internalisasi prinsip prestasi dalam diri setiap individu sesungguhnya merupakan penindasan tersamar dari sistem kapitalisme yang menguntungkan pihak yang mendominasi. Dalam tuntutannya yang wajar, prinsip prestasi dikenal sebagai prinsip realitas yang merupakan mekanisme kerja dari naluri manusia untuk melestarikan kehidupannya (*life preservation*) dengan melakukan alokasi energi dan gairah hidup yang dimilikinya. Namun, dalam perkembangan masyarakat selanjutnya, prinsip realitas diubah menjadi prinsip prestasi yang menuntut setiap manusia untuk mengelola dan mengerahkan seluruh hidupnya demi apa yang dipresentasikan sebagai prestasi kerja. Seluruh energi fisik dan mental manusia diarahkan untuk memenuhi tuntutan produksi sehingga fungsi eros

(daya hidup) melayu, dan yang menguat justru fungsi thanatos (daya kematian). Artinya, manusia modern memendam dan memeram daya agresi dan destruksi.

E. Penutup

Secara pragmatis, pengembangan manajemen kinerja merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang tetap penting, dan bahkan strategis. Beberapa ilusi yang tersamar namun terkandung kuat dalam pengembangan penilaian kinerja adalah angan tentang kekuasaan, keadilan, dan rasionalitas. Karenanya, dalam pengembangan manajemen kinerja selayaknya diperhatikan beberapa perimbangan: perimbangan idealitas-realitas, antara tuntutan prestasi-apresiasi manusiawi, antara kompetisi-kolaborasi, serta antara aktualisasi-potensialitas setiap anggota organisasi.

Daftar Pustaka

- Armstrong, M., 1995, *A Handbook of Personnel Management Practice*, Kogan Page, London.
- Bacal, R., 1999, *Performance Management*, Mc-Graw Hill, Madison, USA.
- Duggan, K., 2015a, *Why The Annual Performance Review Is Going Extinct*, artikel dalam rubrik *The Future of Work*, <http://www.fastcompany.com>, 20 Oktober 2015, diakses 2 November 2017.
- Duggan, K., 2015b, *Six Companies That Are Redefining Performance Management*, artikel dalam rubrik *The Future of Work*, <http://www.fastcompany.com>, 15 Desember 2015, diakses 2 November 2017.
- Magnis-Suseno, F., 2016, *Dari Mao ke Marcuse: Percikan Filsafat Marxis Pasca-Lenin*, Gramedia, Jakarta.
- Wibisono, D., 2006, *Manajemen Kinerja: Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Erlangga, Jakarta.