



Manajemen Kinerja dan Kompensasi: Konsep Dasar Manajemen Kinerja

Drs. Heru Susilo, M.A
Fakultas Ilmu Administrasi
Email : heru_fia@ub.ac.id



1. Pendahuluan	3 Manajemen
1.1 Pengantar	4 Manajemen Kinerja
1.2 Tujuan	5 Manajemen Kinerja Berbasis Manusia
2. Kinerja	

1. PENDAHULUAN

1.1 Pengantar

Organisasi dan manajemen ibarat jasad manusia dan ruhnya. Organisasi diibaratkan susunan anatomi manusia sedangkan manajemen adalah ruh manusia. Dapat disebut manusia jika manusia tersebut masih lengkap ada susunan anatominya dan juga ada ruh sebagai ketenagaan dzat hidup manusia. Dalam bahasan modul ini disebut organisasi jika ada manajemen di dalamnya, dan dapat disebut manajer jika memimpin sebuah organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu dalam bahasan dalam bab ini dan bab-bab selanjutnya dalam modul ini adalah membahas saling terkaitan antara organisasi/perusahaan, manajemen, dan karyawan dalam satu kesatuan yang tidak terpisahkan, sebagaimana tak terpisahkannya antara manusia dan ruhnya sebagai dzat ketenagaan hidup bagi jasad manusia.

Sebelum membahas lebih jauh tentang manajemen kinerja dan kompensasi sebagaimana isi modul ini maka dalam bab ini kita akan mengingat dulu tentang beberapa hal tentang manajemen, kinerja karyawan beserta karyawan yang ada di dalamnya. Setelah membaca bab ini diharapkan dapat memahami keterkaitan antara fungsi manajemen dalam mengelola karyawannya dalam upaya memicu karyawan mendapatkan kinerja optimal.

Performance atau kinerja dalam kamus manajemen (Sugian,2006:166) didefinisikan pencapaian oleh individu, tim, organisasi atau proses. Mathies (2000:78) mengemukakan bahwa kinerja pada dasarnya apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja dalam sehari-hari dapat diistilahkan dengan prestasi kerja. Prestasi kerja tidak serta merta dapat dicapai oleh seseorang, belum pernah kita dengar ada seseorang berprestasi dengan hanya berpangku tangan. Untuk menjadi orang berprestasi dalam diri

1

Konsep Dasar Manajemen Kinerja



seseorang paling tidak diperlukan dua syarat, yakni ada kemauan keras atau berupaya sungguh-sungguh dan memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan.

Robbins (Moeheriono,2009:61) menyebut bahwa kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau ability (A), motivasi atau motivation (M), dan kesempatan atau opportunity (O), atau Performance merupakan fungsi dari Motivation, Ability dan Opportunity atau jika dirumuskan menjadi $P = f(M \times A \times O)$. Jika organisasi menghendaki karyawannya berprestasi yang optimal, seharusnya manajemen memberikan kesempatan bagi karyawannya untuk melakukan pekerjaan secara optimal pula. Untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, manajemen bisa merancang agar karyawannya dapat memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja, melalui pemberian kompensasi yang layak dan memberikan imbalan yang memadai atas prestasi kerja yang diperoleh karyawannya. Sedangkan untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawannya, manajemen dapat meningkatkan kemampuan kerja karyawannya melalui pendidikan atau pelatihan yang relevan dengan bidang tugasnya. Agar upaya manajemen dapat optimal untuk meningkatkan kinerja karyawannya, manajemen dapat merancang iklim organisasi pada suasana yang menyenangkan bagi karyawannya, sehingga karyawan dapat bekerja bukan hanya semata-mata berharap imbalan dari organisasinya melainkan bekerja dengan penuh komitmen .

1.2 Tujuan

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu:

- 1.2.1 Memahami Pengertian Kinerja
- 1.2.2 Memahami Pengertian Manajemen
- 1.2.3 Memahami Pengertian Manajemen Kinerja
- 1.2.4 Memahami Kinerja berbasis manusia

2. Kinerja

Pengertian kinerja atau *performance* menurut Moeheriono (2009:60) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolok ukur keberhasilannya

Selanjutnya Moeheriono menyebut bahwa Arti kinerja sebenarnya berasal dari kata-kata *job performance* dan disebut *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai. Namun semuanya mempunyai beberapa kesamaan arti dan makna dari pengertian suatu proses penilaian tentang kemauan pekerjaan terhadap tujuan dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan pengukuran kinerja (*performance measurement*) mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran

dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi

Berkaitan dengan individu karyawan Moeheriono (2009:61), menyampaikan bahwa kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan, dan sifat-sifat individu. Oleh karenanya, menurut model mitra-*lawyer*. Kinerja individu pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh faktor: (1) harapan mengenai imbalan, (2) dorongan, (3) kemampuan, (4) kebutuhan dan sifat, (5) persepsi terhadap tugas, (6) imbalan internal dan eksternal, serta (7) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

Menurut Oxford Dictionary, kinerja (performance) (Moeheriono : 2009,61).merupakan suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi. Sebenarnya. Kinerja merupakan suatu konstruk, dimana banyak ahli yang masih memiliki sudut pandang yang berbeda dalam mendefinisikan kinerja tersebut. Seperti yang dikatakan oleh Robbins bahwa kinerja sebagai fungsi interaksi antara *kemampuan* atau *ability* (A), *motivasi* atau *motivation* (M), dan *kesempatan* atau *opportunity* (O), yaitu $Kinerja = f(A \times M \times O)$ artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan

Selanjutnya Moeheriono, mengungkapkan bahwa kinerja menurut *The Scriber-Bantam English Dictionary*, berasal dari kata "*to perform*" dengan beberapa *entries*, yaitu: (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do carry of a execute*), (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfil; as vow*), (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understaking*), (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*)

Dari beberapa pengertian di atas maka secara sederhana definisi kinerja atau *performance* dapat dikemukakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh karyawan atau sekelompok karyawan dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, yang disebabkan oleh motivasi dan kemampuannya serta manajemen memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk dapat bekerja secara optimal.

Moeheriono (2009:61), selanjutnya menyimpulkan ada beberapa aspek yang mendasar dan paling pokok dari pengukuran kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.
2. Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama (*critical success factors*) dan indikator kinerja kunci (*key performance indicator*).
3. Mengukur tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi.

4. Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil organisasi selanjutnya.

3. Manajemen

Persaingan bisnis yang semakin tajam mengharuskan manajemen memiliki daya "juang" yang tinggi yang tidak pernah merasa lelah dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan sumberdaya organisasinya. Para ahli manajemen telah banyak memberikan kiat agar organisasi yang dipimpinya dapat unggul bersaing dan memberikan daya manfaat bagi sesama. Tokoh pendidikan Ki Hajar Dewantoro (Sabardi 2001:2), memberikan kiat, kalau organisasi ingin berkembang maju maka semua anggota organisasi harus mempunyai kemampuan *3 N, Niteni, Niroke* dan *Nambahi*.

Selanjutnya Ki Hajar Dewantoro Sabardi (2001:2), mengemukakan bahwa kemampuan *Niteni* adalah kemampuan untuk menemukan hal-hal yang paling penting dan mengutamakan hal penting tersebut. Dalam manajemen modern hal tersebut dikenal sebagai *information scanning*, termasuk *technological information*. *Niroke* adalah kemampuan menemukan hal yang terbaik untuk ditiru, dalam manajemen modern dikenal sebagai *benchmarking*. *Nambahi* adalah kemampuan untuk selalu melakukan tambahan agar organisasi tidak berada di belakang, tidak terjebak dalam *flying geese formation* tetapi menjadi organisasi yang unggul di depan.

Dikemukakan pula bahwa, setiap organisasi mempunyai keterbatasan akan sumber daya manusia, uang dan fisik untuk mencapai tujuan organisasi, keberhasilan mencapai tujuan tergantung pada pemilihan tujuan yang akan dicapai dan cara menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan tersebut. Manajemen menentukan keefektifan dan efisiensi kegiatan-kegiatan organisasi. Menurut PETER DRUCKER, efisiensi ditekankan pada melakukan pekerjaan dengan benar (*doing things right*) sedangkan efektif adalah melakukan pekerjaan yang benar (*doing the right things*).

Menurut *Encyclopedia of The Social Sciences* (Sabardi 2001:2), manajemen diartikan sebagai *proses pelaksanaan suatu tujuan tertentu yang diselenggarakan dan diawasi*. Sedangkan menurut Mary Parker Follet, manajemen adalah *seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain*. Thomas H. Nelson mengatakan manajemen perusahaan adalah *ilmu dan seni memadukan ide-ide, fasilitas, proses, bahan dan orang-orang untuk menghasilkan barang atau jasa yang bermanfaat dan menjualnya dengan menguntungkan*. Menurut G.R. Terry, manajemen diartikan sebagai *proses yang khas yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan dan usaha mencapai sasaran-sasaran dengan memanfaatkan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya*.

Dari berbagai penjelasan tersebut, dapat disimpulkan secara sederhana bahwa manajemen merupakan aktivitas menata sumberdaya organisasi ke arah pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi, melalui kepemimpinan yang bijaksana dan sesuai dengan tingkat kedewasaan sumberdaya manusia di dalamnya.

Secara spesifik Subardi (2001:12) menyimpulkan dengan beberapa pokok pikiran sebagai berikut:

1. Proses

Proses adalah suatu cara yang sistematis untuk melakukan sesuatu. Manajemen didefinisikan sebagai suatu proses karena semua manajer, apapun keahlian dan keterampilannya, terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang saling berkaitan dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

2. Perencanaan

Ini menunjukkan bahwa para manajer memikirkan tujuan dan kegiatannya sebelum melaksanakannya. Kegiatan mereka biasanya berdasar pada suatu cara, rencana atau logika, bukan asal tebak.

3. Pengorganisasian

Manajer itu mengkoordinir sumber daya manusia dan sumber daya lain yang dimiliki oleh organisasi. Sejauh mana efektifnya suatu organisasi tergantung pada kemampuannya mengerahkan sumber daya yang ada dalam mencapai tujuannya. Tentu saja dengan makin terpadu dan makin terarahnya pekerjaan akan menghasilkan efektifitas organisasi. Di sinilah tugas manajer untuk mengkoordinasikan.

4. Memimpin

Menunjukkan bagaimana para manajer mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya, menggunakan orang lain untuk melaksanakan suatu tugas tertentu. Dengan menciptakan suasana yang tepat, mereka membantu bawahannya bekerja secara baik.

5. Pengawasan

Manajer berusaha untuk meyakinkan bahwa organisasi bergerak ke dalam arah atau jalur tujuan. Apabila salah satu bagian dalam organisasi menuju arah yang salah, para manajer berusaha untuk mencari sebabnya dan kemudian mengarahkan kembali ke jalur tujuan yang benar.

6. Menggunakan semua sumberdaya organisasi

Para manajer menggunakan semua sumber daya untuk mencapai tujuannya. Manusia merupakan sumber daya terpenting dalam suatu organisasi, namun tanpa sumber daya yang lain maka penggunaan sumber daya manusia ini tidak akan optimal.

7. Upaya mencapai tujuan

Manajer setiap organisasi berusaha untuk mencapai tujuan tertentu. Tujuan setiap organisasi berbeda-beda, tetapi apapun tujuan yang ditetapkan suatu organisasi, manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan tersebut

4. Manajemen Kinerja

Di atas sudah kita bahas secara ringkas beberapa hal berkaitan dengan manajemen, dan beberapa hal berkaitan dengan kinerja. Di bawah ini secara ringkas akan dibahas tentang

manajemen kinerja. Jika kita gabungkan antara pengertian manajemen dan pengertian kinerja dapatlah secara ringkas dapat dikemukakan bahwa manajemen kinerja merupakan proses penataan secara menyeluruh yang secara operasional merupakan aktivitas yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasi, pengarahan, dan pengendalian terhadap pencapaian hasil kerja karyawan. dan sekaligus upaya manajemen untuk terus memacu kinerja karyawannya secara optimal.

4.1 Menurut Moeheriono (2009: 76) Tujuan Pelaksanaan Manajemen Kinerja, bagi Pimpinan dan Manajer, tujuan pelaksanaan manajemen kinerja adalah:

- a. Mengurangi keterlibatan dalam semua hal
- b. Menghemat waktu, karena para pegawai dapat mengambil berbagai keputusan sendiri dengan memastikan bahwa mereka memiliki pengetahuan serta pemahaman yang diperlukan untuk mengambil keputusan yang benar
- c. Adanya kesatuan pendapat dan mengurangi kesalahpahaman diantara pegawai tentang siapa yang mengerjakan dan siapa yang bertanggung jawab.

Adapun bagi para pegawai, tujuan pelaksanaan manajemen kinerja adalah:

- a. Membantu para pegawai untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan dan mengapa hal tersebut harus dikerjakan serta memberikan kewenangan dalam mengambil keputusan.
- b. Memberikan kesempatan bagi para pegawai untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru
- c. Pegawai memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai pekerjaan dan tanggung jawab kerja mereka.

4.2 Sistem Peringkat Penilaian Kinerja

- a. Membantu organisasi dalam mengkordinasikan pekerjaan unit-unit kerja dan membantu menyesuaikan pekerjaan perorangan dengan tujuan yang lebih besar
- b. Membantu mengidentifikasi kendala-kendala keberhasilan yang mengganggu produktivitas organisasi
- c. Memberikan cara mendokumentasikan dan mengkomunikasikan hal-hal yang menyangkut kinerja sesuai dengan persyaratan hukum
- d. Praktis dan sederhana pelaksanaannya
- e. Membutuhkan pekerjaan administrasi dan birokrasi yang minimal
- f. Memenuhi kebutuhan manajer, karyawan dan organisasi
- g. Waktu yang diperlukan untuk melaksanakan cukup praktis

4.3 Keuntungan dan Kerugian Menggunakan Sistem Evaluasi Kinerja

Keuntungan menggunakan sistem evaluasi kinerja:

- a. Mempermudah hubungan antara tujuan perorangan dan tujuan unit kerja
- b. Mengurangi kemungkinan terjadinya ketidaksepakatan selama pertemuan evaluasi berjalan sesuai proses perencanaan kinerja

Kerugian dari penggunaan sistem evaluasi kinerja:

- a. Dapat menimbulkan lebih banyak pekerjaan administrasi ketimbang sistem penilaian maupun sistem peringkat

b. Dapat disalahgunakan atau digunakan sambil lalu saja oleh para manajer.

4.4 Dasar Perancangan Sistem Manajemen Kinerja

Secara ringkas, dapat disimpulkan bahwa Sistem Manajemen Kinerja yang dirancang harus dapat mengakomodasikan sistem operasi dan sebuah perusahaan. Dalam tahun-tahun terakhir ini, prinsip-prinsip sistem operasi perusahaan telah mengalami perkembangan diharapkan perancangan Sistem Manajemen Kinerja dapat selalu mutakhir terhadap perkembangan zaman yang terjadi.

4.5 Tahap Perancangan Sistem Manajemen Kinerja

Perancangan Sistem Manajemen Kinerja dapat dibagi menjadi 4 (empat) tahap seperti:

1. Tahap 0 : Fondasi

Pemahaman atas pedoman prinsip yang harus dijadikan fondasi bagi rancangan.

2. Tahap 1 : Informasi dasar

Informasi dasar yang diperlukan sebagai masukan bagi perancangan Sistem Manajemen Kinerja pada dasarnya menyangkut lingkungan usaha yang saat ini sedang digeluti, yang terdiri dari informasi tentang industri, pemerintah dan masyarakat, pasar dan pesaing, serta produk dan jasa yang dihasilkan perusahaan.

3. Tahap 2 : Perancangan

Merupakan tahap perancangan Sistem Manajemen Kinerja yang terdiri dari penentuan visi, misi, strategis, dan kerangka kerja yang digunakan.

4. Tahap 3 : Penerapan

Merupakan tahap penerapan rancangan yang meliputi *display* yang akan didukung, laporan yang akan dirancang, sosialisasi Sistem Manajemen Kinerja, modifikasi proses jika diperlukan.

5. Tahap 4 : Penyegaran

Merupakan langkah evaluasi terhadap kemutakhiran Sistem Manajemen Kinerja yang dirancang dengan mempertimbangkan informasi dan perkembangan pengetahuan terkini.

4.5.1 Tahap 0 : Fondasi

1. Kemitraan (*partnership*) antara manajemen, perwakilan karyawan atau karyawan secara keseluruhan (termasuk serikat pekerja), konsumen dan pemasok.
2. Pemberdayaan (*empowerment*) seluruh karyawan perusahaan. Implikasi dari prinsip ini adalah adanya kesadaran akan peran pemimpin pada level manajer ke atas.
3. Perbaikan kinerja yang terintegrasi (*integrated performance improvement*). Prinsip ini sebenarnya muncul sebagai hasil dari pendekatan yang terintegrasi.

4. Tim yang mandiri (*independent*). Implikasi dari prinsip ini diantaranya adalah bahwa tim harus diberi kesempatan dan kepercayaan untuk mengembangkan Sistem Manajemen Kinerja yang merefleksikan kebutuhan spesifik dan prioritas perusahaan.

Perlu juga diperhatikan lima kaidah dalam perancangan Sistem Manajemen Kinerja, karena hal ini merupakan fondasi dalam perancangan Sistem Manajemen Kinerja, yaitu :

1. Mudah dimengerti : KISS (*keep it stupid simple*)

Sistem Manajemen Kinerja yang dirancang hendaknya berorientasi pada kemudahan untuk diterapkan.

2. Berorientasi jangka panjang

Saat ini, aspek-aspek nonfinansial jangka panjang, seperti kontribusi perusahaan dalam perlindungan lingkungan, pengembangan masyarakat di sekitarnya (*community development*), penggunaan proses-proses operasi yang sehat, dan sebagainya, telah menjadi fokus bagi perusahaan untuk *go international*.

3. Berdasarkan atas basis waktu (umpan balik sesegera mungkin)

Pada level operasi, variabel-variabel yang digunakan sebaiknya berbasis pada waktu terkini (*real time*). Hal ini diperlukan agar perusahaan segera menindaklanjuti penyimpangan kinerja dari yang telah ditargetkan.

4. Fokus pada perbaikan berkelanjutan

Sistem Manajemen Kinerja yang dirancang pada dasarnya harus dapat mengakomodasikan proses perbaikan berkelanjutan.

5. Menggunakan pendekatan kuantitatif

Penggunaan variabel-variabel kuantitatif memudahkan dalam menindaklanjuti perbaikan yang akan dilakukan. Penggunaan rasio-rasio dan angka absolute untuk diperbandingkan dengan standar akan memicu orang untuk segera mengambil tindakan.

4.5.2 Tahap 1 : Informasi Dasar

Informasi dasar yang diperlukan sebagai masukan dalam perancangan Sistem Manajemen Kinerja menyangkut lingkungan usaha yang saat ini sedang digeluti, yang terdiri dari informasi tentang industri, pemerintah dan masyarakat, pasar dan pesaing, serta produk dan jasa yang dihasilkan.

4.5.2.1 Industri, Pemerintah, dan Masyarakat

Informasi tentang industri, pemerintah, dan masyarakat terutama akan berkaitan dengan berbagai macam kebijakan yang harus ditempuh perusahaan untuk dapat terus *survive* dan memberi nilai tambah dalam industri di mana perusahaan itu berada.

4.5.2.2 Pasar dan pesaing

Zairi (Moeheriono, 2009) mengemukakan bahwa terhadap berbagai cara untuk melakukan analisis persaingan dan pasar, yaitu :

1. Analisis persaingan menggunakan produk sebagai titik awal (*reverse engineering*) dengan cara melakukan identifikasi kekuatan kelemahan, kapabilitas desain, dan eksploitasi teknologi.
2. Analisis finansial yang memberikan indikasi terhadap persaingan, alokasi sumber, hasil-hasil bisnis, dan sebagainya.
3. Kecenderungan perubahan lingkungan usaha untuk melihat isu yang lebih luas.
4. Dinamika pasar untuk memahami keinginan konsumen, perilaku, daya beli, dan sebagainya.

4.5.2.3 Produk dan jasa

Informasi produk dan jasa sangat penting untuk digunakan sebagai pemetaan perusahaan relatif terhadap persaingan dan jenis industri yang dimasuki. Willmot dan McCharty (Moeheriono, 2009) mengelompokkan jenis perusahaan berdasarkan teknologi yang digunakan menjadi 3 yaitu teknologi tinggi, menengah, dan rendah. Dengan mengetahui klasifikasi industri tersebut, dapat dipetakan standar perusahaan yang mestinya dicapai pada tiap variabelnya.

5. Meningkatkan Kinerja Berbasis Manusia

Sumber daya organisasi utama adalah sumber daya manusia. Oleh karena itu prestasi organisasi esensinya tergantung dari manusianya. Kemampuan dan semangat kerja dipandang sebagai variabel yang mendukung terhadap prestasi kerja ini. Ada dua konsep yang dianut oleh manajemen dalam upaya meningkatkan prestasi kerja, pertama pengembangan sumberdaya manusia berbasis kompetensi dan pengembangan sumberdaya manusia berbasis talenta atau bakat.

Dalam kaitan ini, Snijders (2001:14) menjelaskan bahwa manusia adalah makhluk bertanya. Manusia merasa heran, bertanya dan memberi jawaban. Jenis pertanyaan menentukan jenis ilmu yang membantunya untuk memperoleh jawaban. Manusia menjadi pokok bahasaan banyak ilmu. Manusia menurut Drscrates 1956-1650 (Darsono, 2010:3) adalah makhluk yang berpikir (*cogito*). Keraguan tentang keberadaannya dijawab dengan *cogito ergo sum*, aku berpikir, maka aku ada. Manusia menemukan kepastian keberadaannya karena berpikir. Maine de Biran menjelaskan bahwa manusia adalah makhluk aku mau (*volo*), artinya makhluk yang memiliki kehendak yang ingin diwujudkan melalui tindakan. Karl Marx memberi pengertian tentang manusia adalah makhluk yang bekerja, dalam pekerjaan semua orang menjadi bersaudara, hasil pekerjaan harus menjadi milik bersama. Menurut paham eksistensialisme, manusia adalah makhluk yang menemukan dirinya di dunia dan terarah kepada sesamanya. Manusia dapat disebut paradok, karena manusia termasuk dalam dunia alam sekaligus bertransendensi terhadapnya; manusia bebas dan terikat; manusia otonom dan tergantung; manusia terbatas dan tidak terbatas; manusia individu dan person; duniawi dan

ilahi, ruhaniah dan jasmaniah; fana dan baka; semuanya mengandung kebenaran yang bertentangan. Manusia juga dapat dikatakan makhluk yang dinamis, membangun relasi dengan lingkungan untuk mengembangkan dirinya.

Darsono (2010:4) selanjutnya menyebut bahwa, dalam kehidupan sehari-hari manusia dipandang sebagai:

1. Makhluk Alamiah: yaitu makhluk yang merupakan bagian dari alam, secara biologis hidup, tumbuh, berkembang, dan mati secara alamiah.
2. Maskhluk Produktif: yaitu makhluk yang bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidup, dan menyempurnakan dirinya. Dalam kerja, manusia dicipta oleh lingkungan kerjanya menjadi (1) manusia yang *estetik* yaitu bahwa hasil kerja menjadi sesuatu yang menagumkan, (2) manusia *etik* yaitu bahwa dalam pekerjaan ia harus mengambil keputusan dan bertanggungjawab, dan (3) manusia *religius* yaitu bahwa dalam pekerjaan mereka menghayati kehidupannya.

Romana (2005:29) menyebut bahwa manusia adalah hamba Tuhan yang memiliki *ruh*, sebagai ketenagaan dzat hidup yang memiliki potensi senantiasa meindukan kedekatan dengan Tuhannya, beribadah, berbuat baik kepada sesama makhluk ciptaan baik kepada manusia maupun makhluk ciptaan yang lain seperti alam semesta, flora dan fauna. Manusia memiliki potensi *rasa*, sebagai potensi yang berfungsi dapat merasakan sifat indah Pencipta, dan diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari, mudah iba kasih dan saling membantu dan menolong, kepada sesama makhluk ciptaan terutama yang memiliki kekurangan dan keterbatasan. Manusia dibekali *hati*, sebagai potensi dalam bekerja di tempat kerja, tidak mengharap imbalan dari hasil kerjanya, bekerja sebagai bentuk pengabdian kepada Tuhannya, memiliki komitmen tinggi dan senantiasa bersungguh-sungguh dalam menunaikan pekerjaannya. Manusia dibekali *akal*, dengan potensi akal yang diberikan kepada dirinya, manusia mudah paham terhadap fenomena atau permasalahan di lingkungannya, sehingga dapat inovatif dan sekaligus kreatif menciptakan alat untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Manusia dibekali *nafsu*, sebagai potensi untuk selalu tumbuh dan berkembang namun di lain pihak berpotensi pula menimbulkan kerusakan sebagai perwujudan sebagai nafsu tercela. Sebagai nafsu yang terpuji manusia memiliki potensi selalu memperbaiki kehidupannya untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dengan jalan membangun kehidupannya berlandaskan etika, estetika sebagai kholifah di muka bumi.

Dalam kaitannya dengan buruh (karyawan) didalam perusahaan, Darsono (2010:351) membagi ada dua macam buruh, yakni buruh dalam sistem ekonomi kapitalis dan buruh dalam sistem ekonomi sosialis. Dalam sistem ekonomi kapitalisme, kerja buruh merupakan kerja upahan, sedang dalam sistem ekonomi sosialisme, kerja buruh merupakan kerja kesadaran.

Kerja Upahan

Ciri khusus dalam sistem ekonomi kapitalisme adalah bahwa semua kebaradaban barang dagangan yang mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

1. Para pekerja bekerja karena mengejar upah
2. Upah ditentukan oleh kekuatan permintaan dan penawaran tenaga kerja di pasar
3. Tenaga kerja manusia sebagai barang dagangan
4. Pekerja harus kerja pokok dan kerja laba
5. Kerja pokok ialah kerja untuk mengganti energi yang dikeluarkan
6. Kerja laba ialah kerja untuk laba perusahaan
7. Pekerja harus diseleksi, hanya yang diperkirakan akan menguntungkan perusahaan yang dipekerjakan oleh perusahaan, maka terjadi pengangguran
8. Pekerja sebagai alat produksi
9. Kemajuan teknologi mengancam kesempatan kerja, dan mengakibatkan pengangguran
10. Pemutusan Hubungan Kerja (labor Turn Over) Tinggi, karena jika pekerja tidak menguntungkan perusahaan akan dipecat, dan jika ada pekerja baru yang lebih menguntungkan perusahaan, pekerja lama dipecat, ini proses pengangguran
11. Tidak ada loyalitas pekerja terhadap perusahaan karena pekerja akan pindah ke perusahaan lain yang menawarkan gaji lebih tinggi
12. Konflik antara pekerja, manajer, majikan.

Kerja Kesadaran

Ciri khusus dsalam sistem ekonomi sosialisme adlah bahwa semu kebaradaban harus bermanfaat bagi kehidupan bersama seluruh masyarakat yang mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

1. Kerja merupakan keharusan sosial, sebab semua orang harus memproduksi untuk dirinya sendiri dan untuk masyarakatnya.
2. Manusia tidak boleh menjadi parasit sosial, maka setiap manusia orang tua jompo dan anak-anak yang belum layak bekerja harus tidak bekerja
3. Dua macam kerja yaitu kerja pokok dan kerja sosial atau kerja negara
4. Kerja pokok: imbalan kerja didasarkan pada kebutuhan hidup yang layak: makan, minum, pakaian, atap untuk berlindung, kesehatan, dan pendidikan anak-anaknya
5. Kerja sosial atau kerja negara: kerja untuk kepentingan negara dan masyarakat
6. Pekerja sebagai pusat keberhasilan produksi, mereka bukan dip[erlakukan sebagai alat produksi, tetapi sebagai penggerak alat produksi
7. Pekerjaan disesduaikan dengan ketrampilan (bakat) dan pengetahuan pekerja.
8. Hampir "tidak ada" pemutusan hubungan kerja, karena semua angkatan kerja harus bekerja, tidak boleh ada angkatan kerja yang menjadi parasit sosial
9. Tidak ada konflik antarwa pekerja, manajer, dan negara
10. Kesadaran kerja tinggi bahwa bekerja adalah untuk kepentingan seluruh masyarakat.

Manusia sebagai pekerja dalam organisasi/perusahaan mulai mendapat perhatian setelah Elton Mayo (Hersey 1995:234) mendapati hasil penelitiannya bahwa produktivitas karyawan bukan hanya disebabkan oleh kemampuan manajemen menciptakan sistem kerja yang efisien dan kompensasi yang memadai sebagaimana pendekatan klasik (FW. Taylor) dengan

pendekatan manajemen ilmiahnya, melainkan produktivitas dapat diraih oleh pekerja melalui pendekatan yang manusiawi dan sistem kekerabatan yang kondusif dalam organisasi. Pendekatan ini sering disebut dengan pendekatan hubungan kemanusiaan atau dikenal dengan *Human Movement* (gerakan kemanusiaan).

Kinerja berbasis manusia mendasarkan diri pada pendekatan Elton Mayo sebagai pendekatan neo klasik yang memandang bahwa manusia bukan hanya obyek dalam perusahaan melainkan subyek sumberdaya organisasi yang paling utama. Untuk menciptakan kinerja optimal dalam perusahaan fokus utama manajemen adalah pada penciptaan kebersamaan, motivasi dan kesempatan seluas-luasnya untuk berkarya dalam organisasi.

David Rock (2007) dalam pengantarnya menyampaikan bahwa, meningkatkan kinerja manusia mengandung salah satu tantangan terberat di dunia: mengubah cara berpikir orang. Manajemen harus dapat bersikap sebagai pelatih, pembicara, dan konsultan di organisasinya. Didukung oleh penelitiannya, *Quiet Leadership*: memberikan solusi untuk meningkatkan kinerja pendekatan berbasis "otak", yang akan membantu pemimpin, eksekutif, dan manajer yang sibuk meningkatkan kinerja mereka dan sejawat mereka.

REFERENSI

- Blancard, Hersey, 1995. Manajemen Perilaku Sumber Daya Manusia, Erlangga.
- Darsono, 2010. Budaya organisasi (Kajian tentang Organisasi, Budaya, Ekonomi, Sosial, dan Politik), Nusantara Consulting
- Moeheriono, 2009. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Ghalia Indonesia.
- David Rock. 2007. Enam Langkah Mengubah Kinerja demi Kesuksesan Perusahaan Anda, P.T. Gramedia, Jakarta
- Romuna, 2005. Mengenal Potensi Manusia, untuk kalangan sendiri
- Sabardi, Agus. 2001. Manajemen Pengantar. UPP AMP YKPN.
- Snijders, Adelbert, 2004. Antropologi Filsafat, Kanisius, Yogyakarta.
- Sugian, Syahu. 2006. Kamus Manajemen (Mutu). Gramedia Pustaka Utama

PROPAGASI

A. Pertanyaan (Evaluasi mandiri)

1. Jelaskan secara ringkas pengertian Manajemen
2. Jelaskan secara ringkas tentang kinerja, dan apa istilah lain yang sering dipakai selain kinerja?
3. Sebutkan dan jelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja
4. Jelaskan secara ringkas manajemen kinerja
5. Bagaimana kaitan antara kinerja individu karyawan dengan kinerja organisasi?
6. Atas dasar apa organisasi menjalankan fungsi-fungsinya?
7. Berikan rumus tentang kinerja atau performance
8. Apa hubungan motivasi kerja dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan?
9. Sebutkan faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan selain faktor-faktor pada soal no 3 di atas!
10. Apa yang dimaksud dengan meningkatkan kinerja berbasis manusia?