

Konsep Manajemen Kinerja dan Konsep Imbalan

Oleh :

Muhammad Sugiarto	115030201111009
Mohammad Hairul Imam	125030207111026
M. Faridyto Rafiftyaputra	125030200111072
Reza Arynaldi Prayogo	125030200111103
Heri Supriyanto	125030200111108

1.1. Latar Belakang

Kinerja merupakan suatu prestasi atau tingkat keberhasilan yang dicapai oleh individu atau suatu organisasi dalam melaksanakan pekerjaan pada suatu periode tertentu. Kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu prestasi yang dicapai dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat dalam suatu periode. Peningkatan kinerja tidak dapat terwujud apabila tidak ada pengelolaan atau manajemen yang baik, yang dapat mendorong upaya-upaya institusi untuk meningkatkan kinerja. Pangastuti (2008:28) mengungkapkan “bahwa usaha-usaha manajemen kinerja ditujukan untuk mendorong kinerja dalam mencapai tingkat tertinggi organisasi”. Lebih lanjut, (Propper dan Wilson, 2003) menyebutkan bahwa manajemen kinerja dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Manajemen berbasis kinerja adalah proses perencanaan, pengukuran, penilaian dan evaluasi kinerja pegawai untuk mewujudkan tujuan organisasi serta mengoptimalkan potensi diri pegawai.

Manajemen kinerja merupakan suatu siklus yang harus dibangun secara berkelanjutan dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja baik pegawai maupun organisasi secara keseluruhan. Praktikpraktik manajemen berbasis kinerja melibatkan spesifikasi sasaran yang hendak dicapai, alokasi sumber daya, mengukur serta mengevaluasi kinerja (Kloot, 1999). Spesifikasi sasaran merupakan elemen penting dalam menyusun kebijakan dan program dimana kebijakan dan program disusun untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Untuk mewujudkan sasaran diperlukan alokasi sumber daya. Tantangan yang dihadapi oleh organisasi sektor publik adalah sulitnya menetapkan sasaran yang jelas dan terukur karena stakeholders yang beragam dengan beraneka macam kepentingan.

2.1. Konsep Manajemen Kinerja

Secara mendasar, Manajemen kinerja merupakan rangkaian kegiatan yang dimulai dari perencanaan kinerja, pemantauan / peninjauan kinerja, penilaian kinerja dan tindak lanjut berupa pemberian penghargaan dan hukuman. Rangkaian kegiatan tersebut haruslah dijalankan secara berkelanjutan.

Menurut Baird (1986) definisi 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.

Menurut Direktorat Jenderal Anggaran (2008), manajemen kinerja merupakan suatu proses strategis dan terpadu yang menunjang keberhasilan organisasi melalui pengembangan performansi aspek-aspek yang menunjang keberadaan suatu organisasi. Pada implementasinya, manajemen kinerja tidak hanya berorientasi pada salah satu aspek, melainkan aspek-aspek terintegrasi dalam mendukung jalannya suatu organisasi.

Menurut Dessler (2003:322) definisi Manajemen Kinerja adalah: 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 (2007) 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. Pencapaian individu sekaligus pencapaian perusahaan merupakan tujuan dari manajemen kinerja yang seharusnya berjalan seksama dan saling berkaitan erat.

Menurut Costello (1994:3), manajemen kinerja merupakan dasar dan kekuatan pendorong yang berada di belakang semua keputusan organisasi, usaha kerja dan alokasi sumber daya.

Dari penjelasan menurut pakar di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen kinerja adalah proses kerja yang mengacu pada kinerja sumber daya sehingga dapat menciptakan visi dan tujuan organisasi secara bersama-sama.

2.2. Tahapan Manajemen Kinerja

Tahapan Manajemen Kinerja Menurut Williams (1998), 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: directing/planning. 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. Menurut Khera (1998), penentuan target/goal akan efektif bila mengadopsi SMART. SMART merupakan singkatan dari Specific, Measureable, Achievable, Realistic, dan Timebound (dalam Ilyas, 2006, p. 28). Sebuah target harus jelas apa yang akan dicapai dan bagaimana mencapainya (specific), terukur keberhasilannya (measureable) dan orang lain dapat memahami/melihat keberhasilannya.

2. Tahap kedua: managing/supporting. 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: review/appraising. 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: developing/rewarding. 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.

2.3. Tujuan Manajemen Kinerja

Di atas sudah kita bahas secara ringkas beberapa hal berkaitan dengan tahapan manajemen kinerja. Di bawah ini secara ringkas akan dibahas tentang tujuan manajemen kinerja. Jika kita gabungkan antara pengertian manajemen dan pengertian kinerja dapatlah secara ringkas dapat dikemukakan bahwa tujuan manajemen kinerja merupakan proses penataan secara menyeluruh yang secara

operasional merupakan aktivitas yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap pencapaian hasil kerja karyawan. dan sekaligus upaya manajemen untuk terus memacu kinerja karyawannya secara optimal.

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

1. Mengurangi keterlibatan dalam semua hal
2. 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
3. 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:

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

Menurut (Williams, 1998; Armstrong & Baron, 2005; Wibisono, 2006)

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.

Manajemen kinerja yang efektif akan memberikan beberapa hasil, diantaranya adalah:

- a. Tujuan yang jelas bagi organisasi dan proses yang benar untuk mengidentifikasi, mengembangkan, mengukur, dan membahas tujuan.
- b. Integrasi antara tujuan secara luas yang dibuat oleh manajemen senior dengan tujuan masing-masing pekerja.
- c. Kejelasan yang lebih baik mengenai aspirasi dan tujuan organisasi.
- d. Pelaksanaan dialog berkelanjutan antara manajemen dengan pekerja.
- e. Pengembangan lingkungan yang lebih terbuka.
- f. Perusahaan dapat mencapai hasil yang diinginkan.
- g. Mendorong pengembangan pribadi.

2.4. Konsep Imbalan

Menurut Milkovich dan Newman (1996) *Pay systems are designed efficiency (performance driven, total quality, customer focus, cost control), equity and compliance* (Sistem imbalan didesain dan dikelola untuk memastikan tercapainya tujuan. Tujuan yang paling utama dalam pemberian imbalan adalah efisiensi, keadilan dan pemenuhan). Pengembangan tujuan pembayaran imbalan sangat tergantung pada masing-masing perusahaan dan jenis usaha.

Menurut Carell, et.all (1995) Pemberian imbalan/kompensasi bertujuan untuk menarik karyawan dari luar perusahaan, mempertahankan karyawan yang memiliki kualitas yang baik, memotivasi karyawan, serta sebagai upaya untuk memenuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Sedangkan Menurut Handoko (2000), tujuan pemberian imbalan atau kompensasi adalah untuk :

1. Memperoleh personalia yang qualified

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar, karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi suplai dan permintaan tenaga kerja. Kadang-kadang tingkat gaji yang relatif tinggi diperlukan untuk menarik para pelamar cakap yang sudah bekerja diberbagai perusahaan lain.

2. Mempertahankan para karyawan yang ada

Bila tingkat kompensasi tidak kompetitif, niscaya banyak karyawan yang baik akan keluar. Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.

3. Menjamin keadilan

Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan atau konsisten internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.

4. Menghargai perilaku yang diinginkan

Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

5. Mengendalikan biaya-biaya

Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusianya pada tingkat biaya yang layak. Tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis organisasi dapat membayar kurang (*underpay*) atau lebih (*overpay*) kepada para karyawannya.

6. Memenuhi peraturan-peraturan legal

Seperti aspek-aspek manajemen personalia lainnya, administrasi kompensasi menghadapi batasan-batasan legal. Program Kompensasi yang baik memperhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan.

Menurut Ivancevich (1998) *Compensation is the Human Resources Management function that deals with every type of reward individuals receive in exchange for performing organization tasks*. Kompensasi adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan semua bentuk penghargaan yang dijanjikan akan diterima karyawan sebagai imbalan dari pelaksanaan tugas dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan.

Mondy dan Noe (1993: 320) kompensasi dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi finansial langsung (direct financial compensation) dan kompensasi finansial tidak langsung (indirect financial compensation).

Kompensasi finansial langsung terdiri dari gaji, upah, bonus dan komisi. Sedangkan kompensasi finansial tidak langsung disebut juga dengan tunjangan, yakni meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Sedangkan kompensasi non finansial (nonfinancial compensation) terdiri dari kepuasan yang diterima baik dari pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, peluang akan pengakuan, peluang adanya promosi, atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik dimana orang tersebut berada, seperti rekan kerja yang menyenangkan, kebijakan-kebijakan yang sehat, adanya kafeteria, sharingpekerjaan, minggu kerja yang dipadatkan dan adanya waktu luang. Dengan demikian kompensasi tidak hanya berkaitan dengan imbalan-imbalan moneter (ekstrinsik) saja, akan tetapi juga pada tujuan dan imbalan intrinsik organisasi seperti pengakuan, maupun kesempatan promosi.

Sedangkan Michael dan Harold (1993 : 443) membagi kompensasi dalam tiga bentuk, yaitu material, sosial dan aktivitas . Bentuk kompensasi material tidak hanya berbentuk uang, seperti gaji, bonus, dan komisi, melainkan segala bentuk penguat fisik (physical reinforcer), misalnya fasilitas parkir, telepon dan ruang kantor yang nyaman, serta berbagai macam bentuk tunjangan misalnya pensiun, asuransi kesehatan. Sedangkan kompensasi sosial berhubungan erat dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain. Bentuk kompensasi ini misalnya status, pengakuan sebagai ahli di bidangnya, penghargaan atas prestasi, promosi, kepastian masa jabatan, rekreasi, pembentukan kelompok-kelompok pengambilan

keputusan, dan kelompok khusus yang dibentuk untuk memecahkan permasalahan perusahaan.

Sedangkan kompensasi aktivitas merupakan kompensasi yang mampu mengkompensasikan aspek-aspek pekerjaan yang tidak disukainya dengan memberikan kesempatan untuk melakukan aktivitas tertentu. Bentuk kompensasi aktivitas dapat berupa “kekuasaan” yang dimiliki seorang karyawan untuk melakukan aktivitas di luar pekerjaan rutinnnya sehingga tidak timbul kebosanan kerja, pendelegasian wewenang, tanggung jawab (otonomi), partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta training pengembangan kepribadian.

Ketiga bentuk kompensasi tersebut akan dapat memotivasi karyawan baik dalam pengawasan, prestasi kerja maupun komitmen terhadap perusahaan. Dalam pemberian kompensasi tersebut, tingkat atau besarnya kompensasi harus benar-benar diperhatikan karena tingkat kompensasi akan menentukan gaya hidup, harga diri, dan nilai perusahaan. Kompensasi mempunyai pengaruh yang besar dalam penarikan karyawan, motivasi, produktivitas, dan tingkat perputaran karyawan. (Benardin dan Russel, 1993 : 373).

Sistem pemberian imbalan (kompensasi) adalah merupakan hal yang penting dalam perusahaan. Beberapa alasan mendasari pendapat ini antara lain karena : Seringkali imbalan adalah merupakan biaya dengan proporsi terbesar yang harus dikeluarkan oleh perusahaan. Bisa merupakan daya tarik untuk mendapatkan karyawan yang baik (bermutu). Bisa menjadi perangsang bagi karyawan untuk meningkatkan prestasi kerjanya Bisa menghindari munculnya ketidakpuasan kerja, atau dengan kata lain bisa meningkatkan motivasi kerja serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Kompensasi adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan semua bentuk penghargaan yang dijanjikan akan diterima karyawan sebagai imbalan dari pelaksanaan tugas dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan (Ivancevich, 1998). Sistem imbalan adalah pemberian salah satu bentuk penghargaan kepada karyawan atas sumbangannya kepada organisasi terutama tercermin dari prestasi karyanya (Siagian, 2002). Sistem imbalan baik berupa financial maupun non financial yang dikendalikan oleh organisasi dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi karyawannya (Simamora, 2001).

Selanjutnya Hasibuan (1994), merinci tujuan pemberian imbalan atau kompensasi adalah sebagai berikut :

1. Sebagai ikatan kerja sama

Dengan pemberian imbalan atau kompensasi maka akan tercipta suatu ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan, disatu pihak karyawan mempunyai kewajiban untuk mengerjakan dengan baik semua tugas yang dibebankan perusahaan kepadanya, dipihak lain perusahaan mempunyai kewajiban membayar imbalan atau kompensasi sesuai dengan tugas yang dibebankan.

2. Memberikan kepuasan kerja

Dengan pemberian imbalan atau kompensasi diharapkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial serta kebutuhan lainnya, sehingga karyawan memperoleh kepuasan kerja.

3. Rekrutmen yang efektif

Apabila kebijaksanaan imbalan atau kompensasi yang akan diterapkan dipandang cukup besar, tentunya pengadaan karyawan yang qualified akan lebih muda.

4. Alat untuk memotivasi

Imbalan atau kompensasi akan sangat mempengaruhi motivasi seseorang dalam bekerja. Tidak dapat dipungkiri bahwa untuk dapat memenuhi kebutuhannya, individu membutuhkan uang yang diperolehnya sebagai imbalan dari tempat ia bekerja, dan hal ini juga akan mempengaruhi semangatnya dalam bekerja.

5. Stabilitas karyawan

Imbalan yang cukup juga berpengaruh terhadap stabilitas karyawan. Keluar masuknya karyawan dapat ditekan bahkan bisa dikatakan tidak ada apabila imbalan yang diberikan dirasa cukup adil sehingga karyawan merasa nyaman dalam bekerja.

6. Disiplin

Disiplin merupakan salah satu faktor penting yang harus diperhatikan, karena akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

7. Pemerintah

Kebijakan imbalan yang ditetapkan perusahaan harus berpedoman kepada peraturan perundang-undangan mengenai tarif upah yang telah ditetapkan pemerintah, maupun kebijakan-kebijakan lainnya yang disesuaikan dengan keadaan perekonomian saat itu.

Menurut Notoatmodjo (1998:67), tujuan dari kebijakan pemberian kompensasi meliputi :

- a. Menghargai prestasi karyawan
- b. Menjamin keadilan gaji karyawan
- c. Mempertahankan karyawan atau mengurangi turnover karyawan
- d. Memperoleh karyawan yang bermutu
- e. Pengendalian biaya
- f. Memenuhi peraturan-peraturan

2.5. Hubungan Kinerja Terhadap Imbalan

Apabila seseorang memperhatikan pemberian imbalan kepada karyawan maka karyawan dengan kesadarannya akan mengerjakan tanggung jawab mereka dengan baik dan juga akan bekerja lebih keras untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi dengan meningkatkan hasil kerja mereka yang akan semakin baik yang secara tidak langsung, produktivitas mereka pun meningkat pula. Dengan meningkatkan produktivitas karyawan maka akan berdampak pada pertumbuhan produktivitas perusahaan yang artinya meningkatkan laba organisasi yang mungkin diperlukan untuk menjaga eksistensi organisasi, melakukan ekspansi maupun mengembangkan usaha. Suyadi Prawirosentono 1999

Adapun tujuan-tujuan yang ada pada hubungan kinerja dengan imbalan, antara lain sebagai berikut:

1. Memberikan motivasi pada karyawan
2. Memberikan pesan positif mengenai pengharapan kinerja dari organisasi
3. Memfokuskan segala perhatian pada masalah kunci dari kinerja
4. Membedakan imbalan secara adil sesuai kemampuan dan kinerja karyawan

5. Memperkuat budaya-budaya dan nilai untuk membantu meningkatkan kinerja, inovasi, kualitas dan kerjasama tim
6. Menekankan pentingnya kerjasama tim selain individu
7. Membuat upah/gaji yang fleksibel sesuai dengan kinerja organisas

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael & Angela Barong. 2007. *Manajemen Kinerja Edisi Ketiga*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Achmad S,Ruky. 2001. *Sistem manajemen kinerja*. Jakarta: PT. gramedia
- Dharma, surya. 2001. *manajemen kinerja edisi ketiga*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Malayu S.P. Hasibuan. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Handoko, Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan SDM*. Yogyakarta: BPFE
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan: Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*. Yogyakarta: BPFE