

Sistem Manajemen Kinerja dalam Kerangka Reformasi Birokrasi

Disusun oleh: Wakhyudi
Widyaiswara Madya Pusdiklatwas BPKP

Abstrak

Setiap organisasi memiliki arah dan tujuan yang tercermin dalam visi dan misi organisasi. Harus ada mekanisme dalam organisasi untuk mengomunikasikan visi dan misi organisasi kepada seluruh anggota organisasi. Setelah proses pengomunikasian visi dan misi, perlu adanya penetapan beban kerja dan tanggung jawab masing-masing pegawai atau disebut target kinerja. Target kinerja ditetapkan secara jelas dan dapat memotivasi pegawai untuk bekerja dengan sepenuh hati. Dalam era reformasi birokrasi, harus diciptakan suatu sistem manajemen kinerja untuk menilai capaian kinerja secara individual dan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Komitmen, kompetensi, yang diikuti penerapan *reward* dan *punishment* yang adil menjadi sarana yang efektif dalam penerapan sistem manajemen kinerja dalam organisasi.

Kata kunci: sistem manajemen kinerja, tujuan, komunikasi, target kinerja individual, *reward*, dan *punishment*.

1. Pendahuluan

Dalam suatu rapat kerja pada sebuah instansi pemerintah tercetus usulan seperti ini: “Kami telah berhasil mencapai kinerja yang ditetapkan oleh manajemen, sekarang kami menuntut perbaikan gaji”. Mencermati usulan yang sangat rasional tersebut, tentunya kita dituntut untuk memahami bagaimana

ukuran-ukuran yang harus digunakan dalam pengukuran kinerja. Di samping itu, manajemen juga sangat berkepentingan dengan peningkatan kemampuan dan motivasi pegawai. Untuk itu diperlukan sistem manajemen kinerja yang berorientasi pada pegawai untuk menjamin peningkatan kinerja organisasi.

Peningkatan kinerja merupakan hal yang mutlak harus dilaksanakan oleh instansi pemerintah, baik di tingkat pusat maupun daerah. Hal ini sesuai dengan tuntutan masyarakat terhadap pemerintah dalam rangka mewujudkan pelayanan publik yang lebih berkualitas. Untuk itu, pemerintah telah mencanangkan perbaikan/reformasi, khususnya reformasi bagi para penyelenggara/aparatur pemerintah atau yang dikenal dengan reformasi birokrasi. Pelaksanaan reformasi birokrasi pemerintah tidak akan pernah berhenti, karena hakikat reformasi (*reform*) adalah perubahan secara terus-menerus ke arah yang lebih baik dan bagi instansi publik ukurannya adalah semakin baiknya mutu pelayanan publik yang diterima oleh masyarakat. Makalah ini dimaksudkan untuk mengenali unsur-unsur penting dalam sistem manajemen kinerja dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

2. Pengertian Manajemen Kinerja

Menurut Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi (2005), mengutip pendapat beberapa ahli, kinerja memiliki pengertian sebagai berikut:

- a. Stolovitch and Keeps (1992) menyatakan bahwa kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta.
- b. Griffin (1987) menyatakan bahwa kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja.
- c. Donnelly, Gibson, and Ivancevich (1994) menyatakan bahwa kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

Berdasarkan sudut pandang lain, Moeheriono (2009:60) menyatakan bahwa kinerja 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, berkaitan dengan individu pegawai, Moeheriono (2009:61) menyatakan bahwa dalam implementasinya, kinerja 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 karena itu, 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.

Dari beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, yang disebabkan oleh motivasi dan kemampuannya serta adanya kesempatan yang diberikan pihak manajemen kepada karyawannya untuk dapat bekerja secara optimal.

Berkaitan dengan pengukuran kinerja, Moeheriono (2009: 61) menyatakan bahwa ada beberapa aspek yang mendasar dan paling pokok dari pengukuran kinerja, yaitu sebagai berikut:

- a. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi, dan misinya.
- b. 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*).

- c. Mengukur tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi.
- d. Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi mengenai seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang harus diambil oleh organisasi selanjutnya.

Manajemen kinerja merupakan penggabungan dari dua kata yaitu manajemen dan kinerja. Menurut Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi (2005), mengutip pendapat para ahli, manajemen kinerja didefinisikan sebagai berikut:

- a. Bacal (1994) menyatakan bahwa manajemen kinerja merupakan proses komunikasi yang dilakukan secara terus-menerus dalam kemitraan antara karyawan dengan atasan langsungnya. Proses komunikasi ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan.
- b. Armstrong (2004) menyatakan bahwa manajemen kinerja merupakan sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati.
- c. Schwartz (1999) menyatakan bahwa manajemen kinerja merupakan gaya manajemen yang dasarnya adalah komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan yang menyangkut pencapaian tujuan, memberikan umpan balik dari manajer kepada karyawan maupun sebaliknya.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja. Manajemen melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Pendekatan dalam *Managing People for Result*

Setiap langkah reformasi birokrasi akan mengakibatkan terjadinya perubahan dan setiap perubahan akan berpotensi menimbulkan permasalahan dalam organisasi dan akan berdampak pada kinerja pelayanan publik pemerintah secara umum. Untuk itu, perubahan dalam organisasi instansi pemerintah harus ditetapkan secara jelas. Di samping itu, target kinerja juga harus ditetapkan dan dikomunikasikan dengan baik kepada seluruh pegawai. Penetapan target kinerja juga harus memperhatikan standar pelayanan minimal sehingga dapat memberikan kepastian bagi masyarakat pengguna jasa. Untuk itu, penerapan sistem manajemen kinerja haruslah dilaksanakan seiring dengan pelaksanaan reformasi birokrasi. Salah satu konsep dalam sistem manajemen kinerja adalah bagaimana mengelola sumber daya manusia (SDM) secara efektif atau dikenal dengan *managing people for result*.

Secara garis besar, konsep *managing people for result* meliputi tiga topik bahasan, yaitu *performance system*, *communication styles*, dan *performance system coaching*. Masing-masing topik diuraikan sebagai berikut:

a. *Performance System (Sistem Kinerja)*

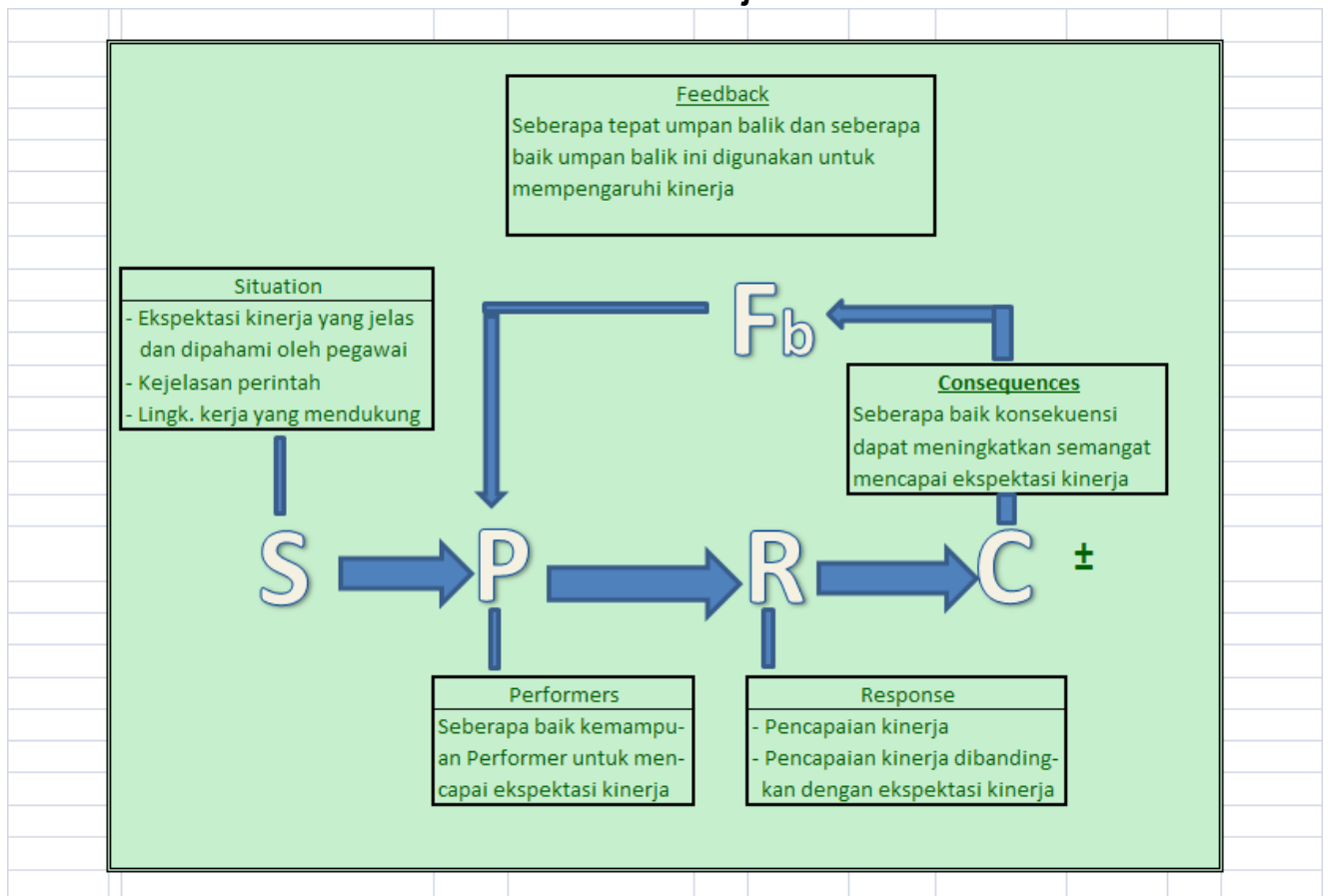
Model Sistem Kinerja telah mengalami perkembangan berdasarkan hasil riset selama bertahun-tahun. Model sistem kinerja telah terbukti sebagai sebuah model untuk membantu menjelaskan mengapa pegawai melaksanakan pekerjaannya berdasarkan cara/gaya mereka. Secara alamiah, pegawai akan menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan dan tuntutan kerjanya dan hal ini akan memudahkan organisasi dalam mencapai tujuannya. Sistem kinerja terdiri atas lima unsur yang saling berkaitan, yaitu :

- *Situation*: kondisi lingkungan tempat seorang *Performer* melaksanakan pekerjaannya.
- *Performer*: individu atau kelompok yang diharapkan untuk melaksanakan tugas tertentu.
- *Response*: sikap dan tindakan yang dilakukan oleh *Performer*.
- *Consequences*: kejadian yang mengikuti tindakan *Performer* dan menambah atau mengurangi kemungkinan berulangnya tindakan *Performer* pada situasi yang sama.

- *Feedback*: Informasi kinerja yang diterima oleh *Performers* tentang kemajuan prestasi pekerjaan yang memberikan petunjuk kepada mereka untuk mempertahankan atau memperbaiki sikap dalam bekerja.

Sistem kinerja dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 3.1.
Sistem Kinerja



Dalam suatu sistem kinerja yang efektif, pegawai akan mengetahui apa yang diharapkan oleh organisasi terhadap dirinya. Ekspektasi kinerja ditetapkan secara jelas dan dikomunikasikan dengan baik kepada pegawai sehingga pegawai memahami mengenai target kinerja yang dibebankan kepadanya. Tindakan pegawai dalam melaksanakan tanggung jawabnya akan memberikan hasil, baik yang positif atau negatif beserta segala konsekuensinya. Pencapaian kinerja pegawai yang positif patut diberikan imbalan yang layak. Sebaliknya, pencapaian kinerja yang negatif memungkinkan pegawai yang bersangkutan mendapatkan sanksi atau hukuman terhadap kesalahan yang telah dilakukannya. Selanjutnya, berdasarkan hasil evaluasi kinerja, pegawai akan mendapatkan umpan balik yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja

atau memperbaiki metode kerja yang selama ini digunakan. Adanya kerja sama yang baik antara pimpinan dan bawahan dalam suatu organisasi akan memperkuat pelaksanaan sistem kinerja dan akan memudahkan pencapaian target kinerja organisasi secara keseluruhan.

b. Communication Styles (Teknik Komunikasi)

Menurut Carl G. Jung (1921), terdapat empat hal yang mendasari proses komunikasi antar manusia, yaitu *sensing, intuiting, thinking, dan feeling*. *Sensing* memfokuskan diri pada pengalaman, data, praktik, realitas, fakta, detail, keahlian, dan kondisi saat ini. *Intuiting* memusatkan perhatian pada kemungkinan, inspirasi, kreativitas, imajinasi, visi, pengembangan keahlian baru, gambaran besar, dan masa yang akan datang. *Thinking* memusatkan diri pada logika, kebenaran, prinsip, pertanyaan, pemecahan masalah, tugas, dan memperlakukan orang lain dengan baik. *Feeling* memusatkan diri pada sistem nilai, orang, harmoni, penerimaan, mendukung orang lain, hubungan antar manusia, dan memperlakukan orang lain secara khusus. Jung menyimpulkan bahwa dalam proses komunikasi, empat unsur tersebut seluruhnya digunakan secara bersamaan. Akan tetapi, dalam praktiknya, masing-masing orang akan menggunakan setiap unsur tersebut sesuai dengan skala prioritas, situasi, dan kondisi yang dihadapinya.

Pemahaman mengenai berbagai teknik komunikasi dapat meningkatkan kemampuan pegawai dalam berinteraksi dengan pegawai yang lain. Keterampilan berkomunikasi ini merupakan hal penting dalam implementasi sistem kinerja. Pemahaman mengenai hal tersebut menjadi dasar yang penting dalam proses pelatihan sistem kinerja secara efektif dan dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

c. Performance System Coaching

Salah satu hal penting dalam pencapaian visi dan misi suatu organisasi adalah adanya kejelasan tujuan organisasi. Tujuan organisasi yang jelas dan dikomunikasikan kepada anggota organisasi akan memotivasi pegawai dalam bekerja dan meningkatkan kinerjanya. Terlepas dari fokus organisasi pada individu atau pada kerja sama tim, dua-duanya memerlukan unsur

kepemimpinan yang tangguh. Pemimpin yang baik harus dapat memberikan arahan yang jelas dan memberikan dukungan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Untuk dapat mengarahkan pegawai dalam mencapai tujuan organisasi dengan baik, seorang pemimpin harus dapat mencegah dan memecahkan masalah yang dihadapi oleh para pegawai. Hal ini dapat dilakukan melalui *coaching* (pelatihan). Jadi, *coaching* merupakan keahlian yang sangat perlu dimiliki oleh pemimpin unit organisasi, pejabat pembuat komitmen, ketua tim, dan anggota tim (pegawai) dalam suatu organisasi.

Tujuan dari *coaching* adalah untuk menciptakan lingkungan kerja yang akan membantu *Performers* dalam memonitor dan memperbaiki kinerjanya secara terus-menerus (berkelanjutan). Tanggung jawab dari kegiatan *coaching* ini berada pada *coach* (pelatih) dan *Performers*. Pelatih harus dapat mengidentifikasi berbagai kemungkinan dan peluang untuk memperbaiki kinerja organisasi, dan menentukan saat yang tepat untuk melaksanakan *coaching* atau tidak terhadap *performers*. Selanjutnya, *coach* dan *performers* bersama-sama mendiskusikan berbagai kendala yang ditemukan dalam sistem kinerja dan mencari solusi untuk memperbaiki kinerja organisasi. Dengan demikian, *coaching* akan dapat memberikan jaminan perbaikan mengenai pencapaian kinerja pegawai secara individual, efektivitas kerja sama tim, dan kepuasan pegawai yang melaksanakan pekerjaan terkait.

4. Simpulan

Sebagai sebuah konsep manajemen kinerja, *Managing People for Result* memberikan pemahaman yang jelas mengenai pentingnya tujuan (*target*) organisasi, langkah-langkah dalam pencapaian tujuan, dan evaluasi perbaikan yang didasarkan pada proses komunikasi yang jelas antara pimpinan dan bawahan. Kompetensi ini sangatlah dibutuhkan bagi seorang auditor internal (BPKP, Inspektorat Jenderal Kementerian dan Non Kementerian, Inspektorat Provinsi, dan Inspektorat Kabupaten/Kota) dalam pelaksanaan tugasnya membantu manajemen (Menteri, Kepala Lembaga, Gubernur, Bupati dan Walikota) dalam meningkatkan kinerja organisasinya secara ekonomis, efisien, dan efektif. Oleh karena itu, auditor intern pemerintah dituntut untuk memahami dan mampu menerapkan konsep sistem manajemen kinerja untuk kalangan mereka sendiri maupun dalam pelaksanaan fungsi konsultasi kepada pihak manajemen auditan.

DAFTAR PUSTAKA

- Blancard, Hersey, 1995. *Manajemen Perilaku Sumber Daya Manusia*.
- Darsono. 2010. *Budaya Organisasi (Kajian tentang Organisasi, Budaya, Ekonomi, Sosial, dan Politik)*, Erlangga, Nusantara Consulting
- <http://herususilofia.lecture.ub.ac.id/2013/02/pokok-bahasan-i-manajemen-kinerja-dan-kompensasi-konsep-dasar-manajemen-kinerja/>
- Jung, Carl G. 1921. *Psychological Types*, Princenton, dalam www.en.wikipedia.org, diakses tanggal 10 Juli 2013
- Moehariono, 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Ghalia Indonesia.
- Rock, David. 2007. *Enam Langkah Mengubah Kinerja Demi Kesuksesan Perusahaan Anda*, P.T. Gramedia, Jakarta
- Romuna, 2005. *Mengenal Potensi Manusia*, untuk kalangan sendiri.
- Rivai, Veithzal dan Ahmad Fawzi Mohd Basri. 2005. *Performance Appraisal : Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Sabardi, Agus. 2001. *Manajemen Pengantar*. UPP AMP YKPN.
- Snijders, Adelbert, 2004. *Antropologi Filsafat*, Kanisius, Yogyakarta.
- Sugian, Syahu. 2006. *Kamus Manajemen (Mutu)*. Gramedia Pustaka Utama