



Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Terhadap Produktivitas Karyawan

Alimatul Mukayah^{1*}, Nadia², Khoirul Anwar³, M. Taufiqurrohman⁴, Mochammad Isa Anshori⁵

¹⁻⁵ Universitas Trunojoyo Madura, Indonesia.

Article Info:

Submitted: 10 Oktober 2023	Accepted: 20 Oktober 2023	Approve: 21 Oktober 2023	Published: 22 Oktober 2023
-------------------------------	------------------------------	-----------------------------	-------------------------------

Correspondence Author:

Alimatul Mukayah,
Universitas Trunojoyo Madura,
Indonesia.
Jl. Raya Telang, Perumahan Telang Inda,
Telang, Kec. Kamal, Kabupaten
Bangkalan, Jawa Timur 69162

Email: mukayahima@gmail.com

Abstrak. Dalam suatu perusahaan atau organisasi tentunya manajer yang memanajemen karyawannya dengan baik, kinerja karyawannya akan berdampak berbeda dengan kinerja karyawan yang dibiarkan begitu saja. Sedangkan kinerja karyawan merupakan faktor yang memengaruhi pekerjaan dan kualitasnya, yaitu dengan melihat bagaimana tanggung jawab seorang karyawan dalam mengerjakan apa harus ia kerjakan. Jika ditinjau dari tujuan kinerja, adanya sistem manajemen karyawan dapat menyelaraskan harapan kinerja masing-masing individu (karyawan) dengan harapan kinerja organisasi ataupun perusahaan. Hal ini akan mewujudkan dampak yang baik sesuai dengan sistem manajemen kinerja, apalagi jika faktor produktivitas kerja diterapkan dengan efektif. Untuk meningkatkan kinerja karyawan yang lebih baik, perusahaan harus membuat suatu sistem manajemen kinerja yang efektif agar kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan mampu terealisasi dengan mudah.

Kata Kunci: Sistem Manajemen Kinerja, Produktivitas Karyawan.

This is an open access article under the [CC BY SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



1. PENDAHULUAN

Sebagai ilustrasi mengenai manajemen kinerja teori dan praktik, kita bisa merujuk pada kata-kata dari Amstrong, M. & Baron, A. : "A process that contributes to the effective management of individuals and teams to achieve high level of organizational performance". Manajemen kinerja adalah proses yang berkontribusi terhadap efektivitas manajemen individu dan tim untuk mencapai kinerja organisasi pada level yang sangat tinggi. Bititci (1997) mengatakan bahwa proses dari manajemen kinerja merupakan proses yang ada pada perusahaan mengelola kinerja yang sesuai dengan strategi dan tujuan perusahaan dan fungsional. Kinerja karyawan merupakan faktor yang memengaruhi pekerjaan dan kualitasnya.

Menurut Moehariono (2010), manajemen kinerja adalah suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompok, dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai dengan target yang telah direncanakan, standar, dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan. Banyak faktor yang memengaruhi produktivitas kerja, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan dan kebijaksanaan

pemerintah secara keseluruhan. Pada dasarnya letak esensial dari sistem manajemen kinerja adalah pada tujuannya untuk mencapai orientasi lembaga dengan memengaruhi kinerja dari karyawan dengan cara memberikan panduan apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerja (Syahputra, 2018).

Berdasarkan tersebut maka terdapat beberapa fungsi dari manajemen kinerja yang pertama adalah meningkatkan kinerja dari perusahaan, meningkatkan kualitas, dan kuantitas pekerjaan karyawan serta pengembangan kompetensi karyawan dalam bingkai kinerja positif, salah satu aspek penting dari manajemen kinerja adalah komunikasi, komunikasi sendiri memiliki beberapa aspek, klasifikasi aspek tersebut didasarkan atas informasi yang disampaikan komunikasi dapat berlangsung secara formal maupun informal (Guirdham, 2002). Bagi seorang manajer yang melakukan pengelolaan perusahaan secara akuntabel manajemen kinerja adalah suatu hal yang memiliki kedudukan yang amat penting yakni manajemen kinerja dapat berfungsi untuk meningkatkan produktivitas dengan efisiensi waktu, melakukan upaya klarifikasi kinerja, serta sebagai evaluasi kinerja yang berimplikasi pada pemberian penghargaan non finansial kepada karyawan kompeten, sedangkan bagi organisasi yang dalam hal ini adalah perusahaan manajemen kinerja berfungsi untuk memotivasi pekerja, menyelaraskan tujuan organisasi dengan individu atau tim, meningkatkan solidaritas pekerjaan dalam tim pekerja (Nasrullah, 2017). Manajemen kinerja juga berkedudukan penting bagi penyesuaian kinerja perusahaan dengan pembaharuan-pembaharuan yang terjadi penyesuaian tersebut dilakukan melalui penyelerasan secara mekanis dan berkelanjutan (Iman, 2010).

2. KAJIAN TEORI

2.1 Kinerja

Kinerja merupakan suatu hal yang sentris dalam hal menentukan keberhasilan suatu organisasi perusahaan dalam hal mendapatkan tujuannya. Setiap orang atau karyawan harus mendapatkan penilaian kinerja, hal ini merupakan sesuatu yang cukup penting karena penilaian kinerja tersebut dapat dijadikan sebagai bahan masukan atau evaluasi bagi pengembangan karyawan itu sendiri (Krisnawati 2017). Menurut Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2011) kinerja merupakan suatu hal yang memiliki kaitan yang penting yang mencakup strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Menurut Mangkunegara (2004), kinerja (prestasi kerja) adalah capaian kinerja yang diraih oleh seorang pegawai atau karyawan yang diukur berdasarkan kualitas dan kuantitas sesuai dengan tugas dan kewenangan yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut referensi lain yakni Rivai dan Basri (2005) dalam Kaswan (2012) dinyatakan bahwa kinerja merupakan capaian dan tingkat keberhasilan seorang pegawai atau karyawan dalam melakukan pekerjaan dalam periode tertentu selalu dibandingkan dan dihadapkan berbagai hal, misalnya seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Terdapat 5 (lima) faktor-faktor yang berpengaruh pada kinerja karyawan, hal tersebut disampaikan oleh Armstrong dan Baron (dalam Wibowo, 2010), yakni: yang pertama adalah Personal factors, merujuk pada kemampuan yang melekat pada individu yang dalam hal ini adalah pegawai atau karyawan. Faktor ini terlihat dalam berbagai hal misalnya tingkat keterampilan kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu. Yang kedua adalah Leadership factor, faktor kedua merujuk pada bagaimana manajemen kepemimpinan diselenggarakan oleh perusahaan yang berimplikasi pada iklim kinerja perusahaan itu sendiri. Kepemimpinan dipercayai banyak pihak

sebagai kunci penggerak organisasi yang mampu menciptakan suatu budaya baru kepemimpinan juga erat kaitannya dengan keberhasilan suatu Perusahaan Anung (2013), faktor ini ditentukan oleh kualitas, dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader. Yang ketiga yakni Team factors, faktor yang ketiga hampir serupa dengan faktor kedua karena sama-sama mencakup pada iklim kinerja dalam suatu perusahaan. Faktor ini merujuk pada dukungan dalam kinerja yang dilakukan oleh rekan sekerja. Yang keempat System factors, faktor yang keempat mencakup mengenai penyelenggaraan mekanisme kinerja yang mencakup pada sistem kinerja dan fasilitas atau dukungan secara fisik yang dilakukan oleh perusahaan kepada para karyawan. Kelima Contextual/situational factors, faktor kelima merujuk pada bagaimana kondisi iklim kinerja di perusahaan yang ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

2.2 Manajemen Kinerja

Menurut Ahmad S. Ruky (2002) manajemen kinerja dapat dimaknai sebagai suatu proses menciptakan pengertian tentang apa yang harus, bagaimana mencapainya dan suatu pendekatan mengelola orang untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian hasil yang berhubungan dengan pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa, manajemen kinerja bertujuan untuk meningkatkan kinerja sebuah organisasi melalui keseluruhan (Simanjuntak, 2005). Manajemen kinerja mempunyai ruang lingkup yang luas atau bersifat menyeluruh yang menggarap semua bagian atau fungsi dari sebuah organisasi. Wibowo (2013) berpendapat bahwa manajemen kinerja mula-mula ditulis oleh pakar manajemen Peter Draker yang digunakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan multinasional, setelah itu ide tersebut dikembangkan hingga sekarang baik di organisasi publik maupun swasta. Rucky (2004) menyebutkan bahwa manajemen kinerja berkaitan dengan kegiatan, program, atau usaha yang diinisiasi dan dijalankan oleh pimpinan organisasi untuk merencanakan, mengarahkan, dan mengawasi prestasi karyawan. Menurut Ahmad S. Ruky (2003) Elemen-elemen tersebut adalah teknologi (peralatan, metode kerja) yang digunakan, kualitas dari input (termasuk material), kualitas lingkungan fisik (keselamatan kerja, kesehatan kerja, lay out tempat kerja dan kebersihan), iklim dan budaya organisasi (termasuk supervisi dan kepemimpinan) dan sistem kompensasi dan imbalan.

Menurut Blanchard dan Garry Ridge yang dikutip oleh Wibowo (2014) siklus manajemen kinerja terdiri dari empat tahap, diantaranya: (a) perencanaan kinerja merupakan bagian terpenting dalam proses manajemen kinerja. Menurut Bacal dalam (Wibowo, 2014) perencanaan merupakan proses dimana pegawai dan atasan bersama merencanakan apa yang harus dilakukan pekerja dalam setahun mendatang. Mendefinisikan bagaimana kinerja harus diukur, mengidentifikasi dan merencanakan, mengatasi Hambatan dan mendapatkan saling pengertian tentang pekerjaan. (b) pelaksanaan kinerja menurut Wibowo (2014) pada tahap ini manajer atau pimpinan mengamati dan memonitor kinerja bawahannya, memuji kemampuan dan mengarahkan apabila diperlukan. (c) penilaian kinerja menurut Bacal (dalam Wibowo, 2014) penilaian kinerja (performance appraisal) adalah suatu proses yang diselenggarakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi atau melakukan penilaian kinerja individu setiap pegawainya. (4) evaluasi kinerja Wibowo (2014) menjelaskan evaluasi kinerja merupakan proses mengevaluasi pegawai dari berbagai dimensi yang berkaitan dengan pekerjaan.

2.3 Sistem Manajemen Kinerja

Menurut Rudman (2003) Sistem Manajemen Kinerja didefinisikan sebagai alat untuk menyatukan atau mengelaborasi kegiatan HRM dengan beberapa tujuan seperti bisnis organisasi, dalam manajemen kinerja, pihak manajemen, dan perilaku sumber daya manusia secara bersama-sama berkolaborasi untuk memengaruhi individu dan perilakunya untuk mendukung dan merealisasikan strategi organisasi. Sedangkan menurut Ismania dkk (2014) sistem manajemen kinerja di definisikan sebagai aktivitas kegiatan manajerial dalam mengelola sumber daya perusahaan yang berorientasi pada kinerja dengan melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan tentang visi bersama dan pendekatan strategis yang terpadu sebagai kekuatan yang mendorong untuk mencapai tujuan perusahaan. Serta Bevan dan Thompson (1991) mendefinisikan sistem manajemen kinerja sebagai berikut proses pengintegrasian yang mencampurkan berbagai kegiatan manajemen sumber daya manusia dengan sasaran organisasi. Terdapat tahapan dalam sistem manajemen kinerja yaitu perencanaan kinerja, pelaksanaan kinerja, penilaian kinerja, perbaikan kinerja, dan pengontrakan ulang.

Penekanan sistem manajemen kinerja memiliki tujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan dan peningkatan kinerja tersebut dicapai melalui kinerja individu karyawan (Macky & Johnson, 2000). Menurut (Aguinis, 2014), sistem manajemen kinerja didasarkan atas subjektifitas review yang dilakukan oleh manajer kepada karyawan yang kemudian berimplikasi pada pemberian penghargaan oleh manajer kepada pegawai yang dianggap produktif dan kompeten dalam kinerja yang dilakukan. Sistem manajemen kinerja yang baik juga menciptakan rasa kompetitif dalam benak pegawai serta kesetaraan untuk sama-sama mendapatkan penghargaan dengan melaksanakan serta memenuhi harapan atau tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Grobler, (2005) mempercayai bahwasanya manajemen kinerja yang baik dimiliki oleh setiap manajer divisi dan digerakkan oleh puncak organisasi perusahaan. Seluruh proses dilakukan secara transparan dan dapat diuji serta dipertahankan secara terbuka. Tidak boleh terdapat satupun manajemen kinerja lain yang bertentangan dengan sistem manajemen kinerja yang utama. Efisiensi sistem manajemen kinerja harus secara formal dan dievaluasi setidaknya setahun sekali serta haruslah diformulasikan perbaikan yang sesuai untuk siklus berikutnya.

Manajemen kinerja adalah hal yang penting dan utama bagi perusahaan yang ingin membangun keunggulan kompetitif melalui kinerja individu perusahaan yang berorientasi pada customer needs. Penerapan sitem manajemen kinerja bertujuan untuk menjadikan karyawan memiliki kesempatan yang sama dalam hal pengembangan perusahaan. Menurut Alwi (2001) tujuan dari sistem manajemen kinerja bersifat: yang pertama adalah administratif, tujuan ini menunjukkan kewajiban manajemen kinerja untuk pencatatan terhadap perilaku atau kinerja pegawai dalam periode tertentu sehingga berdasarkan catatan tersebut dapat disimpulkan apa yang harus diterima oleh pegawai baik dalam hal kompensasi maupun konsekuensi dan bagi manajemen dokumen itu juga sebagai sumber informasi untuk menjalankan kebijakan promosi atau pelatihan. Yang kedua yaitu strategik, tujuan ini menunjukkan penilaian kinerja yang menjadi bagian yang dapat merelevansikan kompetensi karyawan dengan strategi yang ditetapkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan. Yang ketiga adalah pengembangan, manajemen kinerja harus hadir dan dapat menjadikan karyawan dalam suatu perusahaan dapat melakukan pengembangan diri sesuai dengan tugas dan kewenangan yang diberikan oleh perusahaan.

Buchner (2007) mengidentifikasi tiga teori motivasi yang memiliki relevansi signifikan dalam menjelaskan efektivitas manajemen kinerja. Pertama, adalah Goal Setting Theory, yang menekankan

pentingnya penetapan tujuan dalam memengaruhi kinerja karyawan. Teori ini menyatakan bahwa tujuan yang spesifik dan sulit, jika dipahami dengan baik oleh karyawan, akan meningkatkan kinerja dibandingkan dengan tujuan yang bersifat umum dan mudah dicapai. Hal ini menciptakan efek positif yang dikenal sebagai "goal setting effect," di mana tingkat spesifisitas dan kesulitan tujuan berdampak pada peningkatan kinerja. Proses penetapan tujuan dalam teori ini disebut "goal setting technique."

Kedua, Control Theory, berbeda dengan Goal Setting Theory karena menekankan peran utama dari umpan balik atau feedback dalam manajemen kinerja. Teori ini juga dikenal sebagai feedback control atau cybernetics, dan menganggap bahwa umpan balik memiliki peran kunci dalam membentuk perilaku seseorang. Control Theory menerapkan prinsip-prinsip cybernetics, seperti halnya thermostat, yang menggunakan umpan balik untuk mengatur suatu sistem.

Ketiga, Social Cognitive Theory, yang dikembangkan oleh Albert Bandura, menekankan keyakinan pada diri sendiri (self-efficacy) dalam menjalankan tugas yang diberikan kepada karyawan. Teori ini mempertimbangkan pengaruh tiga elemen utama: lingkungan kerja, pemikiran karyawan, dan tindakan yang dilakukan oleh karyawan. Social Cognitive Theory memandang bahwa motivasi seseorang untuk mencapai tujuan dipengaruhi oleh interaksi kompleks antara faktor-faktor ini. Dengan demikian, faktor-faktor sosial dan kognitif memiliki peran yang signifikan dalam memahami motivasi dan kinerja karyawan dalam konteks manajemen kinerja.

2.4 Produktivitas Kerja Pegawai

Menurut Sinungan (2013) produktivitas kerja merupakan jumlah output yang dihasilkan seseorang secara utuh dalam satuan waktu kerja, yang dilakukan yakni meliputi kegiatan yang efektif dalam mencapai hasil yang bersumber dari input dan menggunakan bahan yang efisien. Menurut Yusuf (2015) produktivitas kerja merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai dengan pasar tenaga kerja persatuan waktu dan sebagai tolak ukur jika ekspansi dan aktivitas dari sikap sumber yang digunakan selama produktivitas berlangsung dengan membandingkan jumlah yang dihasilkan dengan setiap sumber daya yang digunakan. Menurut Ravianto (2014) faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas pegawai menurut diantaranya: (a) Motivasi, (b) keterampilan, (c) Pendidikan, (d) pengawasan, (e) Lingkungan, (f) Manajemen Sumber Daya Manusia/MSDM. Banyak faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan dan kebijaksanaan pemerintah secara keseluruhan.

Menurut balai pengembangan produktivitas daerah (Soedaryanti, 2009) bahwa ada enam faktor utama yang menentukan produktivitas tenaga kerja, adalah: (1) sikap kerja, seperti kesediaan untuk bekerja secara bergiliran dapat menerima tambahan tugas dan bekerja dalam suatu tim. (2) Tingkat keterampilan yang ditentukan oleh pendidikan latihan dalam manajemen supervise serta keterampilan dalam teknik industri. (3) Hubungan tenaga kerja dan pimpinan organisasi yang tercermin dalam usaha bersama antara pimpinan organisasi dan tenaga kerja untuk meningkatkan produktivitas melalui lingkaran pengawasan mutu. (4) Manajemen produktivitas, yaitu manajemen yang efisien mengenai sumber dan sistem kerja untuk mencapai peningkatan produktivitas. (5) Efisiensi tenaga kerja, seperti perencanaan tenaga kerja dan tambahan tugas. kewiraswastaan, yang tercermin dalam pengambilan resiko, kreativitas dalam berusaha, dan berada dalam jalur yang benar dalam berusaha.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian dalam artikel ini disusun dengan menggunakan metode kualitatif studi Pustaka atau yang lebih dikenal sebagai *library research*. Penelitian kualitatif sendiri bertujuan untuk memperoleh suatu kebenaran atau fakta secara rill atau empiris dengan mengembangkan kerangka pertanyaan apa yang terjadi, mengapa terjadi, dan bagaimana terjadinya? Miza dkk (2022). Sedangkan metode studi Pustaka sendiri dilakukan penulis dengan melakukan pengumpulan teori-teori yang relevan berdasarkan literatur ilmiah baik yang berasal dari buku teks, jurnal ilmiah maupun hasil penelitian lain yang telah ada sebelumnya. Selain itu penulis juga mengumpulkan berbagai contoh yang relevan kemudian menganalisisnya menggunakan perspektif yang objektif kemudian mengkonstruksikannya menjadi sebuah teori yang utuh.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Sistem manajemen Kinerja

Menurut Rudman (2003) sistem Manajemen Kinerja didefinisikan sebagai alat untuk menyatukan atau mengelaborasi kegiatan HRM dengan beberapa tujuan seperti bisnis organisasi, dalam manajemen kinerja, pihak manajemen dan perilaku sumber daya manusia secara bersama-sama berkolaborasi untuk mempengaruhi individu dan perilakunya untuk mendukung dan merealisasikan strategi organisasi. Sedangkan menurut Ismania dkk (2014) sistem manajemen kinerja di definisikan sebagai aktivitas kegiatan manajerial dalam mengelola sumber daya perusahaan yang berorientasi pada kinerja dengan melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan tentang visi bersama dan pendekatan strategis yang terpadu sebagai kekuatan yang mendorong untuk mencapai tujuan perusahaan. Serta Bevan dan Thompson (1991) mendefinisikan sistem manajemen kinerja sebagai berikut proses pengintegrasian yang mencampurkan berbagai kegiatan manajemen sumber daya manusia dengan sasaran organisasi.

4.2 Korelasi antara sistem manajemen kinerja dengan peningkatan produktifitas karyawan

Manajemen sistem kinerja dapat dianggap sebagai strategi yang diterapkan untuk meningkatkan produktivitas karyawan yang mana apabila model sistem yang diterapkan pada suatu kompetensi yang disertai promosi jabatan, akan menyebabkan karyawan berlomba-lomba untuk memperbaiki hasil kinerja yang mana hal tersebut akan berimplikasi langsung pada produktivitas karyawan. Salah satu tujuan dari penerapan sistem manajemen kinerja adalah pembinaan karyawan, maksud dari pembinaan karyawan adalah melakukan evaluasi apa saja hambatan yang dialami oleh karyawan dan sebisa mungkin hambatan tersebut diatasi agar karyawan tetap kondusif dalam bekerja. Implikasi akhir dari proses atau tahapan tersebut adalah karyawan dapat diharapkan meningkatkan kompetensi kinerjanya. Achmad (2001)

4.3 Sistem manajemen kinerja yang dianggap paling efisien

Berdasarkan literatur yang telah kami review sistem manajemen kinerja yang paling proporsional dan efisien untuk diterapkan dalam rangka meningkatkan produktifitas karyawan adalah sistem manajemen kinerja yang berbasis pada kompetensi, hal ini karena sistem manajemen kinerja yang satu ini akan menjadikan pegawai berusaha untuk meningkatkan kompetensinya untuk memperoleh promosi jabatan yang merupakan konsekuensi positif yang akan diterima apabila pegawai berhasil mencapai tingkat tertinggi kompetensi sehingga, implikasi yang akan dihadapi adalah meningkatnya produktivitas karyawan dan perusahaan.

4.4 Tantangan yang dihadapi dalam penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi

Menurut Ismania (2014) tantangan yang dihadapi dalam penerapan sistem manajemen kinerja yang berbasis pada kompetensi adalah pada integritas dari pejabat penilai, yang mana pejabat penilai seringkali tidak memberikan penilaian yang bersifat objektif yang di dasarkan atas fakta di lapangan, namun penilaian dilakukan secara subjektif yang di dasarkan atas hubungan pribadi antara pejabat penilai dengan karyawan. Hal ini tentunya akan menimbulkan iklim persaingan kerja yang tidak sehat dan tentunya akan menimbulkan kerugian bagi Perusahaan, Selain menimbulkan iklim persaingan yang tidak sehat tantangan tersebut juga dapat berimplikasi pada perpecahan antar karyawan yang mengancam kondusifitas lingkungan kerja. Hal ini sejalan dengan apa yang dipaparkan oleh Dharma (2004) yang menyatakan penilaian sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi adalah harus berakar pada realitas dan fakta yang ada agar para karyawan dan manajer dapat mengidentifikasi dapat mengidentifikasi bagaimana sebenarnya kinerja yang baik, tantangan lain yang ada dalam penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi adalah, seringkali dihindari oleh manajer dan pihak personalia hal ini dikarenakan muncul anggapan bahwasanya penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi tersebut akan menambah beban kerja dari manajer dan pihak personalia Sofyan (2014).

4.5 Cara menjaga kontinuitas penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi

Yang harus dilakukan pihak direksi dan komisaris untuk menjaga kontinuitas manajemen kinerja yang berbasis pada kompetensi adalah melakukan evaluasi secara rutin mengenai sistem yang sudah berjalan, hal ini juga sebagai bentuk menjaga terlaksananya sistem tersebut. Kemudian yang paling penting adalah melakukan pengawasan terhadap pejabat penilai agar penilaian tetap dilakukan secara objektif untuk menjaga iklim persaingan sehat antar karyawan perusahaan.

4.6 Cara mengefektifkan dan mengefisienkan manajemen kinerja

Mengefektifkan dan mengefisienkan manajemen kinerja adalah dengan cara melakukan kegiatan evaluasi kerja atau evaluasi berbasis kompetensi, karena hal itu membuat informasi yang menjadi dasar dalam merancang dan menindaklanjuti kegiatan peningkatan kinerja. Dalam manajemen kinerja diperlukan kegiatan evaluasi kinerja yang obyektif dan jujur untuk memperoleh data atau informasi tentang tinggi rendahnya atau baik buruknya kinerja setiap karyawan dengan akurat. Evaluasi pengukuran kinerja berguna untuk menilai apakah kinerja telah dilakukan dengan benar dan memastikan apakah sistem review atau coaching telah berjalan sesuai metode yang dipergunakan atau belum. Evaluasi mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Evaluasi menunjukkan keterampilan dan kompetensi pekerja yang ada sekarang ini apakah cukup atau kurang cukup, sehingga dapat dikembangkan program baru. Efektivitas pelatihan dan pengembangan dipertimbangkan dengan mengukur seberapa baik pekerja yang berpartisipasi mengerjakan evaluasi kinerja. Evaluasi juga memenuhi kebutuhan umpan balik bagi pekerja tentang bagaimana pandangan organisasi terhadap kinerjanya. Selain itu, evaluasi kinerja dipergunakan sebagai dasar untuk mengalokasi upah. Keputusan tentang siapa yang mendapatkan kenaikan upah dan bonus lain sering dipertimbangkan melalui evaluasi kinerja.

4.7 Hubungannya manajemen kinerja dengan pengembangan karir karyawan

Pada dasarnya karyawan merupakan kontributor utama keberhasilan dari suatu perusahaan karena tanpa karyawan perusahaan tidak dapat menghasilkan sesuatu atau mencapai tujuan perusahaan tersebut (Sobirin, 2014). Pengembangan Karir merupakan proses peningkatan

kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan (Muhyi, Muttaqi, & Nirmalasari, 2016). Maka pengembangan karir karyawan ini dilakukan untuk meningkatkan kemampuan yang telah dimiliki karyawan untuk mencapai karir yang diinginkan sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan tersebut. Hubungan manajemen kinerja dengan pengembangan karir karyawan yaitu dalam siklusnya bahwa pengembangan karir karyawan diatur dan direncanakan dalam manajemen kinerja. Manajemen kinerja mengidentifikasi profil karyawan untuk mengetahui kelebihan dan potensinya serta kebutuhan pengembangan (Beer & Ruh, 1976 dalam Sobirin, 2014). Manajemen ini terlibat di dalam perencanaan karier karyawan guna meyakinkan bahwa perencanaan pengembangan karir karyawan berkaitan dengan perusahaan (Muhyi et al., 2016). Maka dalam merencanakan pengembangan karir karyawan disesuaikan dengan tujuan perusahaan tersebut.

4.8 Kendala dalam menerapkan manajemen kinerja

Dari sisi atasan, ada ketidakmauan dalam menerapkan manajemen kinerja karena ada beberapa faktor, yaitu : pertama, tata cara penilaian seringkali sulit untuk dimengerti di mana kriteria yang di gunakan tidak jelas pengertiannya, sehingga menimbulkan multi prestasi dan tata cara yang sulit. Dan atasan tidak memiliki cukup waktu untuk menerapkannya. Kedua, atasan tidak ingin berkonfrontasi dengan bawahan, karena ada beberapa karyawan yang dinilai kinerjanya kurang baik, dan atasan tidak ingin merusak hubungan baik dengan bawahan. Ketiga, atasan kurang mengetahui rincian pekerjaan sehingga tidak mengerti aspek-aspek apa yang harus diperhatikan ketika melakukan penilaian. Hal ini berpengaruh pada kemampuan atasan memberikan umpan balik secara efektif guna perbaikan kinerja bawahan.

Dari sisi bawahan sebagai pihak yang dinilai ada beberapa faktor, yaitu yang pertama pengalaman buruk di masa lalu, dimana atasan memperlakukan kinerja bawahan yang kurang baik, sehingga bawahan tidak mendapatkan umpan balik yang bermanfaat bagi perbaikan kinerja, kedua yaitu bawahan tidak suka dikritik, terutama bila dikaitkan dengan kinerjanya, yang ketiga ada rasa takut karena ketidakjelasan kriteria dan standar penilaian sehingga baik buruknya kinerja sangat subyektif, padahal hasil penilaian kinerja menentukan banyak hal penting bagi bawahan, diantaranya kenaikan pangkat, gaji, dan perolehan bonus/insentif, dan yang keempat yaitu bawahan tidak mengerti betul manfaat penerapan karena kurangnya sosialisasi peran pentingnya manajemen kinerja bagi keberhasilan organisasi

5. KESIMPULAN

Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Ada 5 faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu personal factors, leadership factors, team factors, system factors, Contextual/situational factors. Manajemen kinerja (performance management) dapat dipahami sebagai suatu proses yang sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja individu dan tim. Sistem manajemen kinerja yang efektif harus berfungsi sebagai landasan dan kekuatan pendorong di balik semua keputusan organisasi, upaya kerja dan alokasi sumber daya. Adapun tujuan dari sistem manajemen kinerja bersifat administratif, strategik, pengembangan. Siklus manajemen kinerja terdiri dari 4 tahap, diantaranya perencanaan, pelaksanaan, penilaian, evaluasi. Ada pula tiga teori motivasi yang sangat relevan untuk menjelaskan efektifitas manajemen kinerja, yaitu Goal Setting Theory, Control Theory, Social Cognitive Theory. Produktivitas kerja bagi suatu perusahaan sangatlah penting sebagai alat pengukur

keberhasilan dalam menjalankan usaha, semakin tinggi produktivitas kerja karyawan dalam perusahaan, akan mampu meningkatkan laba perusahaan. Ada enam faktor utama yang menentukan produktivitas tenaga kerja, yaitu sikap kerja, tingkat keterampilan, hubungan tenaga kerja, manajemen produktivitas, efisiensi tenaga kerja, kewiraswastaan.

REFERENSI

- Adlini, M. N., Dinda, A. H., Yulinda, S., Chotimah, O., & Merliyana, S. J. (2022). Metode penelitian kualitatif studi pustaka. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 6(1), 974-980.
- Aguinis, H. (2004). *Performance Management*, Pearson.
- Ahmad S. Ruky, *Sistem Manajemen Kinerja* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002), Hlm. 5.
- Ahmad S. Ruky. (2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Pengaruh terhadap Kinerja dan Imbalan*, hlm. 7.
- Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O. M., & Avci, T. (2003). The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 272-286.
- Basri, A. F. M., dan Rivai, V. 2005. Performance appraisal. Jakarta: PT Raja. Grafindo Persada.
- Beer M, Ruh RA (1976). Employee growth performance management. *Harv. Bus. Rev.*, July-August, pp 59-66.
- Buchner, T. W. (2007). Performance management theory: A look from the performer's perspective with implications for HRD. *Human Resource Development International*, 10(1), 59-73.
- Dharma, Surya. 2004. *Manajemen Kinerja, Falsafah, Teori dan Penerapannya*. Jakarta: Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional.
- Fauzi Akhmad & Rusdi Hidayat Nugroho A. (2020). *Manajemen Kinerja*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Grobler, J. P., Kotze, A., Swart, H., & Hallerman, E. M. (2005). The application of microsatellite DNA markers for forensic analysis of koi carp (*Cyprinus carpio*): research in action. *South African Journal of Science*, 101(1), 19-21.
- Guirdham Maurine. (2022). *Interactive Behavior At Work*. Prentice Hall
- Hartono, R., & Anshori, M. I. (2019). Peran kerja keras dan kerja cerdas melalui motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan agent asuransi (Studi pada PT. Prudential Life Assurance Surabaya). *Competence: Journal of Management Studies*, 13(2), 99-112.
- Hidayati, I. (2014). *Analisis penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi (Studi pada PT Petrokimia Gresik)* (Doctoral dissertation, Brawijaya University).
- Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Graha Ilmu, Yogyakarta
- Mackey, K., & Johnson, G. (2000). *The Strategic Management of Human Resources*. New Zealand, Auckland: Irwin/McGraw-Hill.
- Mangkunegara & Anwar Prabu. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mbise, J. C. (2014). *Impact of Performance Management Systems on Employee performance. A case study of University of Arusha* (Doctoral dissertation, The Open University of Tanzania).
- Moko, W., Basuki, A., & Risanto, Y. (2021). *Manajemen Kinerja: Teori dan Praktik*. Universitas Brawijaya Press.

- Muhyi, H. A., Muttaqi, Z., & Nirmalasari, H. (2016). *HR PLAN & STRATEGY: Strategi Jitu Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Nursam, N. (2017). Manajemen kinerja. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 2(2).
- Patterson, M. G., West, M. A., Lawthom, R., & Nickell, S. (1997). *Impact of people management practices on business performance* (Vol. 22). London: Institute of Personnel and Development.
- Payaman J. Simanjuntak, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja* (Jakarta : Fakultas Ekonomi UI, 2005), hlm. 17.
- Rahayu, K. W. (2017). *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur*. Universitas 17 Agustus Samarinda
- Ravianto, J. (2014). *Produktivitas dan pengukuran*. Jakarta: Binaman Aksara.
- Rucky, A. (2004). *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.
- Rudman., Richard. *Performance Planning and Review: Making Employee Appraisals Work* 2nd Edition. 2003. Australia: Routledge.
- Rukis achmad. 2001. *Sistem Manajemen Kinerja Performance Management system*. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama
- Sari, R. Y., 2018. Analisis Fktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan PT. Kresna Reksa Finance Samarinda. *Administrasi Pubik*. 6(2), 56-60.
- Sinungan & Muchdarsyah. (2013). *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Cetakan ke-9. Jakarta: bumi aksara.
- Sobirin, A. (2014). *Konsep Dasar Kinerja dan Manajemen Kinerja*, 1–67.
- Syahputra, F. A. (2018). Dampak Sistem manajemen kinerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Jurusan Manajemen Universitas Komputer Indonesia*.
- Tsauri Sofyan. 2014. *Manajemen Kinerja Performance Management*. Jember. STAIN Jember Press.
- Wibowo. (2013). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Press.
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Yunitasari, Y., & Haribowo, P. (2017). *Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Kinerja(Smk) Terhadap Pencapaian Kinerja Pegawai Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah*. *Admisi dan Bisnis*, 15(3), 159-166.