

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

1.1. Manajemen Kinerja

a. Pengertian Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja terdiri dari dua kata, yaitu “manajemen dan kinerja” Menurut *Stooner* yang dikutip oleh Sulistyorini dalam buku manajemen pendidikan islam, manajemen diartikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha- usaha para anggota organisasi dan pengguna sumber daya- sumber daya organisasi lainnya agar dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Sementara itu, Kinerja berasal dari pengertian *performance*, diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi kinerja. Kinerja mempunyai makna yang luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung (implementasi dari rencana yang telah disusun) untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Menurut Armstrong dan Baron, yang dikutip oleh Wibowo (2009) dalam buku manajemen kinerja, kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi.

Dengan pemahaman tentang manajemen dan kinerja diatas, dapat dikatakan bahwa manajemen kinerja adalah tentang bagaimana kinerja dikelola. Dasar untuk melaksanakan manajemen kinerja adalah perumusan tujuan, terdapatnya konsensus (kesepakatan) dan kerjasama, sifatnya berkelanjutan, terjadi komunikasi dua arah, dan terdapat umpan balik.

Menurut para ahli yang dikutip oleh Uhar Suharsaputra (2012), manajemen kinerja menurut Bacal adalah komunikasi yang berlangsung terus menerus, yang dilaksanakan berdasarkan kemitraan, antara seorang karyawan dengan penyelia langsungnya atau seseorang yang memiliki tugas, kuasa, dan

wewenang untuk mengeluarkan perintah kepada bawahannya. Sedangkan menurut Wibowo manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumberdaya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis secara terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari beberapa pengertian diatas maka manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dapat mendorong pada pengembangan dan peningkatan kinerja ke arah yang lebih baik dan berkualitas, melalui komunikasi yang berkesinambungan antara pimpinan dengan pegawai sejalan dengan apa yang diharapkan oleh organisasi.

b. Tujuan dan Manfaat Manajemen Kinerja

1. Tujuan Manajemen Kinerja

Menurut Sheila J. Costello, yang dikutip oleh Lijan Poltak (2018) dalam buku kinerja pegawai, tujuan mengalir dari atas kebawah, sedangkan tanggung jawab bergerak dari bawah ke atas. Diawali dengan membangun visi, dan misi organisasi yang ditetapkan oleh pimpinan tingkat atas. Visi dan misi tersebut kemudian diturunkan kepada tujuan jangka panjang organisasi, selanjutnya tujuan jangka panjang tersebut ditindak lanjuti dengan tujuan tahunan. Tujuan tahunan ditindak lanjuti oleh tujuan divisi, bagian, seksi, dan pada akhirnya oleh seluruh pegawai secara berjenjang mulai dari pimpinan atas hingga pegawai. Dengan demikian tujuan manajemen kinerja yaitu untuk meningkatkan kinerja organisasi, tim dan individu dalam suatu keterkaitan, agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya dalam kurun waktu tertentu.

2. Manfaat Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja dapat memberikan keuntungan ke berbagai pihak, baik manajer, pegawai, maupun perusahaan. Menurut Wibowo manfaat *kinerja bagi organisasi* antara lain: menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar pelatihan dan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karir, membantu menahan pekerja

terampil untuk tidak pindah, mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan dan pelayanan pelanggan, dan mendukung perubahan budaya.

Manfaat *manajemen kinerja bagi manajer* antara lain: mengusahakan klarifikasi kinerja dan harapan perilaku, menawarkan peluang, menggunakan waktu secara berkualitas, memperbaiki kinerja tim dan individual, mengusahakan penghargaan non finansial bagi staf, mengusahakan dasar untuk membantu pegawai yang kinerjanya rendah, digunakan untuk mengembangkan individu, mendukung kepemimpinan atasan, proses motivasi dan pengembangan tim, mengusahakan kerangka kerja untuk meninjau kembali kinerja dan tingkat kompetensi. Sedangkan manfaat *manajemen kinerja bagi individu* antara lain: memperjelas peran dan tujuan, mendorong dan mendukung untuk bekerja dengan baik, membantu untuk mengembangkan kemampuan kerja, menggunakan waktu sebaik mungkin, menjadi landasan untuk pengukuran kinerjanya.

c. Siklus Manajemen Kinerja

Menurut Blanchard dan Garry Ridge, yang dikutip oleh Wibowo (2009) dalam buku manajemen kinerja, siklus manajemen kinerja terdiri dari 3 bagian, yaitu perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.

1. Perencanaan kinerja

Perencanaan kinerja merupakan bagian terpenting dalam manajemen kinerja. Menurut Bacal, yang dikutip oleh Wibowo dalam buku manajemen kinerja, perencanaan merupakan proses dimana pekerja dan manajer bekerja 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. Langkah- langkah dalam membuat sebuah perencanaan yang baik yakni: yang pertama adalah *situational analysis*, dilanjutkan dengan *alternative goals and plans*, kemudian langkah yang selanjutnya adalah *goal and plan evaluation*, tahap yang keempat *goal and plan selection*, dan diakhiri dengan *implementation*.

Sedangkan menurut Blanchard dan Garry Ridge, yang dikutip oleh Wibowo dalam buku manajemen kinerja, dalam *performance planing* ditetapkan tujuan, sasaran dan standar kinerja.

- a. Menetapkan tujuan adalah sebagai proses manajemen yang memastikan bahwa setiap pekerjaan individual tahu peran apa yang harus mereka lakukan dan hasil apa yang perlu mereka capai untuk memaksimalkan kontribusinya.
- b. Sasaran kinerja merupakan suatu pernyataan secara spesifik yang menjelaskan hasil yang harus dicapai, kapan dan oleh siapa sasaran yang ingin dicapai tersebut diselesaikan.
- c. Standar kinerja menjelaskan apa yang diharapkan manajer dari pekerja sehingga harus dipahami pekerja. Standar kinerja merupakan tolak ukur terhadap mana kinerja diukur agar efektif.

2. Pelaksanaan Kinerja

Berdasarkan perencanaan kinerja yang telah disepakati bersama antara manajer dan pekerja, dilakukan implementasi. Pelaksanaan merupakan implementasi dari perencanaan dalam bentuk kegiatan nyata. Selama proses pelaksanaan seorang manajer mempunyai tugas penting untuk menggerakkan para anggotanya. Menurut Terry yang dikutip oleh Syaiful Sagala dalam buku manajemen strategik, menggerakkan merupakan aktivitas merangsang anggota kelompok agar melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.

Pada tahap pelaksanaan, manajer mengamati dan memonitor kinerja orangnya, memuji kemajuan dan mengarahkan ulang apa bila diperlukan. Sehingga dalam hal ini pemilik sebagai Manager berhak dan perlu memberikan arahan, bimbingan, dukungan, dan teguran kepada rekan atau tim, jika ada kegiatan yang tidak sesuai dengan jalur-jalur yang telah ditetapkan. Namun demikian, bimbingan dan arahan jangan sampai membuat guru dan tenaga lainnya menjadi amat terkekang dalam melaksanakan kegiatan, sehingga tidak mencapai sasaran.

3. Evaluasi kinerja

Untuk mengetahui efektifitas dan efisiensi suatu rencana pengelola harus melakukan evaluasi. Evaluasi kinerja merupakan proses mengevaluasi pekerja pada berbagai dimensi yang berkaitan dengan pekerjaan. Menurut Bacal, yang dikutip oleh Wibowo dalam buku manajemen kinerja, evaluasi kinerja merupakan proses untuk menilai dan mengevaluasi kinerja perorangan. Evaluasi kinerja merupakan tahapan yang penting dalam manajemen kinerja. Evaluasi kinerja dapat dilakukan oleh pegawai itu sendiri (*self-assessment*) ataupun oleh pimpinan. Karena pemimpin perlu menggali data dan informasi yang akurat yang berkaitan dengan kinerja pegawai. Agar dilakukannya evaluasi kinerja mendapatkan hasil yang baik, pemimpin melakukan review karena review bisa menjadi gambaran akan kondisi kinerja pegawai sehingga dapat menjadi salah satu informasi untuk penilaian kinerja.

Menurut Dessler, yang dikutip oleh Sudarmanto (2009) dalam buku kinerja dan pengembangan kompetensi SDM, penilaian prestasi kinerja adalah suatu proses yang meliputi: (1), penetapan standar prestasi kerja; (2), penilaian prestasi kerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar; (3) memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi karena menurunnya prestasi kerja. Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk mengetahui tingkat efektifitas dan efisien atau tingkat keberhasilan atau kegagalan seseorang dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

2.2. Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing adalah kemampuan yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya suatu perusahaan atau organisasi untuk memiliki kinerja dan kemampuan yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain pada industri atau pasar yang sama. Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk memenuhi, apa saja yang menjadi keinginan dan kebutuhan dari para pelanggannya. Porter (1985) menganggap bahwa keunggulan kompetitif tumbuh dari nilai perusahaan yang mampu menciptakan bagi pembeli melebihi biaya perusahaan untuk menciptakannya. Barney (1991) melanjutkan bahwa strategi nilai yang diciptakan sebuah perusahaan tidak akan dapat diterapkan atau ditiru oleh arus lain atau juga untuk potensial pesaing lainnya.

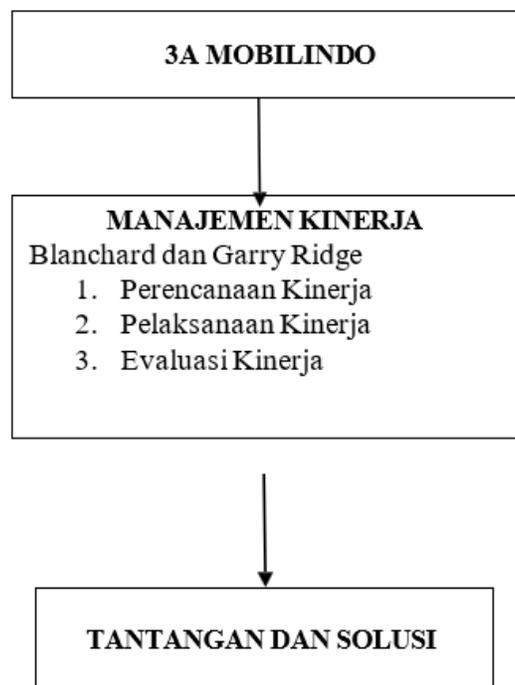
Keunggulan kompetitif sebagai kemampuan organisasi untuk tampil di satu atau banyak cara yang membuat pesaing sulit menemukan atau meniru sekarang dan di masa depan (Kotler, 2000), karena keunggulan bersaing tumbuh dari nilai yang diciptakan perusahaan bagi pembelinya, maka yang ditawarkan tentu sesuatu yang berbeda serta tidak dimiliki oleh kompetitor. Almarri K. & Gardiner P. (2014) menyoroti pencapaian keunggulan bersaing yang berkelanjutan dapat ditingkatkan ketika sumber daya dikerahkan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan yang mengarah pada kinerja yang unggul. Untuk menciptakan dan membentuk nilai tersebut dibutuhkan berbagai perencanaan matang serta strategi yang tepat, salah satunya adalah pengelolaan manajemen yang baik. Nilai atau manfaat inilah yang dibayar oleh pembeli untuk produk atau jasa yang diproduksi oleh suatu perusahaan. Karena keadaan pengguna dipengaruhi oleh kepuasan mereka (W. Tsao, 2014). Reed dan Defillippi (1990) menyatakan keunggulan bersaing sebagai tujuan strategis yang merupakan variabel dependen dan alasan di balik ini adalah bahwa kinerja yang baik terkait untuk mencapai keunggulan bersaing. Riky & Ronny (2014) menyatakan keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing.

2.3. Kerangka Pikir

Pada saat ini perhatian 3A Mobilindo menjadi semakin penting di tengah persaingan industri otomotif yang terus berkembang. Manajemen kinerja berfungsi sebagai alat untuk mengevaluasi, dan meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Meskipun manajemen kinerja menawarkan banyak manfaat, perusahaan ini menghadapi berbagai tantangan, tentunya dalam suatu usaha atau organisasi, membutuhkan karyawan dalam menjalaninya, Organisasi mengharapkan setiap karyawan dalam melakukan pekerjaan mampu memenuhi setiap target dari tanggung jawab yang dimilikinya. Tidak ada organisasi yang menginginkan setiap karyawannya bekerja sekedar bekerja, melainkan bekerja dengan maksimal dari yang dibebankan setiap atasannya. Organisasi pastinya juga berusaha untuk mendorong agar setiap karyawan mampu mengerjakan setiap tanggung jawabnya dengan baik.

Organisasi harus memperhatikan setiap karyawan, tidak hanya sekedar menuntut karyawannya untuk bekerja melebihi standar tetapi memenuhi setiap kebutuhan dan

mendengarkan keluhan para karyawan. Pada perusahaan yang bergerak dibidang industri otomotif khususnya jasa jual beli mobil, keunggulan bersaing sering diupayakan dalam bentuk pelayanan yang unggul hal ini mengharuskan manajemen kinerja untuk selalu sensitif terhadap perkembangan dan perubahan yang terjadi dengan melakukan perbaikan secara berkelanjutan atas kinerja dalam memberikan pelayanan jual beli yang memuaskan untuk mencapai keunggulan kompetitif dengan pesaing showroom lain. Bagi konsumen, pelayanan yang bermutu sangatlah penting. Berdasarkan uraian dan permasalahan di atas maka penulis tertarik membahas judul penelitian mengenai **“Implementasi Manajemen Kinerja di 3A mobilindo: Tantangan dan solusi”**



Gambar 1. Kerangka Pikir

Sumber: Olahan Peneliti