

KOMUNIKASI SEBAGAI DETERMINAN UTAMA IMPLEMENTASI MANAJEMEN KINERJA TIM

Tarsisius Timuneno

Dosen Tetap Jurusan Manajemen
Universitas Nusa Cendana Kupang, Indonesia
email: ttarsisius@yahoo.co.id

ABSTRACT

The shifting in management style that prioritize the design of teams work within the company, requiring for specific approaches in managing the team. The requirement will makes the Team Performance Management as one of the most rational approach in order to optimize the role and performance of the team, and to support the achievement of objectives and to increase the enterprises competitiveness in global business era today. Team Performance Management is continuous process of communication in a partnership between the manager and the managed team. It is embodied through three phases i.e. planning and team performance agreement phase, continuous performances communication and team performance evaluation meeting. That three phases will mark the implementation of Team Performance Management in each companies and affirm explicitly the importance of communication as a main determinant. Horizontal communication channel with decentralized network is a special type of team communication that has most part in supporting the creation of true team and high-performance team.

Keywords: *team, team performance management, communication*

Sejak pertengahan dekade 1980-an istilah "tim" menjadi sangat populer dan ramai diperbincangkan di kalangan akademisi dan praktisi. Hal ini dipicu oleh kesadaran akan peranan kerja tim yang semakin urgen dalam menunjang eksistensi dan daya saing setiap organisasi bisnis atau perusahaan.

Sebagai respon atas perkembangan pemikiran tersebut banyak perusahaan besar dan ternama di Amerika dan negara lainnya berlomba-lomba melakukan perubahan mendasar dalam gaya manajemen atau kepemimpinan sebelumnya guna memberikan lingkup yang lebih luas bagi penggunaan tim kerja. Daft (2008:462) bahkan melukiskan fenomena ini sebagai revolusi yang telah terjadi diam-diam di seluruh negeri dan di penjuru dunia di mana perusahaan-perusahaan merespon dengan menggunakan tim karyawan. Tim-tim bermunculan di sebagian besar tempat yang tidak terduga.

Perubahan yang fundamental dari segi pemikiran oleh para pakar manajemen dan yang telah direspon oleh kalangan praktisi di perusahaan-perusahaan ternama dilandasi oleh keyakinan bahwa pembentukan kerja tim (*teamwork*) merupakan alat manajemen

yang ampuh. Dalam hal ini kerja tim dianggap sebagai penyembuh bagi organisasi yang "sakit", sebuah senjata yang bisa digunakan untuk melawan turunnya profit yang dialami perusahaan,, dan juga alat untuk mempertahankan daya saing yang tinggi (*hyper-competitive*) menghadapi setiap perubahan, deregulasi, pasar global (Sofo, 1999).

Sebuah tim kerja merupakan kumpulan beberapa individu yang saling berinteraksi dan berkoordinasi dalam melakukan pekerjaan mereka untuk mencapai hasil tertentu. Pencapaian hasil kerja dari tim pada dasarnya menggambarkan kinerja mereka dalam mendukung pencapaian sasaran perusahaan.

Interaksi yang terjadi antar individu yang tergabung di dalam sebuah tim kerja sudah barang tentu melibatkan proses komunikasi sebagai salah satu determinan utamanya. Tanpa komunikasi sebagai instrumen pokok, sebuah tim kerja yang biasanya terdiri dari individu dari berbagai latar belakang yang berbeda tersebut tidak dapat membangun hubungan kerja sama atau kolaborasi yang baik dan saling bersinergi untuk mencapai tujuan tertentu sebagai wujud pencerminan kinerja tim tersebut.

BATASAN DAN PEMAHAMAN MENGENAI TIM

Daft (2006) mendefinisikan tim (*team*) sebagai satu unit yang terdiri atas dua orang atau lebih yang saling berinteraksi dan mengkoordinasi kerja mereka untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan menurut Yukl (2005) tim mengacu pada sebuah kelompok tugas yang kecil di mana para anggotanya memiliki tujuan yang sama, peran yang saling tergantung dan keterampilan yang saling melengkapi.

Batasan yang lebih komprehensif dan hampir merangkum ke-dua pendapat di atas dikemukakan oleh Sofo (2003) bahwa *...team is a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, performance goals, and approach, for which they are mutually accountable.* (tim adalah sekelompok kecil orang dengan keahlian pelengkap yang memiliki komitmen terhadap maksud, tujuan kinerja, dan ancangan yang sama, serta bertanggung jawab secara mutual. Dari pengertian ini setidaknya terdapat 5 (lima) elemen utama yang menandai adanya sebuah tim yakni a) *adanya sekelompok kecil orang*, di mana semakin sedikit orang yang tergabung dalam tim akan semakin memudahkan kolaborasi dan terpeliharanya eksistensi tim; b) *adanya keahlian yang saling melengkapi*, di mana adanya latar belakang keahlian yang berbeda mengimplikasikan pertukaran dua arah dengan dukungan mutual yang sama. c) *adanya tujuan-tujuan kinerja yang diinginkan*, di mana semua anggota tim berusaha ke arah

penciptaan suatu kinerja tim; d) *adanya ancangan atau pendekatan yang sama*. dengan penekanan pada individu, tim, dan tugas di mana penilaian (*review*) atas pengembangan tim mencakup bagaimana individu mendekati kelompoknya, bagaimana kelompok berfungsi sebagai tim, dan bagaimana tim bekerja ke arah pencapaian tujuan; e) *adanya pertanggung jawaban mutual*, di mana tim mensyaratkan adanya tanggung jawab bersama atas pencapaian kinerja tim.

Pemaknaan di atas sekaligus menampilkan perbedaan kunci antara tim kerja dan kelompok kerja bahwa dalam tim komitmen dan kesadaran akan tanggung jawab bersama (mutual) menuju tujuan yang sama merupakan bagian dari rutinitas mereka, sedangkan suatu kelompok kerja dapat muncul tanpa adanya komitmen dan kesadaran tersebut.

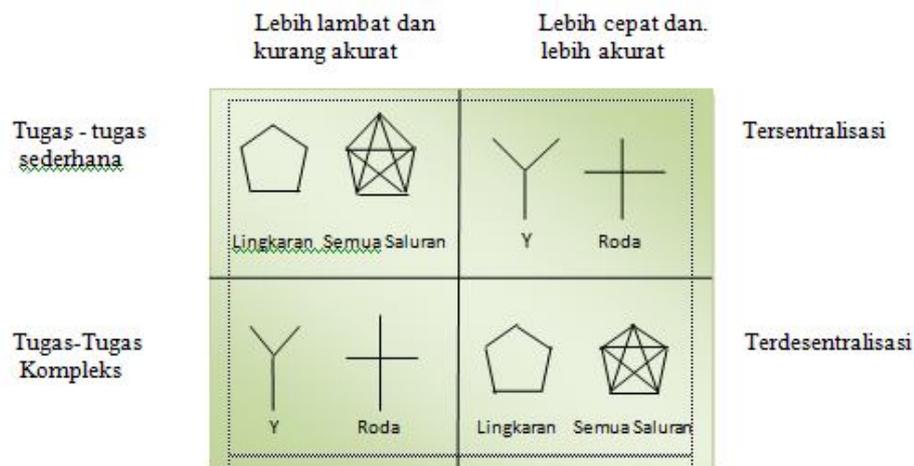
Dalam suatu organisasi terdapat beberapa sub-unit kecil yang melakukan tugas fungsional (seperti produksi, penjualan, akunting) di bawah pengawasan seorang manajer yang ditunjuk. Subunit-subunit dimaksud disebut sebagai kelompok di mana setiap anggotanya bekerja sendiri pada pekerjaannya secara independen dan tidak menunjukkan saling tergantung sama sekali serta membutuhkan sedikit interaksi dan kerja sama. Karena itu Yukl (2005) menegaskan bahwa istilah "tim" biasanya mengacu pada sebuah kelompok tugas yang kecil di mana para anggotanya memiliki tujuan yang sama, peran yang saling tergantung dan keterampilan yang saling melengkapi. Dengan demikian kalau pun dalam ulasan selanjutnya terdapat penggunaan kata "kelompok" maka harus diletakkan dalam konteks pemaknaan tim atau tim kerja dimaksud.

KONSEP MENGENAI KOMUNIKASI TIM

Secara umum komunikasi diartikan sebagai proses pertukaran pesan baik secara verbal atau nonverbal antara seorang pengirim dengan seorang penerima untuk merubah tingkah laku. (Muhamad, 2001)

Tipe khusus komunikasi horizontal adalah berkomunikasi dalam tim-tim kerja. Dalam banyak perusahaan saat ini di mana tim-tim dipandang sebagai fondasi utama kegiatan operasionalnya, maka struktur komunikasi sangat diperlukan oleh para anggota tim untuk menggalang kerja sama dalam penyelesaian tugas-tugas sebagai pencerminan kinerja tim. Karena itu Daft (2006:433) secara tegas mengatakan bahwa struktur komunikasi mempengaruhi kinerja tim serta kepuasan kerja.

Gambar 1
Efektifitas Jaringan Komunikasi Tim



Sumber: Daft (2010) yang diadaptasi dari A. Bavelas dan D. Barrett: *An Experimental Approach to Organization Communication* (1951); E.M. Rogers and R.A. Rogers: *Communication in Organization* (1976)

Pendalaman mengenai komunikasi tim senantiasa berfokus pada dua bentuk atau karakteristik (Rogers & Rogers dalam Daft:2006:433-434) yakni komunikasi yang menggunakan jaringan yang tersentralisasi (*centralized network*) dan jaringan yang terdesentralisasi (*decentralized network*). Dalam jaringan tersentralisasi, anggota-anggota tim harus berkomunikasi lewat satu individu untuk menyelesaikan masalah-masalah atau mengambil keputusan. Sedangkan dalam jaringan terdesentralisasi, para anggota dapat berkomunikasi secara bebas dengan sesama anggota lainnya dalam tim dengan memproses informasi secara bersama-sama di antara mereka hingga semua menyetujui satu keputusan.

Pilihan terhadap salah satu dari ke-dua karakteristik saluran di atas senantiasa memberikan konsekwensi masing-masing bagi efektifitas komunikasi tim ketika dikaitkan dengan sifat dari tugas atau masalah yang dihadapi suatu tim (lihat tampilan Gambar 1). Untuk tugas-tugas atau masalah-masalah yang sederhana penggunaan *centralized network* (model Y dan model Roda) umumnya menghasilkan solusi-solusi yang lebih cepat dan akurat sehingga dipandang lebih cepat dan efektif. Ini disebabkan karena para anggota hanya berkomunikasi dengan satu anggota sebagai koordinator atau ketua tim dengan memberikan informasi yang benar-benar relevan guna menghasilkan satu keputusan. Sedangkan penggunaan *decentralized network* (model lingkaran dan model

semua saluran) untuk tugas atau masalah yang sederhana tersebut biasanya cenderung lebih lambat menghasilkan keputusan atau solusi pemecahan karena para individu dalam tim membutuhkan lebih banyak waktu untuk saling bertukar informasi atau pandangan di antara mereka sampai akhirnya seseorang menyatukan informasi tersebut menjadi suatu keputusan atau solusi. Namun untuk tugas-tugas atau masalah-masalah yang kompleks penggunaan jaringan desentralisasi dipandang lebih efektif. Karena informasi yang dibutuhkan tidak dibatasi untuk satu orang saja, melainkan informasi didapatkan dari komunikasi yang tersebar luas di kalangan anggota tim sehingga memberikan masukan yang lebih banyak dalam pembuatan keputusan atau pemecahan masalah. Demikian pula dari segi akurasi penyelesaian masalah, jaringan tersentralisasi lebih akurat dalam penanganan masalah-masalah sederhana namun kurang akurat dalam penanganan masalah-masalah kompleks. Sebaliknya jaringan terdesentralisasi lebih akurat dalam pemecahan masalah-masalah kompleks namun kurang akurat untuk masalah-masalah sederhana.

Dalam lingkungan global yang sangat kompetitif pada masa kini banyak perusahaan senantiasa menggunakan rancangan tim untuk menangani berbagai masalah atau tugas yang kompleks. Ketika suatu tim dihadapkan pada aktifitas atau tugas yang kompleks dan rumit semua anggotanya harus berbagi informasi dalam struktur yang terdesentralisasi untuk menyelesaikan masalah. Di sini membutuhkan aliran yang bebas ke semua direksi. (Daft & Macintosh, 1981)

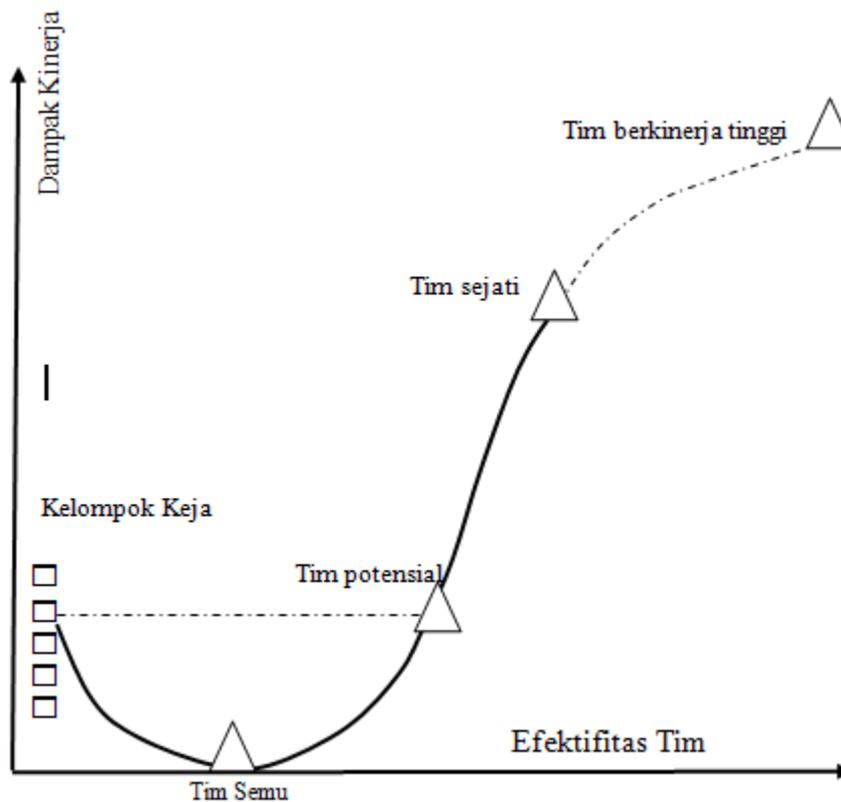
EFEKTIFITAS KINERJA TIM : MENUJU TIM SEJATI DAN TIM BERKINERJA TINGGI

Pada dasarnya kinerja merupakan hal yang fundamental bagi tim, bahkan merupakan sasaran utama terbentuknya sebuah tim. Dari sisi ini tim hanyalah alat – bukan tujuan. (Katzenbach & Smith, 1993). Pentingnya kinerja berlaku untuk semua jenis tim yang ada dalam suatu organisasi, yang meliputi tim yang menyarankan sesuatu, tim yang melakukan sesuatu dan tim mengelola atau mememanajementi sesuatu. Tim-tim dimaksud dibentuk untuk menghadapi tantangan kinerja yang berbeda. Namun terlepas dari semua itu tim apapun yang memusatkan perhatian pada kinerja di level manapun dalam organisasi atau apapun yang ia kerjakan – akan mencapai hasil yang lebih baik ketimbang individu yang bertindak sendirian dalam situasi kerja bukan tim.

Konsep yang berhubungan dengan kinerja tim harus bermuara pada pemahaman mengenai suatu "tim sejati" (*real team*) yang berpijak pada pemaknaan tim yang diulas pada bagian sebelumnya. Maka sesungguhnya terdapat beberapa jenis tim yang berkontribusi pada level kinerja yang berbeda (lihat ilustrasi pada Gambar 2)

1. ***Kelompok kerja.*** Ini merupakan kelompok yang tidak mempunyai kebutuhan akan peningkatan kinerja atau peluang yang mensyaratkannya untuk menjadi sebuah tim. Para anggota berinteraksi khususnya untuk membagi informasi, praktek terbaik, atau perspektif dan mengambil keputusan untuk membantu tiap individu berkinerja dalam bidang tanggung jawabnya. Di luar itu, tidak ada sasaran bersama, tujuan peningkatan kinerja, atau produk sebagai hasil kerja sama kelompok yang realistis yang memerlukan baik anjakan atau pendekatan tim maupun tanggung jawab bersama.
2. ***Tim semu.*** Ini merupakan tim yang mungkin memiliki kebutuhan akan peningkatan kinerja atau peluang yang besar, tetapi tidak fokus pada kinerja kolektif dan tidak sungguh-sungguh berusaha untuk meraihnya. Tim ini umumnya tidak memperlihatkan upaya serius untuk membangun tujuan tim, memenuhi tujuan tim dan mendefinisikan anjakan tim, walaupun menyebut diri mereka sebagai tim. Tim semu adalah yang terlemah di antara semua tim dalam hal dampak kinerja.
3. ***Tim potensial.*** Ini merupakan tim yang di dalamnya terdapat kebutuhan akan peningkatan kinerja yang besar, dan yang sungguh-sungguh berupaya meningkatkan dampak kinerjanya. Tetapi tim ini membutuhkan kejelasan yang lebih mengenai maksud, sasaran atau produk kerja dan disiplin. Tim ini belum membangun tanggung jawab kolektif.
4. ***Tim sejati.*** Ini merupakan kelompok kecil dengan keahlian komplementer yang memberikan komitmen yang sama kepada maksud, tujuan/sasaran dan anjakan (pendekatan) kerja bersama yang mengikat mereka untuk memikul tanggung jawab bersama. Tim ini merupakan unit dasar dari kinerja.

Gambar 2
Kurva Kinerja Tim



Sumber: Katzenbach & Smith (1993:109)

5. Tim Berkinerja Tinggi. Ini adalah kelompok yang memenuhi semua syarat dari tim sejati, dan memiliki anggota yang juga memberi komitmen secara dalam kepada pertumbuhan dan kesuksesan pribadi antara satu dengan yang lainnya. Tim ini yang paling unggul dari tim lainnya bahkan menjadi model rujukan bagi tim sejati dan tim potensial.

KOMUNIKASI SEBAGAI DETERMINAN UTAMA IMPLEMENTASI MANAJEMEN KINERJA TIM

Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam mewujudkan tujuan sangat ditentukan oleh kinerja yang disumbangkan para anggotanya dalam melaksanakan tugas baik sebagai individu maupun dalam kolaborasi sebagai sebuah tim. Kesadaran ini mendorong lahirnya konsepsi "manajemen kinerja" sebagai suatu pendekatan khusus

dan berkesinambungan guna menjadikan kinerja perusahaan senantiasa berada pada tingkat yang diharapkan dari waktu ke waktu demi pencapaian tujuan. Karena pada hakekatnya manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dirancang untuk meningkatkan kinerja organisasi, tim dan individu yang digerakkan oleh para manajer lini (Armstrong, 1998).

Bacal (2002) mendefinisikan manajemen kinerja sebagai proses komunikasi yang berlangsung terus menerus, yang dilaksanakan dalam suatu kemitraan antara para karyawan dengan penyeliannya. Pemaknaan ini secara eksplisit menunjuk komunikasi sebagai determinan utama dalam menjembatani para karyawan dengan manajer lini atau penyelia (*supervisor*) yang merupakan atasan langsung mereka. Komunikasi dimaksud berlangsung pada berbagai tahap yang disebut proses manajemen kinerja yang dimulai dari tahap perencanaan kinerja atau disebut pula rencanadan kesepakatan kinerja (*performance agreemen and plan*), tahap pelaksanaan yang disebut pula komunikasi kinerja berkesinambungan, dan tahap *review* atau evaluasi kinerja.

Peran manajemen kinerja bagi tim menjadi semakin urgen ketika disadari bahwa dasar dari pembentukan tim adalah kinerja. Dalam perspektif ini diperlukan suatu pengelolaan yang baik terhadap kinerja tim agar dapat memenuhi harapan demi terwujudnya peningkatan kinerja suatu organisasi atau perusahaan secara keseluruhan..

▪ **Komunikasi dalam perencanaan kinerja tim**

Perencanaan kinerja merupakan titik awal yang biasa digunakan oleh para karyawan dan manajernya untuk memulai proses manajemen kinerja. Pada tahap ini manajer dan para karyawan bekerja sama mengidentifikasi apa yang harus dikerjakan oleh karyawan pada periode yang direncanakan, mengapa pekerjaan tersebut dilakukan, seberapa besar target hasil yang diharapkan beserta hal-hal spesifik lainnya.

Mengingat manajemen kinerja merupakan proses bersama antara manajer dan karyawan dibawah prinsip manajemen berdasarkan kesepakatan (*management by contract*) dan bukan manajemen berdasarkan komando (*management by command*) maka Armstrong dalam Dharma (2005:65) menggunakan istilah "*performance agreement and plan*" (rencana dan kesepakatan kinerja) menggantikan istilah perencanaan kinerja. Hal ini berarti suatu rencana kinerja disebut pula perjanjian kinerja (*performance contract*) yang memuat harapan bersama yang telah disepakati tentang pekerjaan yang harus dilakukan oleh setiap individu atau tim, hasil yang harus dicapai, atribut (pengetahuan, keterampilan dan keahlian) dan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai hasil

tersebut, serta identifikasi ukuran-ukuran yang dipakai untuk memantau, me-*review* atau menilai kinerja.

Penekanan terhadap kesepakatan menempatkan komunikasi sebagai determinan penting dalam fase perencanaan kinerja. Komunikasi dimaksud terwujud dalam suatu pertemuan formal untuk berlangsungnya diskusi atau dialog antara manajer dengan para karyawan untuk mencapai pemahaman dan kesepakatan bersama. Tanpa komunikasi dalam bentuk diskusi atau dialog tidak mungkin tercapai pemahaman bersama yang pada gilirannya bermuara pada tercapainya kesepakatan kinerja atau kontrak kinerja.

Kesepakatan kinerja sesungguhnya merupakan suatu dokumen bersama tentang rencana kinerja yang memuat sasaran (target) kinerja dan sasaran pengembangan selanjutnya dijadikan sebagai pedoman bagi suatu tim dalam berkinerja selama suatu periode yang ditetapkan.

Suatu pertemuan diskusi yang efektif dalam rangka penetapan sasaran tim dapat merujuk pada beberapa petunjuk berikut (Dharma, 2005) :

- ✓ Atmosfirnya cenderung informal nyaman dan santai.
- ✓ Banyak terjadi diskusi sehingga semua anggota tim terlibat, namun tetap berhubungan tugas tim.
- ✓ Tugas dan sasaran tim dipahami dan diterima dengan baik oleh semua anggota tim sehingga dapat memberikan komitmen.
- ✓ Para anggota tim saling mendengarkan satu sama lain serta menghindari ketidaksepahaman.
- ✓ Keputusan harus diambil berdasarkan konsensus (hindari *voting*) sebagai dasar yang tepat bagi tindakan karena semua anggota tim merasa ikut serta menyetujui keputusan tersebut.
- ✓ Setiap anggota tim bebas mengekspresikan pendapat dan perasaannya baik mengenai suatu masalah yang dihadapi maupun mengenai cara operasi tim.
- ✓ Pimpinan tim tidak boleh mendominasi dan timnya tidak juga begitu saja patuh kepadanya.

▪ **Komunikasi kinerja yang berkesinambungan**

Dihasilkannya suatu persetujuan atau perjanjian kinerja sebagai wujud perencanaan kinerja tidak memberikan jaminan sepenuhnya bahwa sasaran kinerja yang telah disepakati dengan sendirinya akan tercapai di akhir periode kinerja . Dinamika yang terjadi dalam fase pelaksanaan kinerja akan sangat menentukan efektifitas kinerja

tim dalam mewujudkan sasaran-sasaran yang telah disepakati bersama. Banyak variabel situasional atau masalah yang mungkin tidak diperkirakan sebelumnya dapat muncul sebagai kendala atau peluang prioritas baru yang memberikan beban tambahan atas target yang telah disepakati. Di sini dokumen perencanaan (keepakatan) kinerja harus diperlakukan sebagai sesuatu yang dinamis guna merespon berbagai peluang positif yang timbul sekaligus menyingkirkan berbagai penghambat kinerja sebelum terjadi atau saat hal itu benar-benar terjadi. Perlakuan yang dinamis terhadap dokumen kesepakatan kinerja (*performance agreement*) harus dilandasi komunikasi tim yang berlangsung terus menerus dalam fase pelaksanaan kinerja.

Suatu komunikasi yang berkesinambungan dalam pelaksanaan kinerja sejatinya merupakan suatu proses pertukaran informasi antara manajer dan tim serta antara sesama anggota tim untuk melacak kemajuan, mengidentifikasi hambatan dan menemukan cara-cara yang terbaik mencapai sukses bersama. Komunikasi ini dapat menggunakan saluran-saluran tersentralisasi (saluran roda dan Y) ataupun biasanya memberikan porsi yang lebih besar bagi penggunaan saluran terdesentralisasi (lingkaran dan semua saluran) sesuai kebutuhan untuk mencapai efektifitas tim.

Pertukaran informasi pada fase tersebut membantu manajer dan tim menyesuaikan diri terhadap pelbagai perubahan serta menemukan solusi bersama atas masalah atau hambatan kinerja yang timbul. Seorang manajer tim memerlukan informasi untuk dapat mengelola tim dengan baik. Sementara tim memerlukan informasi untuk mengetahui perubahan yang terjadi atas kinerja mereka serta informasi umpan balik ke arah perbaikan dan dukungan atas kinerja. Jadi secara ringkas maksud dan tujuan komunikasi kinerja yang kontinyu sepanjang tahun adalah untuk menjamin bahwa manajer dan tim mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk mengembangkan diri dan kinerja masing-masing sepanjang tahun demi terwujudnya sasaran kinerja tim secara optimal.

Komunikasi kinerja yang berkesinambungan dapat mengandalkan pendekatan formal yakni laporan tertulis, pertemuan berkala antar para anggota tim atau manajer dan tim. Di samping itu dapat pula melalui pertemuan komunikasi informal, yakni melalui dialog dan diskusi yang tidak terprogram misalnya perbincangan antar sesama anggota tim atau antara manajer dan tim pada jam istirahat makan siang, akan sangat bermanfaat bagi tim dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi bersama serta menemukan ide positif untuk mengembangkan efektifitas tim dalam berkinerja.

▪ **Komunikasi dalam evaluasi kinerja**

Penerapan manajemen kinerja sebagai sistem yang lengkap menempatkan evaluasi kinerja sebagai salah satu sub sistem atau tahap yang sangat penting untuk tidak boleh diabaikan. Pada tahap ini terdapat tiga istilah yakni penilaian kinerja (*performance appraisal*), peninjauan ulang kinerja (*performance review*) dan evaluasi kinerja (*performance evaluation*). Ke-tiga istilah tersebut dapat saling menggantikan satu sama lain untuk mendeskripsikan pertemuan tahunan di mana manajer dan karyawan (tim) memperbincangkan kinerja bersama, mendokumentasikan kemajuan (sukses maupun masalah), dan menerapkan pendekatan pemecahan masalah tertentu untuk mengatasi permasalahan yang terjadi saat ini maupun di masa yang akan datang (Bacal 2002:133).

Sebagaimana pada tahap perencanaan kinerja dan komunikasi kinerja berkesinambungan, evaluasi kinerja tahunan yang biasanya dilaksanakan dalam suatu pertemuan tahunan melibatkan karyawan sebagai individu dan tim serta manajer secara bersama. Tahap ini harus dipandang sebagai momentum yang sangat berharga bagi karyawan dan manajer untuk saling menilai atau menilai diri sendiri sejauh mana telah mencapai kesuksesan atau menemui hambatan dalam proses berkinerja masing-masing selama satu periode yang dijalani. Kesadaran tentang urgensi di atas tentu diperlukan untuk membangun antusiasme semua pihak yang terlibat sehingga tidak ada sikap skeptis yang memandang proses ini formalitas. Di samping menghindari perasaan cemas/takut, kurang jujur dan terbuka ataupun defensif dalam memberikan penilaian.

Sesungguhnya proses evaluasi tahunan hanyalah merupakan lanjutan dari proses evaluasi atau tinjauan berkala yang dilakukan dalam proses komunikasi kinerja yang berkesinambungan. Seandainya proses komunikasi yang rutin dimaksud sebelumnya telah dilakukan dengan efektif, baik secara formal melalui pertemuan evaluasi berkala maupun melalui diskusi-diskusi evaluasi informal lainnya, maka pertemuan tahunan hanyalah merupakan suatu review (tinjauan ulang) atau kesimpulan menyeluruh dari semua proses komunikasi evaluasi sebelumnya.

Pemahaman di atas tentu tidak dimaksudkan untuk memandang proses evaluasi ini sebagai sesuatu yang kurang bernilai strategis, melainkan harus dipandang sebagai suatu proses yang sangat berharga baik bagi manajer maupun tim yang ditangani. Oleh karena itu proses ini harus dilaksanakan secara sungguh-sungguh dan berhasil. Bacal (2002: 134-135) menegaskan bahwa suatu pertemuan evaluasi kinerja dianggap berhasil jika memenuhi kondisi-kondisi berikut:

- ✓ Manajer lebih berperan sebagai orang yang membantu individu dan tim dan memecahkan masalah, daripada menjadi evaluator.
- ✓ Karyawan dalam tim terlibat aktif dalam kemitraan tersebut dan melakukan evaluasi diri yang realistis.
- ✓ Manajer menggunakan keahlian interpersonal yang tepat dalam melibatkan seluruh anggota tim.
- ✓ Tim memahami apa yang menjadi isi pertemuan dan prosesnya sebelum masuk ruang pertemuan.
- ✓ Manajer memperlakukan pertemuan itu sebagai sesuatu yang penting dan tidak boleh ditunda-tunda atau dijadwalkan ulang.
- ✓ Kedua belah pihak memaknai pertemuan evaluasi kinerja – bukan untuk menghakimi/menghukum melainkan meningkatkan kinerja agar semua pihak mencapai keberhasilan.

Adapun agenda pertemuan evaluasi kinerja tim dapat berupa (Dharma, 2005: 243-244). : a) *Umpan balik*: untuk mengevaluasi kemajuan tim secara keseluruhan dan masalah yang dihadapi serta bantuan yang diberikan. b) *Evaluasi Kerja*: untuk melihat seberapa baik tim telah berfungsi dan kontribusi yang diberikan oleh masing-masing anggota tim; c) *pemecahan masalah tim*: analisis terhadap penyebab masalah yang urgen dan upaya pemecahan yang telah atau akan dilakukan di masa depan; d) *kesesuaian kinerja dengan sasaran dan rencana kerja*. Semua agenda tersebut dapat dibahas sekaligus dalam suatu pertemuan evaluasi namun demi efektifitas (waktu dan biaya) pelaksanaannya dapat diberikan penekanan pada aspek-aspek tertentu yang dipandang sangat urgen untuk dievaluasi sementara lainnya dapat dilakukann evaluasi seperlunya..

PENUTUP

Berkembangnya fenomena penggunaan kerja tim (*team work*) dalam lingkungan suatu perusahaan pada masa kini merupakan tuntutan yang rasional dan tak terelakkan mengingat adanya fakta dan keyakinan akan keunggulan yang ditawarkan melalui sinergi tim yakni terwujudnya optimalisasi kinerja yang dihasilkan dalam menopang eksistensi dan daya saing perusahaan; kondisi mana tentu akan sulit dicapai dengan mengandalkan kinerja para karyawan secara individual.

Berbagai keunggulan peranan tim dimaksud akan benar-benar terwujud dalam pengelolaan kinerja tim secara efektif melalui pendekatan manajemen kinerja tim.

Implementasi atas pendekatan ini senantiasa melalui tiga fase yakni *pertama*: fase perencanaan kinerja, yang dikenal pula dengan istilah rencana dan kesepakatan kinerja (*performance agreement and plan*) , *kedua*: pelaksanaan kinerja atau komunikasi kinerja yang berkesinambungan, dan *ketiga*: evaluasi kinerja dengan penekanan pada pertemuan evaluasi bersama atas kinerja

Pemaknaan atas manajemen kinerja dan pengenalan terhadap penggunaan terminology khusus pada ke-tiga fase penerapan manajemen kinerja tim di atas yakni kesepakatan kinerja, dan komunikasi kinerja berkesinambungan dan pertemuan evaluasi kinerja menjadikan komunikasi sebagai determinan utama implementasi manajemen kinerja tim sebagai kenyataan yang tak terbantahkan. Dalam pada itu pilihan saluran komunikasi horizontal dan terdesentralisasi senantiasa mendapat porsi yang terbesar demi menunjang efektifitas dan optimalisasi kinerja tim.

DAFTAR RUJUKAN

- Bacal, Robert, 2002, *Performance Management*, Alih bahasa Surya Dharma dan Yanuar Irawan, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Daft, R.L. & Marcintosh, N.B., 1981, *A Tentative Exploration into The Ammount and Equivocalty of Information Processing in Organization Work Units*, Administrative Science Quarterly 26 (207 – 224)
- Dharma Surya, *Manajemen Kinerja: Falsafah Teori dan Penerapannya*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Katzenbach, J. R. & Smith D. K. 1993, *The Wisdom of Team*, Harvard Business School Press, Boston- USA
- Muhamad, Arni, 2001, *Komunikasi Organisasi*, Bumu Aksara, Jakarta
- Pace, R. Wayen & Faules, Don F. 2010, *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Sofo, Fransesco, 1999, *Human Resource Development : Perspectives, Roles and Practice Choices*, Business & Professional Publishing Pty Limited, Australia.
- Yukl, Gary, 2005, *Leadership in Organization*, Alih Bahasa: Budi Suprianto, PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta

