

Pengembangan Manajemen Sumber Daya Serta Manajemen Kinerja Dalam Meningkatkan Fungsi Kualitas Sumber Daya Manusia: Suatu Kajian Literatur

Edi Irawan

Ekonomi Pembangunan, Universitas Teknologi Sumbawa

Korespondensi penulis: edi.irawan@uts.ac.id

Abstract.

This article aims to review and attempt to confirm the concept of development of resource management and performance management in improving the quality function of human resources. The research method used is qualitative and literature studies or library research. Based on the results and discussion, it can be concluded that for the development of human resources and performance management in improving the quality function of human resources based on the concept, it can be done through: (a) Management training and development, (b) Identification of training and development needs, (c) Benefits, Training and development objectives, (d) Training Methods, (e) Benefits of performance management and (f) Performance measurement, (g) Performance management objectives.

Keywords: *resource development, Performance management.*

Abstrak.

Artikel ini bertujuan untuk mereview dan berupaya mengkonfirmasikan mengenai konsep pengembangan manajemen sumber daya serta manajemen kinerja dalam meningkatkan fungsi kualitas sumber daya manusia. Adapun metode penelitian yang digunakan yaitu kualitatif dan studi literatur atau library research. Berdasarkan hasil dan pembahasan, maka dapat disimpulkan untuk pengembangan sumber daya manusia serta manajemen kinerja dalam meningkatkan fungsi kualitas sumber daya manusia berdasarkan konsep maka dapat dilakukan melalui: (a) Pelatihan Dan Pengembangan Manajemen, (b) Identifikasi Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan, (c) Manfaat, Tujuan Pelatihan dan Pengembangan, (d) Metode Pelatihan, (e) Manfaat Manajemen Kinerja dan (f) Pengukuran Kinerja, (g) Tujuan Manajemen Kinerja.

Kata kunci: Pengembangan Sumber Daya, Manajemen Kinerja

LATAR BELAKANG

Dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, sebuah organisasi membutuhkan karyawan yang kompeten dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan mereka. Artinya aset terpenting yang mendukung pelaksanaan kegiatan organisasi adalah manusia atau karyawan yang ada di dalamnya. Tanpa orang yang tepat, rencana organisasi tidak akan dapat dicapai maksimal. Sebaliknya dapat menimbulkan hasil kerja atau kinerja yang kurang baik.

Karyawan yang tepat dengan kompetensi dan keahlian serta perilaku yang baik yang menjadi kebutuhan setiap organisasi. Oleh karenanya diperlukan adanya langkah-langkah manajemen guna menjamin tetap adanya ketersediaan tenaga kerja yang tepat di berbagai tingkat jabatan, fungsi, pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan. Untuk itu dibutuhkan suatu perencanaan sumber daya manusia yang baik pula.

Perencanaan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan atau tuntutan organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi tersebut. Dalam arti sempit perencanaan sumber daya manusia diartikan untuk mengestimasi secara sistematis permintaan dan suplai tenaga kerja dari satu organisasi di waktu yang akan datang. Perencanaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi merupakan hal yang sangat penting bukan saja bagi organisasi itu sendiri tetapi juga bagi karyawan yang bersangkutan dan bagi masyarakat (Sedarmayanti, 2009).

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa ada empat kegiatan penting dalam proses perencanaan sumber daya manusia yaitu persediaan sumber daya manusia saat ini, perkiraan penawaran dan permintaan sumber daya manusia, perencanaan penambahan sumber daya manusia berkualitas, serta prosedur pengawasan, evaluasi untuk memberikan umpan balik pada sistem yang dibuat. Perencanaan sumber daya manusia digunakan untuk mendapatkan kesesuaian keahlian, kompetensi dan perilaku dengan kebutuhan organisasi. Proses perencanaan sumber daya manusia merupakan sebuah proses sistematis untuk menyesuaikan pasokan tenaga kerja internal dan ketersediaan tenaga kerja eksternal dari orang-orang melalui lowongan pekerjaan yang harus diantisipasi dalam organisasi selama periode tertentu (R. Wayne Mondy dan Joseph J. Martocchio, 2016).

Perencanaan sumber daya manusia juga didefinisikan sebagai suatu proses yang digunakan untuk memprediksi permintaan dan penyediaan sumber daya manusia di masa datang. Melalui program ini dapat diperkirakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan pada setiap periode tertentu sehingga dapat membantu proses rekrutmen, seleksi serta pendidikan dan pelatihan lebih lanjut (Ike Kusdyah Rachmawati, 2008). Artinya perencanaan kebutuhan sumber daya manusia dimaksudkan agar jumlah kebutuhan tenaga kerja masa kini dan masa depan sesuai dengan beban pekerjaan yang ada sehingga kekosongan kekosongan posisi dapat dihindarkan dan semua pekerjaan dapat dilaksanakan. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan proses manajemen dalam

menentukan pergerakan sumber daya manusia organisasi dari posisi saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa datang dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Untuk meningkatkan kualitas dari sumber daya manusia maka diperlukan elemen pelengkap yaitu manajemen kinerja. Manajemen kinerja merupakan suatu proses untuk mengukur keluaran yang dihasilkan diperbandingkan dengan harapan yang diekspresikan sebagai sasaran yang memfokuskan pada pengukuran atau indikator target, standar dan kinerja (Sunarto, 2005). Artinya sebuah proses perbandingan hasil kerja dengan rencana kerja melalui indikator pengukuran yang ditetapkan.

Dari pemaparan singkat latar belakang diatas maka peneliti mencoba mengangkat arikel ilmiah yang berkaitan tentang konsep pengembangan sumber daya manusia serta manajemen kinerja dalam meningkatkan fungsi kualitas sumber daya manusia.

KAJIAN TEORITIS

Pengertian Pengembangan Manajemen

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan sendiri berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan secara menyeluruh. Sedangkan latihan adalah suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu (Priyono dan Marnis, 2008).

Pengertian Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah proses yang berorientasi pada tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses organisasi dibuat untuk memaksimalkan produktivitas karyawan, tim, dan organisasi. Penilaian kinerja adalah sistem formal peninjauan dan evaluasi kerja individu atau tim. Ini akan memberi kesempatan untuk memanfaatkan kekuatan karyawan dan mengatasi kekurangan yang teridentifikasi, sehingga membantu mereka menjadi lebih produktif (R. Wayne Mondy dan Joseph J. Martocchio, 2016).

Jadi manajemen kinerja berfokus pada budaya dimana karyawan dan tim kerja bertanggung jawab terhadap keberlanjutan peningkatan proses dan peningkatan kemampuan serta perilaku kerja dan kontribusinya terhadap organisasi. Di samping itu, juga berfokus terhadap hubungan internal organisasi termasuk hubungan antara manajer dan karyawan, antara manajer dan tim kerja, antara anggota tim dan sebagainya yang terlibat dalam proses

jalannya usaha. Fokus selanjutnya adalah tentang perencanaan kerja, penilaian kinerja. Hal ini berlaku tidak saja untuk manajer tapi juga untuk tim kerja dan individu karyawan (Bibhuti Bhusan Mahapatro, 2010).

METODE PENELITIAN

Metode penulisan artikel ilmiah ini adalah dengan metode kualitatif dan studi literatur atau library research. Mengkaji dan menelaah buku-buku literatur sesuai dengan teori yang dibahas khususnya di lingkup manajemen sumber daya manusia. Dalam penelitian kualitatif, kajian pustaka harus digunakan secara konsisten dengan asumsi-asumsi metodologis. Artinya harus digunakan secara induktif sehingga tidak mengarahkan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Salah satu alasan utama untuk melakukan penelitian kualitatif yaitu bahwa penelitian tersebut bersifat eksploratif, (H.Ali & Limakrisna, 2013).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelatihan Dan Pengembangan Manajemen

Pengembangan sumber daya manusia (human resource development) adalah fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terdiri dari program pelatihan dan pengembangan. Pelatihan adalah terjemahan dari bahasa Inggris training atau education yang memiliki tujuan merancang dan memberikan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menunjang pekerjaan karyawan. Sementara pengembangan berasal dari bahasa Inggris development adalah kegiatan yang memiliki fokus pada pekerjaan dalam jangka panjang. Kedua proses ini merupakan kegiatan untuk menyediakan pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian yang tidak hanya untuk pekerjaan saat ini tapi juga mempersiapkan mereka untuk pekerjaan di masa depan sesuai tuntutan dan perkembangan organisasi.

Dengan demikian, istilah pelatihan ditujukan pada karyawan pelaksana untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis, sedangkan pengembangan ditujukan pada karyawan tingkat manajerial untuk meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan yang strategis. Singkatnya, di akhir program tersebut haruslah menimbulkan perubahan dalam perilaku peserta latihan ke arah peningkatan produktivitas mereka. Saat ini, pengelolaan sumber daya manusia merupakan tantangan bagi organisasi dan para manajer untuk memenuhi kemajuan teknologi dalam rangka mendapatkan produktivitas maksimum organisasi. Manajer dituntut harus dapat mengeksplorasi kebijakan, prosedur, dan

struktur yang digunakan untuk memandu kerja organisasi, bagaimana mengembangkan organisasi yang transparan, mengidentifikasi dan menggambarkan peran yang tepat untuk staf dan karyawannya, efektifitas metode komunikasi yang digunakan serta cara memantau dan menanggapi perubahan. Program pelatihan dan pengembangan menyediakan sarana yang berguna untuk memastikan bahwa karyawan mampu melakukan pekerjaan mereka sesuatu kebutuhan dan tujuan organisasi (Bibhuti Bhusan Mahapatro, 2010,). Yang penting menjadi titik fokus dari program ini adalah kebijakan yang ada dalam organisasi bahwa program tersebut merupakan tanggungjawab penting bagi pimpinan atau manajer sebagai bentuk penanaman modal manusia dalam peningkatan kemampuan dan keterampilan mereka.

Identifikasi Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Sebelum pelatihan dan pengembangan dilaksanakan, tahap awal yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi kompetensi atau perilaku dan keahlian karyawan yang harus dikembangkan atau dimodifikasi. Kebutuhan pelatihan biasanya diidentifikasi pada awal tahun untuk mengembangkan rencana yang akan berlangsung sepanjang tahun. Salah satu tugas utama bagian pengelola sumber daya manusia adalah mengidentifikasi persyaratan pelatihan dan mengawasi keefektifan pelatihan yang diberikan. Menurut Masram dan Mu'ah (2015) ada beberapa cara untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dalam organisasi yakni:

1. Mengamati dan mendengarkan; manajer harus dekat dengan bawahannya, sehingga dapat mengamati dan mendengarkan komentar mereka tentang metode kerja yang dilakukan. Pendekatan ini memungkinkan manajer untuk memperoleh gambaran umum tentang situasi dan untuk mengidentifikasi area dimana perbaikan diperlukan.
2. Wawancara individu; pertemuan ini bermanfaat karena memungkinkan manajer untuk mengetahui kebutuhan spesifik setiap individu dan untuk memperbaiki perilaku kerja dalam organisasi.
3. Grup diskusi; dalam diskusi ini manajer mendorong setiap anggota untuk memberikan pendapat mereka terkait dengan pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan. Pertemuan ini harus disusun dengan agenda yang memadai. Dibutuhkan kehadiran fasilitator yang netral untuk memastikan bahwa setiap orang memiliki kesempatan berbicara yang sama.
4. Evaluasi kinerja; kegiatan ini digunakan dalam manajemen sumber daya manusia yang memungkinkan untuk identifikasi persyaratan pelatihan dan pengembangan berdasarkan indikator kinerja dan harapan yang berkaitan dengan posisi masing-masing karyawan.

Pada aktivitas program pendidikan dan pelatihan tidak saja diberikan kepada staff juga perlu difokuskan pada posisi manajerial dengan harapan mereka akan meneruskan kepada karyawan yang dipimpin. Manajer harus dapat menerapkan peraturan, prosedur, struktur yang digunakan sebagai panduan di lapangan, termasuk komunikasi dan memonitor jalannya kegiatan kerja mereka (Bibhuti Bhusan Mahapatro, 2010).

Setelah kebutuhan pelatihan diidentifikasi maka langkah selanjutnya adalah membuat rencana program pelatihan dan pengembangan yang sesuai kebutuhan organisasi (Ike Kusdyah Rachmawati, 2008). Berikut dapat dijadikan pedoman dalam membuat program tersebut yaitu membuat tujuan instruksional, metode, media, gambaran, dan ukuran dari isi pelatihan. Untuk itu perlu dibuat sebuah kurikulum dan jadwal serta metode pengukurannya. Pastikan semua bahan seperti naskah, video, buku pedoman dan buku peserta ditulis dengan jelas dan cocok dengan sasaran program. Semua program hendaknya ditangani secara profesional. Bahan lain termasuk ruangan dan instruktur adalah untuk menjamin kualitas dan efektivitas keberlangsungan program.

Sondang P Siagian (2011), menyebutkan sebelum dilakukan program pelatihan dan pengembangan, terlebih dahulu dilakukan penyusunan program yang diinginkan. Tahapan penyusunan pelatihan dan pengembangan dapat dilakukan melalui enam langkah yaitu (1) mengidentifikasi kebutuhan pelatihan / pengembangan (job study), ini dapat dilakukan melalui research atau survey dari karyawan atau masing-masing departemen, (2) menetapkan tujuan dan sasaran pelatihan/pengembangan, (3) menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukurnya dengan memilih metode sesuai yang dapat digunakan (4) menetapkan metode pelatihan/pengembangan dengan menentukan cara atau bagaimana program tersebut akan dilaksanakan (5) mengadakan percobaan (tryout) dan revisi (6) mengimplementasikan dan mengevaluasi, ini dilakukan di akhir program untuk melihat apakah program telah dilaksanakan sesuai dengan rencana awal. Setelah tahapan tersebut dilalui maka pengambilan keputusan atas rencana program pelatihan dan pengembangan dapat dilakukan.

Manfaat, Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Betapapun majunya teknologi, canggihnya mesin–mesin dan mahirnya metode–metode kerja baru, manusia tetap memiliki kedudukan yang paling penting dalam suatu organisasi. Semua tetap memerlukan keterlibatan manusia dalam pengendaliannya. Apapun tidak akan bermanfaat apabila manusianya tidak mendapat perhatian lebih dari faktor–faktor lainnya.

Salah satu faktor yang menentukan dalam menunjang keberhasilan organisasi adalah program pelatihan dan pengembangan (training and development) bagi anggotanya.

Pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu fungsi dari manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kesiapan menyikapi tugas yang diberikan meski sulit dan menantang untuk pencapaian tujuan organisasi. Apabila sebuah organisasi besar yang memiliki model bisnis besar dan sistem terbaik, tetapi jika orang-orangnya tidak dapat mengoperasikannya maka organisasi tersebut tinggal menunggu kegagalan. Organisasi yang sukses adalah saat mereka memiliki dan menyediakan program pelatihan serta pengembangan untuk karyawannya yang akurat sesuai kebutuhan usaha mereka.

Selain hal tersebut, ada beberapa manfaat yang di dapat dari penerapan pelatihan dan pengembangan menurut Moekijat, (1991) yaitu:

- 1) Pelatihan karyawan dan inisiatif pengembangan dapat mengubah organisasi tidak hanya meningkatkan keselamatan dan produktivitas tetapi mengarah pada kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang memunculkan kinerja perusahaan yang lebih baik.
- 2) Pelatihan yang tepat juga mencakup pelatihan situasional yang memberi karyawan serangkaian keahlian yang memungkinkan mereka membuat keputusan yang tepat waktu dan berpengetahuan yang bermanfaat bagi pelanggan dan perusahaan.
- 3) Peningkatan kepuasan kerja dan semangat kerja karyawan, meningkatnya motivasi karyawan, peningkatan efisiensi untuk menghasilkan keuntungan finansial organisasi, peningkatan kapasitas untuk mengadopsi teknologi dan metode baru, meningkatkan inovasi dalam strategi perluasan produk dan jasa
- 4) mengurangi turnover karyawan, peningkatan citra perusahaan, misalnya melalui pelatihan etika dan manajemen risiko, termasuk pelatihan tentang pelecehan seksual, keragaman budaya dan sebagainya.

Pelaksanaan kedua program tersebut selain memiliki manfaat yang penting juga memiliki tujuan yang sangat krusial bagi organisasi. Tujuan umum dilakukannya pelatihan adalah untuk mengembangkan keahlian agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif. Disamping itu, untuk mengembangkan pengetahuan agar pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional dan untuk mengembangkan sikap agar menimbulkan kemauan kerjasama dengan teman-teman pegawai dan pimpinan (Moekijat, 1991).

Selain hal tersebut juga bertujuan untuk memberikan pelajaran kepada para karyawan tentang peningkatan kemampuan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya pada posisi yang diembannya. Dari sisi keselamatan kerja, program pelatihan dapat membantu karyawan mengetahui tentang prosedur keselamatan serta usaha pencegahannya. Karyawan juga akan mengetahui tata cara penanganan keselamatan kerja yang perlu di antisipasi. Dari berbagai tujuan tersebut, inti dari tujuan pengembangan dan latihan tidaklah jauh berbeda, dimana kedua tujuan program tersebut adalah untuk menambah pengetahuan, keterampilan dan merubah sikap para anggotanya. Tujuan-tujuan tersebut tidak dapat dicapai jika pimpinan tertinggi perusahaan tidak menyadari akan pentingnya dilaksanakan latihan yang sistematis dan karyawan sendiri percaya bahwa mereka akan memperoleh keuntungan dari program yang diikutinya. Apabila program latihan ingin memperoleh hasil yang baik maka karyawan harus belajar dan pengawas harus mengajarkannya secara optimal.

Metode Pelatihan

Guest, D. E., (2011) menyebutkan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat dilakukan melalui beberapa jalur yaitu:

1. Jalur pendidikan formal yang bertujuan untuk membekali seseorang dengan dasar pengetahuan, teori dan logika, pengetahuan umum, kemampuan analisis, serta pengembangan watak dan kepribadian.
2. Jalur latihan kerja yaitu meningkatkan kemampuan profesional dan mengutamakan praktek daripada teori.
3. Jalur pengalaman kerja yaitu seseorang dapat meningkatkan pengetahuan teknis maupun keterampilan kerjanya dengan mengamati orang lain, menirukan dan melakukan sendiri tugas-tugas pekerjaan yang ditekuninya sehingga seseorang akan mahir dalam melakukan pekerjaannya dan dapat menemukan cara-cara yang lebih praktis, efisien dan lebih baik dalam melaksanakan pekerjaannya.

Apapun cara yang dipilih organisasi dalam program pengembangan karyawan, yang terpenting adalah sesuai dengan kondisi usaha dan anggaran (budget) serta kebutuhan organisasi. Penting untuk diketahui bahwa pelatihan karyawan dan program pengembangan juga memiliki positif pada kinerja karyawan, semangat kerja dan kepuasan kerja mereka. Pelatihan adalah titik fundamental untuk mendapatkan lebih banyak produktivitas karyawan dan peluang pengembangan akan membantu memastikan bahwa organisasi adalah tempat yang

diinginkan untuk bekerja. Oleh karenanya kedua program ini perlu dipertimbangkan penerapannya dalam organisasi secara berkelanjutan.

Manfaat Manajemen Kinerja

Bagian ini memuat proses pengumpulan data, rentang waktu dan lokasi penelitian, dan hasil analisis data (yang dapat didukung dengan ilustrasi dalam bentuk tabel atau gambar, bukan data mentah, serta bukan dalam bentuk *print screen* hasil analisis), ulasan tentang keterkaitan antara hasil dan konsep dasar, dan atau hasil pengujian hipotesis (jika ada), serta kesesuaian atau pertentangan dengan hasil penelitian sebelumnya, beserta interpretasinya masing-masing. Bagian ini juga dapat memuat implikasi hasil penelitian, baik secara teoritis maupun terapan. Setiap gambar dan tabel yang digunakan harus diacu dan diberikan penjelasan di dalam teks, serta diberikan penomoran dan sumber acuan. Berikut ini diberikan contoh tata cara penulisan sub judul, sub-sub judul, sub-sub-sub judul, dan seterusnya.

Pelaksanaan manajemen kinerja dalam organisasi bertujuan untuk memberikan alat atau metode di mana hasil yang lebih baik dapat diperoleh melalui individu dan tim kerja dengan memahami dan mengelola kinerja mereka di dalam suatu tujuan dan kerangka tujuan, standar dan kebutuhan kompetensi yang direncanakan. Manajemen kinerja yang diterapkan dalam organisasi menurut Sunarto (2005) memiliki beberapa manfaat yaitu:

1. Pertama, untuk melakukan perbaikan kinerja dalam mencapai efektivitas organisasi, tim dan individu karyawan.
2. Kedua, untuk mengembangkan karyawan melalui proses yang efektif dan pengembangan yang berkelanjutan termasuk menyangkut kompetensi dasar organisasi, kapabilitas individu dan tim.
3. Ketiga, tentang pemuasan kebutuhan dan harapan dari semua stakeholder organisasi, pemilik, manajemen, karyawan, pelanggan dan masyarakat.
4. Keempat, mengenai komunikasi dan keterlibatan seluruh anggota organisasi menyangkut berbagi informasi tentang visi, misi, nilai dan sasaran organisasi. Dengan kata lain melalui pengelolaan kinerja individu dan tim dalam organisasi, pemberlakuan manajemen kinerja tidak hanya bermanfaat bagi internal organisasi tetapi juga bagi eksternal atau seluruh pihak yang terlibat kesuksesan organisasi. Organisasi yang menerapkan manajemen kinerja memiliki orientasi di dalam memperbaiki sistem manajemen yang dirasa kurang baik serta membantu kinerja karyawan dan tim secara maksimal.

Manajemen kinerja yang diimplementasikan melalui proses penilaian kinerja karyawan memiliki banyak manfaat untuk seluruh pihak yaitu untuk yang dinilai (karyawan), untuk penilai (atasan) dan untuk organisasi (Veithzal Rivai, Ahmad Fawzi Mohd. Basri, Ella Jauvani Sagala dan Sylviana Murni, 2005). Manfaat untuk karyawan yang dinilai diantaranya meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, adanya kejelasan standar kerja yang diharapkan, umpan balik dari kinerja terdahulu, pengetahuan tentang kelemahan dan kekuatan dan lainnya. Manfaat untuk penilai (atasan) diantaranya kesempatan mengukur kinerja karyawan dan rencana perbaikannya, memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan, identifikasi gagasan baru, merencanakan kesempatan rotasi dan perubahan kerja staff. Manfaat bagi organisasi di antaranya untuk perbaikan seluruh unit-unit yang ada (melalui komunikasi, kebersamaan, loyalitas dan kemampuan), meningkatkan keharmonisan hubungan antar karyawan dan tim kerja, mengenali permasalahan yang ada dalam organisasi, kemampuan budaya perusahaan dan lainnya.

Armstrong (2006) menyebutkan program manajemen kinerja akan dapat memberikan suatu gambaran tentang basis pada pengembangan diri orang-orang yang ada dalam organisasi, melalui proses yang berkaitan dengan usaha untuk menyediakan dukungan berupa bimbingan dan pendampingan yang diperlukan bagi para karyawan. Hal ini berguna agar dapat membangun serta meningkatkan kapasitas dan kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai tujuan akhir organisasi dan kesiapannya dalam menghadapi perubahan lingkungan yang begitu cepat.

Penerapan program manajemen kinerja yang efektif diharapkan mampu memperbaiki sistem manajemen yang kurang baik dalam organisasi. Selain itu, pengembangan manajemen juga bertujuan untuk membantu memperbaiki kinerja karyawan yang kurang maksimal, memperluas kapasitas karyawan agar dapat memenuhi atau bahkan melampaui harapan dan memunculkan potensi diri secara menyeluruh, sehingga dapat bermanfaat bagi timnya dan organisasi. Hasil penilaian kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan organisasi lebih lanjut seperti kelanjutan karir, pemberian penghargaan, promosi, peningkatan jabatan ataupun pemecatan.

Pengukuran Kinerja

Salah satu aktivitas penting dalam organisasi adalah melakukan penilaian kinerja untuk proses rencana pengembangan karyawan. Pengukuran kinerja dalam organisasi merupakan tindakan dalam menilai hasil kerja anggota di dalamnya. Pengukuran yang dilakukan harus

mengacu pada kesamaan pemahaman bagaimana suatu kinerja dalam mencapai sasaran melalui standar yang teruji. Oleh karenanya penyusunan indikator penilaian harus disesuaikan dengan arah kerja dan diuji keabsahannya untuk digunakan sebagai standar pengukuran. Berbagai jenis pengukuran kinerja dalam organisasi dapat disusun dengan mengacu pada beberapa hal seperti produk atau jasa yang dihasilkan (output), hasil penjualan, unit proses, produktivitas, waktu penyerahan barang atau memberi layanan, kecepatan waktu proses, ataupun reaksi pelanggan. Sering pula pengukuran kinerja disusun dari dasar biaya (cost), kualitas (quality) dan ketepatan waktu penyelesaian (delivery). Pengukuran ini banyak digunakan pada industri, pabrik otomotif yang menghasilkan barang produksi.

Veithzal Rivai (2005) menyebutkan pengukuran kinerja dapat pula dilakukan dengan empat jenis pengukuran yang jelas yaitu:

1. Pengukuran uang; meliputi pemaksimalan pendapatan, penghematan biaya dan meningkatkan tingkat keuntungan.
2. Pengukuran waktu; menyatakan kinerja terhadap jadwal pekerjaan, jumlah pekerjaan yang tertunda dan kecepatan kerja atau kecepatan memberi tanggapan.
3. Pengukuran efek; meliputi kinerja dari suatu standar, perubahan dalam perilaku (para rekan kerja, staf, pelanggan atau klien), penyelesaian fisik menyangkut pekerjaan fisik dan tingkat layanan.
4. Reaksi; mengindikasikan bagaimana orang lain memegang jabatan dan karena pengukuran sasaran yang kurang. Reaksi dapat diukur oleh evaluasi acuan, tingkat kinerja oleh pelanggan atau analisis keluhan dan komentar internal atau eksternal.

Apapun yang dipilih dan digunakan sebagai alat ukur, yang terpenting pengukuran tersebut harus disusun dan memiliki dasar atau pedoman yang disesuaikan dengan tugas serta tanggung jawabnya. Pengukuran yang baik akan memberikan peluang bagi mereka dalam menyampaikan tanggapan untuk perbaikan kedepannya. Dalam perumusannya harus bertitik tolak pada tujuan yang ingin dicapai, untuk memberi bukti bahwa hasil yang diharapkan telah dicapai, mengetahui kekuatan dan kelemahan karyawan untuk dilakukan pengembangan serta mengetahui kinerja karyawan guna pemberian rekomendasi untuk peningkatan dan perbaikan karir mereka. Oleh karenanya, pelaksanaan kegiatan pengukuran kinerja dapat dihubungkan dengan kegiatan-kegiatan manajemen sumber daya manusia lainnya seperti kompensasi, promosi, perencanaan, program pelatihan dan pengembangan, serta program seleksi jabatan, yang kesemuanya dilakukan sesuai dengan hasil pengukuran yang telah dilaksanakan.

Tujuan Manajemen Kinerja

Sebuah organisasi membentuk sistem manajemen kinerja dengan tujuan yang berbeda-beda. Namun demikian secara umum terdapat tiga tujuan dari diterapkannya sistem manajemen kinerja dalam organisasi yaitu tujuan strategis, tujuan administratif, dan tujuan pengembangan (Noe, Raymond A. John R., Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, 2016).

Tujuan strategis merupakan tujuan manajemen kinerja yang efektif membantu organisasi dalam mencapai tujuan bisnisnya. Hal ini dilakukan dengan membantu menghubungkan perilaku karyawan dengan tujuan organisasi. Manajemen kinerja dimulai dengan menentukan perencanaan yang berisi tentang apa yang diharapkan organisasi dari masing-masing karyawan. Setelah itu, mengukur kinerja setiap karyawan untuk mengidentifikasi harapan tersebut terpenuhi atau tidak. Ini memungkinkan organisasi untuk mengambil tindakan korektif seperti pelatihan, insentif, atau disiplin. Manajemen kinerja dapat mencapai tujuan strategisnya hanya ketika pengukuran benar-benar terkait dengan tujuan organisasi dan ketika sasaran dan umpan balik tentang kinerja dikomunikasikan kepada karyawan.

Tujuan administratif dari sistem manajemen kinerja mengacu pada cara-cara di mana organisasi menggunakan sistem untuk memberikan informasi dalam keputusan sehari-hari seperti keputusan tentang gaji, benefit atau rewards. Manajemen kinerja administratif juga dapat mendukung pengambilan keputusan terkait dengan retensi karyawan, pemberhentian karyawan yang berperilaku buruk, dan perekrutan. Akhirnya, manajemen kinerja bertujuan pada pengembangan serta berfungsi sebagai dasar untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Karyawan yang memenuhi harapan dan berkinerja tinggi dapat menjadi lebih bernilai ketika mereka mendengar dan mendiskusikan umpan balik kinerja mereka. Umpan balik kinerja yang efektif membuat karyawan sadar akan kekuatan dan kelemahan mereka serta mengetahui bidang-bidang yang dapat mereka tingkatkan. Untuk karyawan yang gagal di beberapa bidang akan membutuhkan upaya untuk mengungkap sumber kinerja yang buruk tersebut. Untuk ini, karyawan dimaksud mungkin memerlukan pelatihan tambahan sementara yang lain membutuhkan dorongan atau tujuan yang lebih menantang.

Tujuan manajemen kinerja adalah membantu manajemen dalam membuat keputusan terkait kekaryawanan. Misalnya; hasil penilaian dapat digunakan untuk dasar kenaikan gaji, promosi dan pemberian tugas baru, juga dapat dijadikan sebagai alasan pengambilan keputusan untuk pemutusan hubungan kerja. Di samping itu, manajemen kinerja juga berfungsi sebagai panduan dalam program pengembangan karyawan melalui pengidentifikasian kekuatan dan

kelemahan serta pemberian fokus program pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan serta pemberian kesempatan kepada mereka untuk melakukan jenjang karir dalam organisasi.

Intinya manajemen kinerja berguna untuk peningkatan kinerja karyawan yang berkelanjutan. Peningkatan kinerja tersebut didapat tatkala karyawan merasa termotivasi dalam bekerja dan memiliki komitmen kerja yang tinggi, sehingga memungkinkan karyawan untuk mengembangkan kemampuan mereka, meningkatkan kepuasan kerja dan mencapai potensi pribadi yang bermanfaat bagi individu, tim kerja dan organisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pembahasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa untuk pengembangan sumber daya manusia serta manajemen kinerja dalam meningkatkan fungsi kualitas sumber daya manusia berdasarkan konsep maka dapat dilakukan melalui: (a) Pelatihan Dan Pengembangan Manajemen, (b) Identifikasi Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan, (c) Manfaat, Tujuan Pelatihan dan Pengembangan, (d) Metode Pelatihan, (e) Manfaat Manajemen Kinerja dan (f) Pengukuran Kinerja, (g) Tujuan Manajemen Kinerja.

DAFTAR REFERENSI

- Ali, H., & Limakrisna, N. (2013). *Metodologi Penelitian (Petunjuk Praktis untuk Pemecahan Masalah)*.
- Armstrong, Michael. (2006). *A handbook of Human Resource Management Practice—10th Editions*, London, Kogan Page Limited
- Bibhuti Bhusan Mahapatro. (2010). *Human Resourcemanagement*. New Delhi, New Age International (P) Ltd. Publishers.
- Guest, D. E., 2011, Human resource management and performance: still searching for some answers, *Human Resource Management Journal*, 21, hal : 3 – 13.
- Ike Kusdyah Rachmawati. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta, Andi Offset.
- Masram dan Mu'ah. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo, Zifatama Publisher.
- Moekijat. (1991). *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung, Penerbit Mandar Maju.
- Noe, Raymond A. John R., Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright. (2016), *Fundamentals of Human Resource Management—Sixth Edition*. New York McGraw-Hill Education.
- Priyono dan Marnis. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo, Sifatama Pubisher.
- R. Wayne Mondy dan Joseph J. Martocchio. (2016). *Human Resource Management*. Fourteenth Edition - Global Edition, England, Pearson Education Limited.

- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja*. Bandung, Penerbit Mandar Maju.
- Sondang P Siagian. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Bumi Aksara.
- Sunarto. (2005). *MSDM Strategik*. Yogyakarta. Asmus.
- Veithzal Rivai, Ahmad Fawzi Mohd. Basri, Ella Jauvani Sagala dan Silviani Murni, (2005). *Performance Appraisal, Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta, Rajaragrafindo Persada.