

BAB II

TINJAUAN UMUM TENTANG PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN KUALITAS KINERJA

A. Pengembangan Sumber Daya Manusia

1. Definisi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia adalah penyiapan manusia atau karyawan untuk memikul tanggung jawab yang lebih tinggi dalam organisasi atau perusahaan. Pengembangan atau pembangunan manusia berhubungan erat dengan peningkatan kemampuan intelektual yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pembangunan sumber daya manusia berpijak pada fakta bahwa setiap tenaga kerja membutuhkan pengetahuan, keahlian dan keterampilan yang lebih baik. Pembangunan lebih terfokus pada kebutuhan jangka panjang dan hasilnya hanya dapat diukur dalam waktu jangka panjang. Juga membantu para karyawan untuk mempersiapkan diri dalam menghadapi perubahan pekerjaan atau jabatan yang diakibatkan oleh adanya teknologi baru atau pasar produk baru.¹

¹ Samsudin, Sadali, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (edisi ketiga). Bandung: PT. Pustakaka Setia, 2010, h. 137

Usaha-usaha pembangunan pada umumnya diarahkan untuk mengembangkan nilai-nilai dan sikap-sikap dalam masyarakat yang lebih kondusif bagi pembaharuan, pembangunan dan pembinaan bangsa. Dalam hal ini termasuk pengembangan motivasi kegairahan usaha yang bersifat produktif. Usaha dalam bidang ekonomi ditunjukkan untuk menambah peralatan modal dan keterampilan agar satu sama lain dapat saling mendukung usaha-usaha dalam peningkatan pendapatan perkapita serta produktivitas perkapita. Proses pembangunan suatu bangsa yang pada hakikatnya merupakan suatu perjuangan dari bangsa tersebut dalam menghadapi keterbelakangan dan hambatan-hambatan di berbagai bidang, baik bidang ekonomi, politik, maupun sosial budayanya.²

Menurut Samsudin (2010, hlm. 108) peningkatan efisiensi dan produktivitas sumber daya manusia dapat dicapai dengan cara meningkatkan:

- a. Pengetahuan karyawan
- b. Keterampilan karyawan
- c. Sikap dan tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

² *Ibid*, h. 138

Selain itu perencanaan terhadap SDM itu juga penting dikarenakan akan dapat dilakukan dengan baik dan benar jika perencanaannya mengetahui apa dan bagaimana sumber daya manusia itu. Sumber daya manusia atau man power disingkat SDM merupakan kemampuan yang dimiliki manusia. Tegasnya kemampuan setiap manusia ditentukan oleh daya pikir dan daya fisiknya. SDM (manusia) menjadi unsur pertama dan utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Peraan yang andal atau canggih tanpa peran aktif SDM, tidak berarti apa-apa.³

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sebagian besar ahli, sependapat bahwa pengelolaan melibatkan sebelas fungsi: perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, kepemimpinan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Secara keseluruhan, fungsi-fungsi ini mewakili proses manajemen (*management process*). Aktifitas spesifik yang terlibat dalam setiap fungsi meliputi:⁴

³ S.P. Hasibuan Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2016, h. 244

⁴ Dessler Gary, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Salemba Empat, 2015, h. 4

1) Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menerapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.⁵

2) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan

⁵ Malayu, *Manajemen Sumber...h. 21*

organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.⁶

3) Penyusunan staf

Penyusunan staf menentukan tipe orang yang harus dipekerjakan meliputi: merekrut karyawan, memilih karyawan, melatih, dan mengembangkan karyawan, menetapkan standar kinerja, mengevaluasi kinerja, menasehati karyawan, memberikan kompensasi kepada karyawan.

4) Kepemimpinan

Kepemimpinan yaitu meminta orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan, menegakkan moral, memotivasi bawahan.

5) Pengendalian

Pengendalian yaitu menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar mutu, atau tingkat produksi, memeriksa bagaimana kinerja actual dibandingkan dengan standar-standar ini, mengambil tindakan korektif sesuai kebutuhan.⁷

6) Pengembangan

⁶ *Ibid*, h. 22

⁷ Gary, *Manajemen Sumber Daya*...h. 4

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7) Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.⁸

8) Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian

⁸ Malayu, *Manajemen Sumber...h.* 21

merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9) Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11) Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja

berakhir, pension, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964.⁹

3. Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia meliputi:

1) Metode Pelatihan

Pengertian latihan (training) adalah dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik penguasaan ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin.¹⁰ Menurut Pasal 1 ayat 9 Undang-undang No. 13 Tahun 2003 (*ketenagakerjaan*) pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk member, memperoleh, meningkatkan serta mengembangkan kompetensi kerja, produktifitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan.¹¹ Latihan adalah proses sistematis perubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah,

⁹ *Ibid*, h. 23

¹⁰ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE, 2000, h. 104

¹¹ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia ed 3*, cetakan ke 1, Yogyakarta: STIE YKPN, 2004, h. 273

guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional.¹² Latihan biasanya dimulai dengan orientasi yakni suatu proses dimana para karyawan diberi informasi dan pengetahuan mengenai kebijaksanaan-kebijaksanaan personalia, organisasi, dan harapan-harapan untuk performance tertentu.

Dalam latihan diciptakan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari keahlian, perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan tenaga kerja dalam meningkatkan tenaga kerja kinerja karyawan pada jabatan yang didudukinya sekarang. Menurut Andrew E. Sikula dan Anwar Prabu Mangkunegara, bahwa pelatihan (*training*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan teroganisir di mana karyawan non-managerial mempelajari pengetahuan dan ketrampilan teknis dalam tujuan terbatas.¹³

Menurut *Murti Sumarni* dan *John Soeprihanto*, ada dua metode pelatihan :

¹² Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003, h. 175

¹³ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005, h. 44

a. Latihan (*training*)

Latihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan seseorang karyawan dengan cara meningkatkan kemampuan dan ketrampilan karyawan.

b. Pendidikan (*education*)

Pendidikan adalah latihan untuk memperbaiki latihan seorang karyawan tentang pengetahuan umum dan pengetahuan ekonomi pada umumnya, termasuk peningkatan penguasaan teori dan ketrampilan mengambil keputusan dalam menghadapi persoalan-persoalan organisasi di perusahaan.¹⁴

2) Metode Pengembangan

Di lain pihak ingin menyiapkan para karyawan untuk memegang tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang, kegiatan ini disebut pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan (*development*) mempunyai ruang lingkup yang lebih luas dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan sifat-sifat kepribadian.¹⁵

¹⁴ Murti Sumarni dan John Soeprihanto, *Pengantar Bisnis*, Yogyakarta: Liberty, 2000, h. 374

¹⁵ Handoko, *Manajemen...* h. 104

Pengembangan didasarkan pada kenyataan bahwa seseorang karyawan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dan sukses posisi yang ditemui selama kariernya.

Adapun program pengembangan yang dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perptaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada tiga kategori pokok pengembangan, yaitu:

a. Pembekalan (*Coaching*)

Choacing adalah bentuk pengembangan yang dilakukan di suatu perusahaan oleh atasan dengan membimbing petugas melakukan pekerjaan secara informal dan biasanya tidak teencana, misalnya bagaimana melakukan pekerjaan, bagaimana memecahkan masalah.

b. Rotasi Jabatan (*Job Rotation*)

Job Rotation adalah program yang direncanakan secara formal dengan cara menugaskan karyawan pada beberapa pekerjaan yang berbeda dalam bagian yang berbeda dengan organisasi untuk menambah pengetahuan mengenai pekerjaan dalam organisasi.

c. Magang (*Apprenticeship*)

Apprenticeship adalah pelatihan yang mengkombinasikan antara pelajaran di kelas dengan praktek di lapangan, yaitu setelah sejumlah teori diberikan kepada peserta, peserta dibawa ke praktek ke lapangan.

3) Metode Motivasi

Menurut *American Encyclopedia*, motivasi adalah kecenderungan (suatu sifat yang merupakan pokok pertentangan) dalam diri seseorang yang membangkitkan topangan dan mengarahkan tindak-tanduknya. Motivasi meliputi factor kebutuhan biologis dan emosional yang hanya dapat diduga dari pengamatan tingkah laku manusia.

Menurut *J. Moskowits*, motivasi secara umum didefinisikan sebagai inisiasi dan pengarahan tingkah laku dan pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku.¹⁶

Motif adalah suatu perangsang keinginan (want) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.

¹⁶ Malayu, *Manajemen Sumber...h.* 143

Perbedaan pengertian keinginan (*want*) dan kebutuhan (*needs*) adalah keinginan (*want*) dari setiap orang berbeda karena dipengaruhi oleh selera, latar belakang, dan lingkungannya, sedangkan kebutuhan (*needs*) semua orang adalah sama.

Misalnya, semua orang butuh makan (*needs*), tetapi jenis makanan yang diinginkan (*want*) tidak selalu sama tergantung pada selera masing-masing individu. Hal inilah yang menyulitkan manajer untuk memberikan alat motivasi yang tepat bagi setiap individu bawahannya.

Manajer dalam memotivasi karyawan hanya berdasarkan atas perkiraan saja dan berpedoman kepada kebutuhan-kebutuhan manusia saja.



Gambar 6.3 Konsep motif dan motivasi

Keterangan:

1. Perangsang berbentuk materiil atau non materiil yang tercipta oleh internal (keinginan) maupun eksternal yang dilakukan oleh manajer.
2. Rangsangan yang menciptakan keinginan (want) dan mempengaruhi perilaku seseorang (individu).
3. Keinginan menjadi daya penggerak dan kemauan bekerja seseorang (individu).
4. Kemauan bekerja menghasilkan pemenuhan kebutuhan dan kepuasan seseorang.
5. Kebutuhan dan kepuasan mendorong menciptakan perangsang selanjutnya dan seterusnya, jadi merupakan siklus.¹⁷

Ada dua metode motivasi yang bisa dilakukan oleh seorang atasan kepada bawahannya, yaitu:

- a. Motivasi langsung (*Direct Motivation*)

¹⁷ *Ibid*, h. 144

Motivasi langsung adalah motivasi (materiil & non materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, dan bintang jasa.

b. Motivasi Tak langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi tak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah atau kelancaran tugas sehingga para karyawan betah, dan bersemangat melakukan pekerjaannya,. Misalnya, kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja yang terang dan nyaman. Suasana pekerjaan yang serasi, serta penempatan yang tepat. Motivasi tidak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga produktif.

4. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Kegiatan-kegiatan latihan dan pengembangan merupakan tanggung jawab bagian SDM dan pimpinan langsung. Pimpinan mempunyai tanggung jawab atas kebijakan-kebijakan umum dan prosedur yang dibutuhkan untuk menerepkan program latihan dan pengembangan. Oleh karena itu, komitmen pimpinan sangat penting agar latihan dan pengembangan karyawan berlangsung secara efektif, baik perencanaan, proses serta tujuan dari latihan dan pengembangan dapat tercapai.

Beberapa tujuan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di BMT BUS Cabang Kaliwungu :

- 1) Memutakhirkan keahlian seorang individu karyawan sejalan dengan perubahan teknologi. Melalui pelatihan SDM, pelatih (*trainer*) memastikan bahwa setiap individu dapat secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru.
- 2) Mengorientasikan setiap individu terhadap organisasi.
- 3) Memberikan kemampuan yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugas dalam bekerja.
- 4) Membantu memecahkan masalah.

- 5) Mengurangi waktu belajar seorang individu baru untuk menjadi kompeten dalam pekerjaan.
- 6) Meningkatkan tingkat profesionalisme para karyawan.

Adapun tujuan latihan dan pengembangan menurut Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah, yaitu:¹⁸

- 1) Memperbaiki kinerja.
- 2) Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
- 3) Membantu memecahkan persoalan operasional.
- 4) Mengurangi waktu belajar karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan.
- 5) Mempersiapkan karyawan baru untuk promosi.
- 6) Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi.
- 7) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.
- 8) Untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.

Selain itu ada berbagai manfaat latihan dan pengembangan, yaitu:¹⁹

¹⁸ Sulistiyani, *Manajemen Sumber... h. 176*

- 1) Meningkatkan kualitas dan produktivitas.
- 2) Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
- 3) Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
- 4) Membantu karyawan dalam meningkatkan dan mengembangkan pribadi mereka.
- 5) Membentuk sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
- 6) Mengurangi frekuensi biaya dan kecelakaan kerja.

5. Tujuan Motivasi

Tujuan motivasi kerja pada karyawan dalam suatu organisasi, antara lain sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan karyawan.
- 2) Meningkatkan produktivitas karyawan.
- 3) Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- 4) Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- 5) Mengefektifkan pengadaan karyawan
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.

- 7) Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
- 8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- 10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan-bahan baku.²⁰

Selain itu motivasi juga terdapat di dalam Al Qur'an. Al Qur'an memotivasi kerja suatu Tim :²¹

واعتصموا بحبل الله جميعا ولا تفرقوا

“Dan berpeganglah kamu semuanya pada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai.” (Q.S. Ali Imran, 3: 103)

ان الذين فرقوا دينهم وكانوا شيعا لست منهم في شئ انما امرهم الى الله ثم ينبؤهم بما كانوا يفعلون

“Sesungguhnya orang-orang yang memecah belah agamanya dan mereka (terpecah) menjadi beberapa golongan, tidak ada sedikit pun tanggung jawabmu terhadap mereka. Sesungguhnya urusan mereka hanyalah (terserah) kepada Allah, kemudian Allah akan memberitahukan kepada mereka apa yang telah mereka perbuat.” (Q.S. Al An'am, 6: 159)

²⁰ <http://muhammad.arifin.blogspot.com/Tujuan-Motivasi-kerja/Di> akses pada tanggal 21 April 2017

²¹ Al Qur'an dan terjemahannya

B. Tinjauan Tentang Kinerja

1. Definisi Kinerja

Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan. Untuk menentukan kinerja karyawan baik atau tidak, tergantung pada hasil perbandingannya dengan standar pekerjaan. Standar kinerja adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, dan merupakan pembanding (*bachmarks*) atas tujuan atau target yang ingin dicapai. Hasil pekerjaan merupakan hasil yang diperoleh seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kinerja. Seorang karyawan dikatakan berhasil melaksanakan pekerjaannya atau memiliki kinerja baik, apabila hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi dari standar kinerja.²²

2. Penilaian Kinerja

²² Yuniarsih thutju, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Alfabeta, 2008, h.140

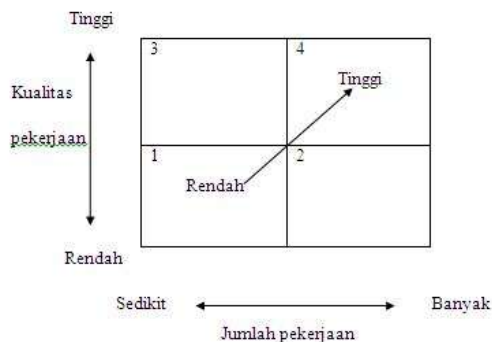
Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja yang diperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seorang karyawan termasuk pada kategori baik. Demikian sebaliknya, seorang karyawan yang hasil pekerjaannya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah.²³

Penilaian kinerja dapat ditinjau ke dalam jumlah dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan karyawan pada periode tertentu. Kinerja seorang karyawan dapat dinilai berdasarkan jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam batas waktu tertentu. Karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah yang melampaui standar pekerjaan dinilai dengan kinerja yang baik. Dapat dilihat pada Gambar 9.3 matriks kinerja rendah terjadi pada kuadran pertama, jumlah pekerjaan yang dihasilkan sedikit dan

²³ Marihot Tua Effendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Grasindo, 2002, h. 231

kualitas hasil pekerjaan juga rendah. Keadaan ini terjadi kemungkinan disebabkan kesalahan dalam seleksi dan penempatan yang kurang tepat.

Karyawan dengan kinerja rendah seperti ini tidak dapat dipertahankan pada posisi pekerjaannya. Tindakan yang dilakukan adalah mutasi atau penurunan tingkat posisi pekerjaan. Pada kuadran kedua, karyawan dapat menghasilkan pekerjaan dalam jumlah banyak tetapi kualitas pekerjaannya rendah. Demikian pula pada kuadran ketiga, kualitas hasil pekerjaan karyawan tinggi tetapi menghasilkan pekerjaan dalam jumlah sedikit. Untuk kuadran kedua dan ketiga, karyawan perlu diberikan pelatihan pekerjaan agar dapat mencapai kinerja tinggi.²⁴



²⁴ *Ibid*, h. 232

3. Mengukur Kinerja Karyawan

Mengukur kinerja karyawan untuk memudahkan penilaian kinerja dengan melihat standar pekerjaan karyawan yang dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan harus dapat diukur melalui jumlah, kualitas, ketepatan waktu mengerjakannya, kehadiran, kemampuan bekerja sama yang dituntut dalam suatu pekerjaan tertentu:

- Jumlah Pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu, atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda-beda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, kerampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakannya, atau setiap karyawan dapat mengerjakan berapa unit pekerjaan.

- Kualitas Pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat

menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mnengerjakannya sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

- Ketetapan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pada pekerjann bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan. Demikian pula suatu pekerjaan juga harus diselesaikan tepat waktu karena batas waktu pesanan pelanggan dan penggunaan hasil produksi.

Pelanggan sudah melakukan pemesanan produk sampai batas waktu tertentu. Untuk mmenuhi tuntunan tersebut, pihak perusahaan harus menghasilkannya tepat waktu. Suatu jenis

produk tertentu hanya dapat digunakan sampai batas waktu tertentu saja. Ini menuntut agar diselesaikan tepat waktu, karena akan berpengaruh atas penggunaannya. Pada dimensi ini, karyawan dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu.²⁵

- Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

- Kemampuan kerjasama.

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antarkaryawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari

²⁵ Handoko, *Manajemen Personalia...*h.127

kemampuannya bekerja sama dengan rekan sekerja lainnya.

4. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Bagi suatu perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain :²⁶

1) Evaluasi Antar Individu dalam Organisasi

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat member manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi. Kepentingan lain atas tujuan ini adalah sebagai ndasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan (job transferring) pada posisi yang tepat, promosi pekerjaan, mutasi, atau demosi sampai tindakan pemberhentian

2) Pengembangan Diri Setiap Individu dalam Organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu

²⁶ *Ibid*, h. 122

dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan. Karyawan yang berkinerja rendah disebabkan kurangnya pengetahuan atas pekerjaannya akan ditingkatkan pendidikannya, sedangkan bagi karyawan yang kurang terampil dalam pekerjaannya akan diberi pelatihan yang sesuai.

3) Pemeliharaan Sistem

Berbagai system yang ada dalam organisasi, setiap subsitem yang ada saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya. Salah satu subsitem yang tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem yang lain. Oleh karena itu, sistem dalam organisasi perlu dipelihara dengan baik. Tujuan pemeliharaan sistem akan memberi beberapa manfaat antara lain, pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia.

4) Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan dimasa akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

5. Dasar Hukum Penilaian Kinerja

Menurut Peraturan Pemerintah No. 10/1979 tentang pelaksanaan pekerjaan adalah sistem penilaian yang dilakukan oleh seorang pejabat penilai terhadap pegawai yang menjadin bawahannya. Pejabat penilai yang telah membawai pegawai secara langsung sekurang-kurangnya 6 (enam) bulan harus melakukan penilaian terhadap pegawai yang menjadi bawahannya tersebut. Adapun unsur-unsur yang dinilai adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, dan kepemimpinan.²⁷

Undang-Undang No 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3041), sebagaimana telah

²⁷ <http://www.landasanteori.com/-Home>Komunikasi Publik/Diakses pada tanggal 24 April>

diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3890); memutuskan Peraturan Pemerintah Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Sipil.

Ketentuan umum Pasal 1 dalam Peraturan Pemerintah ini yang dimaksud dengan:

- a. Pegawai Negeri Sipil yang disingkat PNS adalah Pegawai Negeri Sipil sebagaimana dimaksud dalam peraturan perundang-undangan.
- b. Penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS.
- c. Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada suatu organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja.
- d. Sasaran kerja yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS.
- e. Target adalah jumlah beban kerja yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan.

- f. Perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dikakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- g. Rencana kerja tahunan adalah rencana yang memuat kegiatan tahunan dan target yang akan dicapai sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan oleh instansi pemerintah.
- h. Pejabat penilai adalah atasan langsung PNS yang dinilai, dengan ketentuan paling rendah pejabat structural eselon V atau pejabat lain yang ditentukan.
- i. Atasan pejabat penilai adalah atasan langsung dari pejabat penilai.
- j. Pejabat Pembina Kepegawaian adalah Pejabat Pembina Kepegawaian sebagaimana dimaksud dalam peraturan perundang-undangan yang mengatur wewenang pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian PNS.

Pasal 2

Penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja.

Pasal 3

Prinsip: Penilaian prestasi kerja PNS dilakukan berdasarkan

- a. objektif
- b. terukur
- c. akuntabel
- d. partisipatif; dan
- e. transparan.

Pasal 4

Penilaian prestasi kerja PNS terdiri dari unsur;

- a. SKP; dan
- b. Perilaku kerja.