

## TEKNIKAL MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIK SEBUAH PARADIGMA PENGUKURAN KINERJA

Oleh : Fauzi Farchan, SE., MM

### Abstrak

Sumber daya manusia yang dibutuhkan pada saat ini adalah sumber daya manusia yang sanggup menguasai teknologi dengan cepat, adaptif, dan responsif terhadap perubahan - perubahan teknologi. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya (rasio, rasa dan karsa), yang berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa teknikal atau pelaksanaan serangkaian pengelolaan sumber daya manusia mempunyai pengaruh yang lebih besar pada peningkatan produktivitas dari yang diharapkan dibandingkan dengan pengaruh sejumlah pelaksanaan pengelolaan sumber daya manusia secara terpisah-pisah. Sementara itu, Huselid (1995) menunjukkan bahwa proses adaptasi dari serangkaian pengelolaan sumber daya manusia memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja.

### Kata Kunci

Manajemen, Manajemen Sumber Daya Manusia, SDM, Kinerja

### A. PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat dan kompleks seperti demografi, geografis, jenis bisnis, lingkungan hidup, serta dampak globalisasi, mengharuskan organisasi mengubah haluan ke paradigma baru, yaitu beradaptasi secara cepat dengan lingkungan dan bersikap proaktif. Artinya manajemen sumber daya manusia harus mampu mengantisipasi berbagai perkembangan yang sedang dan akan terjadi, kemudian melakukan berbagai tindakan untuk menjawab tantangan tersebut. Pada akhirnya dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang tidak dimiliki oleh organisasi lainnya.

Hadari Nawawi (2010) menyatakan bahwa sebuah perusahaan tidak dapat lebih baik dari pada sumber daya manusia yang dipekerjakannya, dengan kata lain kinerja perusahaan

---

Fauzi Farchan, SE., MM, adalah dosen pada Fakultas Ekonomi Universitas Wiralodra Indramayu, beliau juga mengajar pada Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Agama Islam Universitas Wiralodra Indramayu. Saat ini aktif menulis buku tentang manajemen dan kewirausahaan. .

sangat dipengaruhi dan bahkan tergantung pada kualitas dan kemampuan kompetitif sumber daya manusia.

Sumber daya manusia yang dibutuhkan pada saat ini adalah sumber daya manusia yang sanggup menguasai teknologi dengan cepat, adaptif, dan responsif terhadap perubahan - perubahan teknologi. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya (rasio, rasa dan karsa), yang berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa sumber daya manusia sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuan.

Sumber daya manusia adalah karyawan yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan -tujuan organisasi dan merupakan sumber yang berperan aktif terhadap jalannya suatu organisasi dan proses pengambilan keputusan. Setiap organisasi mempunyai tujuan baik tujuan umum maupun khusus, jangka pendek maupun jangka panjang, yang akan direalisasikan dengan menggunakan berbagai sumberdaya atau faktor produksi yang ada. Pengelola tidak akan dapat mencapai tujuan secara optimal bilamana penggunaan sumberdaya atau faktor produksi dilakukan tidak dengan proses yang benar. Pendapat tentang alasan pentingnya manajemen dikemukakan oleh (Stoner; 2--) “Manajemen memegang peranan sangat penting, sebab manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya organisasi dan proses penggunaan semua sumberdaya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Sedangkan Veitzhal Rivai (2010) berpendapat: “efektivitas berbicara tentang visi dan arah, berhubungan dengan memfokuskan energi organisasi pada arah tertentu”. Efektivitas organisasi merupakan suatu indeks mengenai hasil yang dicapai terhadap tujuan organisasi.

Pendapat lain mengenai manajemen dikemukakan oleh Hani Handoko (2003) yang menyatakan bahwa: “Suatu proses adalah cara sistematis untuk melakukan pekerjaan. Manajemen didefinisikan sebagai proses karena semua manajer, tanpa memperdulikan kecakapan atau keterampilan khusus, mereka harus melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan-tujuan yang mereka inginkan”.

Dengan tuntutan seperti ini, merupakan keharusan bagi manajemen sumber daya manusia untuk mengubah peranannya yang sebelumnya berorientasi pada *output* menjadi berorientasi pada *outcome/result*. Dengan demikian departemen manajemen sumber daya manusia harus berperan sebagai mitra bagi manajemen fungsional lainnya atau dengan manajer lini, artinya manajemen sumber daya manusia harus terlibat aktif dalam perencanaan, pengelolaan serta pengendalian organisasi yang berkaitan dengan alokasi dan pengembangan sumber daya manusia. Perubahan peran tersebut dari sistem kerja yang *responsive* menjadi *proaktif*, dan struktur fungsional ke struktur yang lebih fleksibel dan melaksanakan kebijakan strategis. Hal ini menjadikan sumber daya manusia mempunyai peran penting untuk kesuksesan bisnis yang dikaitkan dengan peningkatan laba, kemampuan bersaing, daya adaptasi serta fleksibilitas, sehingga tidak cukup hanya sekedar kemampuan teknis saja yang harus dimiliki oleh manajemen sumber daya manusia, melainkan juga kemampuan strategi manajemen sumber daya manusia.

Menurut Hadari Nawawi (2009) terdapat 9 (sembilan) aspek pada sumber daya

manusia di lingkungan perusahaan yang perlu diciptakan dibina dan dikembangkan, yakni: 1) pekerja/karyawan sebagai SDM memerlukan komunikasi yang terbuka dalam batas-batas wewenang dan tanggung jawab masing-masing, 2) pekerja/karyawan sebagai SDM memerlukan pemberian kesempatan pemecahan konflik dengan perusahaan atau sesama karyawan secara terbuka jujur dan adil, 3) pekerja/karyawan sebagai SDM memerlukan kejelasan pengembangan karir masing-masing dalam menghadapi masa depannya, 4) pekerja/karyawan sebagai SDM perlu diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan posisi, kewenangan dan jabatan masing-masing, 5) pekerja/karyawan sebagai SDM perlu dibina dan dikembangkan perasaan bangga pada tempatnya bekerja, 6) pekerja/karyawan sebagai SDM harus memperoleh memperoleh kompensasi yang adil/wajar dan mencukupi, 7) pekerja/karyawan sebagai SDM memerlukan keamanan lingkungan kerja, 8) pekerja/karyawan sebagai SDM memerlukan keamanan atau jaminan keberlangsungan pekerjaannya, 9) pekerja/karyawan sebagai SDM memerlukan perhatian terhadap pemeliharaan kesehatannya agar dapat bekerja secara efektif, efisien dan produktif

## **B. TEORI TENTANG MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam bidang /fungsi produksi, pemasaran, keuangan, ataupun kepegawaian. Karena sumberdaya manusia(SDM) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang di sebut manajemen sumber daya manusia. Istilah “manajemen mempunyai arti sebagai pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *manage (mengelola)* sumber daya manusia.

Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, uang dan lingkungan kerja saja, tetapi juga menyangkut karyawan (sumber daya manusia) yang mengelola faktor produksi lainnya tersebut. Namun, perlu di ingat bahwa sumber daya manusia manusia sendiri sebagai asset, seperti halnya asset yang lainnya, merupakan masukan (*input*) yang diolah oleh perusahaan dan menghasilkan keluaran (*output*). Karyawan baru yang belum memiliki keterampilan dan keahlian dilatih, sehingga menjadi karyawan yang terampil dan ahli. Apabila dia dilatih lebih lanjut serta diberikan pengalaman dan motivasi, dia akan menjadi karyawan yang matang. Pengolahan sumber daya manusia inilah yang disebut Manajemen Sumber Daya Manusia.

Manajemen Sumber Daya Manusiaditimbul sebagai masalah baru pada dasawarsa 1960-an, sedangkan personel manajemen (manajemen kepegawaian) sudah lahir pada tahun 1940-an. Antara Manajemen Sumber Daya Manusiadan Manajemen Kepegawaian terdapat perbedaan antara ruang lingkup atau objeknya. Manajemen Sumber Daya Manusiamencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan, dan perlindungan Manajemen Sumber Daya Manusiabaik yang berada dalam hubungan kerja maupun yang berusaha sendiri. Sedangkan personel manajemen mencakup Manajemen Sumber Daya Manusia, baik yang berada dalam organisasi/perusahaan-perusahaan terutama perusahaan modern yang di kenal dengan sektor formal, umumnya pada Negara-negara

yang sedang berkembang dengan laju pertumbuhan penduduk masih tinggi.

Di lingkungan perusahaan Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan sistem terbuka yang dipengaruhi oleh lingkungan tempat mereka berada. Banyak masalah lingkungan yang paling signifikan dihadapi oleh para manajer/pemimpin dan departemen Sumber Daya Manusia adalah masalah Manajemen Sumber Daya Manusia internasional dan pemerintah.

1. Masalah eksternal
  - a) Keragaman budaya dan sikap
  - b) Keragaman melalui imigrasi dan migrasi
  - c) Keragaman dan profesional
2. Masalah-masalah ekonomi global
3. Masalah-masalah pemerintah
4. Masalah organisasi
5. Masalah-masalah profesional
6. Masalah Manajemen Sumber Daya Manusia internasional

Adapun tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah

#### 1. Tantangan eksternal

Lingkungan eksternal yang sering di hadapi manajemen sumber daya manusia mencakup: perubahan teknologi, pengaturan pemerintah, faktor sosial budaya, pasar tenaga kerja, faktor politik, kondisi perekonomian, faktor geografi, faktor demografi, kegiatan mitra, pesaing

#### 2. Tantangan internal

Tantangan internal muncul karena adanya Sumber Daya Manusia yang mengejar pertimbangan di antaranya adalah : *finansial*, penjualan, keuangan, *service*, produksi, dan lain-lain.

### **B.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Kamus Wikipedia menyebutkan pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur sumber daya yang dimiliki oleh individu dapat digunakan secara maksimal sehingga tujuan (*goal*) menjadi maksimal. Manajemen Sumber Daya Manusia didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Kajian Manajemen Sumber Daya Manusia menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dll.

Beberapa pengertian tentang manajemen sumber daya manusia, antara lain:

1. Rivai (2009) menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan maupun kepegawaian.

2. Sulistiyani (2009) menyatakan pada hakikatnya Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan sebuah implementasi atau praktik fungsi manajemen umum kedalam bentuk aktifitas pengelolaan Sumber Daya Manusia yang dalam hal ini adalah karyawan/pegawai.

3. Hadari Nawawi (2005) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah

proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi (perusahaan).

4. Simamora (2006) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktek manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusianya.

5. Flippo (1999) menyebutkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat.

6. French dalam Notoatmodjo (2003) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi.

## B.2. Pergeseran Paradigma Manajemen Sumber Daya Manusia

Paradigma lama manajemen sumber daya manusia yang biasanya disebut manajemen personalia, selama ini memiliki fungsi spesialisasi yang berkaitan dengan kegiatan administrasi bagian karyawan, yakni dalam masalah dengan perekrutan, pelatihan dan pengupahan dan sebagainya. Hasil yang diperoleh dari pengelolaan Sumber Daya Manusia yang baik dapat dipastikan bahwa karyawan yang direkrut telah memenuhi kriteria yang dibutuhkan sesuai dengan kebutuhan bagian produksi, bagian fungsional lainnya dan menerima imbalan yang sesuai.

**Tabel .1. Pergeseran Paradigma Departemen Sumber Daya Manusia**

Faktor	Paradigma Lama	Paradigma Baru
Sasaran	- Keuntungan - Produktivitas - Individual	- Kepuasan Konsumen - Kualitas - Team
Desain Pekerjaan	- Effesien - Produktivitas - Standar	- Kualitas - Costomization - Inovasi
Struktur	- Sentralisasi - Sedikit keterlibatan manajer lini - Persaingan	- Desentralisasi
Komunikasi	- Satu arah - Top Down - Fokus pada struktur organisasi	- Dua arah - Bottom Up - Fokus ke SDM
Dasar Kompetensi	Kinerja Individu	Kinerja Tim

Sumber: Diolah dari Dessler (2001)

**Tabel 2. Perubahan Fungsi Departemen Sumber Daya Manusia**

<b>Keterangan</b>	<b>Spesialisasi Fungsional</b>	<b>Mitra Bisnis</b>
Sistem kerja	Responsif/reaktif	Proaktif
Sudut pandang	Operasional harian	Strategi
Lingkup perhatian	Internal departemen lebih ke karyawan	Komprehensif perusahaan
Kebijakan Strategis MSDM	Departemen MSDM mem-punyai tanggungjawab yang lebih besar	Menjadi tanggung jawab bersama antara manajer lini dan departemen SDM
Fungsi Operasional	Menjawab visi manajemen tentang perubahan	Secara proaktif penciptakan dan menangani akibat perubahan
Fokus Perhatian	Masa kini dan bersifat nasional	Masa datang dan bersifat global

Sumber: Diolah dari Dessler (2001)

Tabel di atas menunjukkan bahwa paradigma lama dari Manajemen Sumber Daya Manusia lebih banyak melayani manajemen fungsional yang lain dalam organisasi, seperti fungsi pemasaran, keuangan, produksi atau lainnya. Dengan berubahnya lingkungan bisnis yang diakibatkan oleh perubahan teknologi serta dampak globalisasi, maka merupakan keharusan bagi Manajemen Sumber Daya Manusia untuk merubah perannya agar memiliki fungsi yang lebih strategis dalam organisasi. Oleh sebab itu departemen Sumber Daya Manusia harus menjalankan peran baru dan berkerja sama dengan manajer lini lainnya untuk membuat perencanaan secara terpadu yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

### **C. EFEKTIFITAS TEKNIKAL MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Ada dua konsep utama untuk menilai manajer dan organisasi (Stoner, 1994) yaitu efisiensi dan efektivitas. Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar, sedangkan efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih sasaran yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Berkaitan dengan kinerja (*performance*) tersebut Peter Drucker (dalam Stoner, 1994) menyebutkan bahwa efisiensi adalah melakukan pekerjaan dengan benar, sedangkan efektivitas adalah melakukan pekerjaan yang tepat.

Keberhasilan organisasi dapat diukur dengan konsep efektivitas (Richard M. Steers, 1995). Sedangkan Stephen P. Robbins (2002) mengartikan efektivitas sebagai suatu yang menunjukkan tingkatan keberhasilan kegiatan manajemen di dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengertian efektivitas menurut para ahli pada hakekatnya

memiliki kesamaan makna yaitu menitikberatkan pada tingkat keberhasilan dan pencapaian tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Seperti yang telah diungkapkan sebelumnya, Richard M. Steers (1995) mengemukakan tiga konsep yang dapat digunakan untuk meneliti efektivitas kegiatan organisasi untuk melihat apakah organisasi dapat mencapai sasaran dan tujuannya, yaitu: (1) Konsep optimisasi tujuan. (2) Konsep perspektif sistem. (3) Tekanan terhadap perilaku.

Peranan efektivitas manajemen biasanya diakui sebagai faktor paling penting dalam keberhasilan jangka panjang suatu organisasi. Keberhasilan diukur dalam bentuk pencapaian sasaran organisasi. Manajemen dapat didefinisikan sebagai proses penetapan sasaran organisasi dan melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut secara efisien baik dalam bentuk penggunaan tenaga manusia, bahan, dan sumber daya modal.

Selanjutnya Pfeffer dalam Ellitan (2002) menegaskan bahwa suatu keunggulan kompetitif dapat dicapai melalui pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan secara efektif. Hal ini dapat diperoleh dengan menerapkan praktek-praktek berikut secara salingberkaitan karena sulit untuk menangani suatu tindakan bila hanya diterapkan secara terpisah.

Keselamatan kerja (*employment security*). *Employment security* untuk menghadapi tekanan akan perlunya kehati-hatian dan selektivitas yang tinggi dalam mempekerjakan manusia. Lebih jauh *employment security* mendorong keterlibatan karyawan karena karyawan akan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi mereka terhadap proses pekerjaan.

Keselektifan dalam perekrutan (*selective in recruiting*), merupakan jaminan dalam pekerjaan dan kepercayaan pada sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan untuk meraih keunggulan bersaing. Ini berarti dibutuhkan kehati-hatian dalam memilih orang yang tepat, dengan cara yang benar. Dalam praktiknya perusahaan melakukan proses perekrutan sangat cermat didasarkan atas keinginan perusahaan untuk sukses dalam persaingan. Di sisi lain, banyak juga proses penyaringan dilakukan untuk menemukan orang yang dapat bekerja dengan baik dalam suatu lingkungan baru dapat belajar dan berkembang, sehingga membutuhkan supervisi yang lebih sedikit.

Tingkat upah yang tinggi (*high wages*). Perusahaan yang ingin mempekerjakan tenaga kerja yang sangat kompeten, pemberian upah atau gaji yang lebih tinggi merupakan salah satu faktor kunci. Tingkat upah yang tinggi akan memberikan kemampuan lebih selektif dalam menemukan orang yang dapat dilatih dan bertanggung jawab terhadap organisasi. Upah yang tinggi merupakan hal yang paling penting karena akan memberikan kesan bahwa organisasi sangat menghargai karyawannya.

Pemberian insentif (*incentive pay*). Sudah merupakan suatu tendensi bahwa uang sering digunakan untuk memecahkan masalah organisasional. Karyawan dimotivasi oleh faktor-faktor yang melebihi uang seperti pengakuan, jaminan, perlakuan yang adil, dan semuanya memberikan pengaruh yang besar terhadap individu.

Hak kepemilikan karyawan (*employee ownership*), memberikan dua keuntungan yaitu karyawan yang memiliki keinginan terhadap kepemilikan dalam organisasi tempat mereka bekerja, dan adanya konflik yang lebih sedikit antara modal dan tenaga kerja. Penerapan *employee ownership* yang efektif dapat mensejajarkan keinginan karyawan dengan pemegang saham, dengan cara membuat karyawan sebagai pemegang saham juga. Kedua,

*employee ownership* menempatkan saham pada karyawan yang cenderung untuk mengambil suatu gambaran jangka panjang organisasi, strategi organisasi, kebijakan investasi, dan manuver keuangan lainnya.

*Information sharing.* Jika sumber daya yang dimiliki perusahaan merupakan sumber keunggulan bersaing, maka sangat jelas bahwa mereka harus memiliki informasi yang dibutuhkan untuk melakukan apa yang diisyaratkan bagi tercapainya suatu kesuksesan. Salah satu alasan yang potensial bagi perusahaan untuk tidak menyingkapkan informasi pada sejumlah besar karyawan adalah terdapat kemungkinan bahwa informasi tersebut akan bocor sampai pada pesaing.

Partisipasi dan pemberdayaan (*participation and empowerment*). Dengan adanya informasi yang diketahui bersama pada semua tingkat organisasional, merupakan suatu kondisi awal yang diperlukan bagi sistem kerja yang berhasil, mendorong desentralisasi dalam pengambilan keputusan, dan memberikan keleluasaan bagi pekerja untuk berpartisipasi, dan pemberdayaan dalam pengendalian proses pekerjaan mereka sendiri. Kepuasan karyawan dan produktivitas kerja akan semakin meningkat dengan meningkatnya partisipasi karyawan.

Pengelolaan tim secara mandiri (*self managed team*). Organisasi yang memiliki suatu tim yang kuat dan tangguh, cenderung memperoleh hasil yang memuaskan. Keuntungan yang diperoleh pada organisasi yang memiliki *self managed team* diantaranya adalah berkurangnya pembelian, penugasan karyawan, dan produksi, karena semuanya dapat ditangani oleh tim kerja yang sudah terkelola dengan baik.

Pelatihan dan pengembangan ketrampilan (*training and skill development*). Merupakan suatu bagian yang integral dari sistem kerja yang paling baru, merupakan komitmen yang lebih besar terhadap pentingnya pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia. Pelatihan akan memberikan hasil yang positif hanya jika pekerja yang dilatih mendapatkan kesempatan untuk menggunakan keahlian tersebut. Disamping perlunya pelatihan dan pengembangan bagi pekerja dan manajer, juga dibutuhkan perubahan struktur kerja, yaitu dengan memberikan kepada mereka keleluasaan untuk melakukan segala sesuatunya secara berbeda. Pelatihan tidak hanya menunjukkan komitmen perusahaan terhadap karyawan, tetapi juga memastikan bahwa fasilitas akan tetap dilengkapi dengan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang tinggi, yang secara lebih spesifik telah dilatih untuk pekerjaan mereka yang baru.

*Cross Utilization and Cross Training.* Dengan adanya orang yang melakukan pekerjaan ganda, akan memiliki sejumlah keuntungan potensial bagi perusahaan. Dengan melakukan sesuatu lebih banyak dapat membuat pekerjaan yang dilakukan lebih menarik. Adanya keragaman dalam pekerjaan mengijinkan adanya suatu perubahan yang cepat dalam aktivitas, dan secara potensial akan memberikan perubahan kemampuan karyawan untuk berhubungan dengan sesama. Masing-masing bentuk keragaman ini dapat membuat kehidupan kerja lebih menantang

*Symbolic egalitarian.* Salah satu hambatan untuk mendesentralisasikan pengambilan keputusan yaitu dengan menggunakan *self managed team*. Perolehan komitmen dan kerjasama karyawan merupakan suatu simbol yang memisahkan orang yang satu dengan lainnya. Sebagai konsekuensinya, bahwa banyak perusahaan terkenal dalam mencapai keunggulan bersaing melalui Sumber Daya Manusia dengan sejumlah



bentuk *egalitarianism*. *Egalitarianism* yaitu sejumlah cara untuk memberikan tanda bahwa bagi orang daridalam perusahaan, maupun orang dari luar perusahaan memiliki kesamaan komparatif. Dapat dicontokan di sini dengan tidak diberlakukannya tempat khusus untuk arenaparkir. *Egalitarianism* ini membuat semua aktivitas dan tindakan berjalan lebih lancar dan lebih mudah, karena tidak adanya perbedaan status. Dalam konteks ini semuaorang adalah sederajat.

*Wage compression*, isu ini sering dipertimbangkan dalam bentuk kompresi hirarkis. Tugas yang saling tergantung dan memerlukan kerjasama sangat membantu untuk menyelesaikan tugas. Kompresi bayaran dengan mengurangi kompetisi interpersonal dan meningkatkan kerjasama pada gilirannya akan mengarah pada efisiensi.

*Promotion from within*, yaitu mendorong pelatihan dan pengembangan keahlian karena tersedianya kesempatan dan peluang promosi dalam perusahaan bagi para pekerja. Promosi dari dalam pekerjaan akan memberikan fasilitas desentralisasi, partisipasi dan delegasi karena hal ini membantu mempromosikan rasa percaya antartingkatan hirarki, promosi dari dalam perusahaan, dapat diartikan bahwa supervisor bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan upaya bawahannya. Promosi dari dalam perusahaan juga menawarkan suatu insentif untuk bekerja lebih baik. Dan memberikan suatu keadilan serta keleluasaan di tempat kerja. Keuntungan lain yang dapat diperoleh melalui promosi dari dalam perusahaan adalah dapat memastikan bahwa orang dalam satu posisi manajemen secara aktual mengetahui sesuatu tentang bisnis, teknologi dan operasional yang mereka hadapi dan lakukan.

Dalam suatu perusahaan sumber daya manusia dapat mengambil suatu peran penting yang dapat membantu meningkatkan produktivitas organisasional, menangani kompetisi dengan pesaing secara efektif, atau meningkatkan inovasi dalam organisasi.

Semakin produktif sebuah organisasi maka akan semakin tinggi keunggulan kompetitifnya karena biaya-biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan barang dan jasa semakin kecil. Produktivitas pada tingkat organisasional akan mempengaruhi profitabilitas dan daya saing perusahaan yang berorientasi laba dan total biaya pada organisasi yang nirlaba. Adapun tahap-tahap untuk meningkatkan produktivitas organisasional adalah sebagai berikut (Mathis dan Jackson, 70):

1. Perampingan, perancangan ulang pekerjaan, peningkatan penggunaan komputer memotivasi karyawan agar bekerja lebih keras.
2. Membuat pekerja lebih efisien dengan peralatan
3. Mengganti pekerja dengan peralatan
4. Membantu pekerja dapat bekerja dengan lebih baik
5. Merancang ulang pekerjaan

Perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat dan kompleks seperti demografi, geografis, jenis bisnis, lingkungan hidup, serta dampak globalisasi, mengharuskan organisasi untuk beradaptasi secara cepat dengan lingkungan yang turbulens dengan bersikap proaktif. Artinya Manajemen Sumber Daya Manusia harus mampu mengantisipasi berbagai perkembangan yang sedang dan akan terjadi, kemudian melakukan berbagai tindakan untuk menjawab tantangan tersebut, yang pada akhirnya dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang tidak dimiliki oleh organisasi lainnya, mengingat bentuk-bentuk kompetisi tradisional seperti biaya produksi rendah, peningkatan teknologi,

kecepatan distribusi, efisiensi produk serta pengembangan produk yang berkualitas akan mudah ditiru oleh pesaing.

Dengan tuntutan seperti ini, merupakan keharusan bagi Manajemen Sumber Daya Manusia untuk merubah peranannya yang berorientasi pada *result*. Dengan demikian departemen Manajemen Sumber Daya Manusia harus berperan sebagai mitra bagi manajemen fungsional lainnya atau dengan manajer lini, artinya Manajemen Sumber Daya Manusia harus terlibat aktif dalam perencanaan, pengelolaan serta pengendalian organisasi yang berkaitan dengan alokasi dan pengembangan Sumber Daya Manusia. Perubahan peran tersebut dari sistem kerja yang *responsive* menjadi proaktif, dan sktruktur fungsional ke struktur yang lebih fleksibel dan melaksanakan kebijakan strategis. Dalam hal ini sumber daya manusia mempunyai peran penting untuk kesuksesan bisnis yang dikaitkan dengan peningkatan laba, kemampuan bersaing, daya adaptasi serta fleksibilitas, sehingga tidak cukup hanya sekedar kemampuan teknis saja yang dimiliki oleh Sumber Daya Manusia, melainkan juga kemampuan strategik.

Efektivitas manajemen sumber daya manusia sangat diperlukan agar mereka mampu memberikan produktivitas bagi perusahaan. Salah satu cara untuk meningkatkan efektivitas manajemen sumber daya manusia adalah dengan memastikan bahwa para staf fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia memiliki kompetensi yang tepat (Lawler ; Ulrich & Lake : dalam Huselid, et al., 1997). Ada dua jenis kompetensi yang dianggap penting yang harus dimiliki oleh staf manajemen sumber daya manusia, yaitu: kemampuan manajemen sumber daya manusia profesional dan kemampuan-kemampuan yang berkaitan dengan bisnis.

Teknikal manajemen sumber daya manusia merupakan suatu teknik atau cara yang dilakukan perusahaan didalam memperlakukan dan memberdayakan sumber daya manusia yang dimiliki, mulai dari pengadaan sampai dengan pengembangannya. Baron et al., dalam Radhi (2007) menyebutkan bahwa teknikal manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja dan lain-lain. Wright and McMahan dalam Radhi (2007) mengatakan teknikal manajemen sumber daya manusia dapat digunakan perusahaan untuk memperoleh Sumber Daya Manusia yang langka atau melatih Sumber Daya Manusia sehingga memiliki keahlian yang unik.

Pigors dan Myers dalam Notoatmodjo (2003) menekankan teknikal manajemen sumber daya manusia pada; *recruitment* (pengadaan), *maintenance* (pemeliharaan) dan *development* (pengembangan).

#### 1. Pengadaan Sumber Daya Manusia (*Recruitment*)

*Recruitment* disini diartikan pengadaan, yaitu suatu proses kegiatan mengisi formasi yang lowong, mulai dari perencanaan, pengumuman, pelamaran, penyaringan sampai dengan pengangkatan dan penempatan. Pengadaan yang dimaksud disini lebih luas maknanya, karena pengadaan dapat merupakan satu upaya dari pemanfaatan. Jadi pengadaan disini adalah upaya penemuan calon dari dalam organisasi maupun dari luar untuk mengisi jabatan yang memerlukan Sumber Daya Manusia yang berkualitas. Jadi bisa berupa *recruitment from within* dan *recruitment from outside*. *Recruitment from within* merupakan bagian dari upaya pemanfaatan Sumber Daya Manusia yang sudah ada, antara lain melalui pemindahan dengan promosi atau tanpa promosi. *Recruitment from outside*

merupakan upaya pengadaan ataupun pemanfaatan Sumber Daya Manusia yang bersumber dari luar perusahaan. Untuk pengadaan pekerja dari luartahapan seleksi memegang peran penting. Seleksi yang dianjurkan bersifat terbuka (*open competition*) yang didasarkan kepada standar dan mutu yang sifatnya dapat diukur (*measurable*). Pada seleksi pekerja baru maupun perpindahan baik promosi dan tanpa promosi, harus memperhatikan unsur-unsur antara lain; kemampuan, kompetensi, kecakapan, pengetahuan, keterampilan, sikap dan kepribadian.

Tahapan pemanfaatan Sumber Daya Manusia ini sangat memegang peranan penting, dan merupakan tugas utama dari seorang pimpinan. Suatu hal yang penting disini adalah memanfaatkan Sumber Daya Manusia atau pekerja secara efisien, atau pemanfaatan Sumber Daya Manusiasecara optimal, artinya pekerja dimanfaatkan sebesar-besarnya namun dengan tetap memperhatikan dan mempertimbangkan batas-batas kemungkinan pemanfaatan yang wajar. Orang tidak merasa diperas karena secara wajar pula orang tersebut menikmati kemanfaatannya.

Prinsip pemanfaatan Sumber Daya Manusia yang terbaik adalah prinsip *satisfaction* yaitu tingkat kepuasan yang dirasakan sendiri oleh pekerja yang menjadi pendorong untuk berprestasi lebih tinggi, sehingga makin bermanfaat bagi organisasi dan pihak-pihak lain. Pemanfaatan Sumber Daya Manusia dapat dilakukan dengan berbagai cara, mulai dari yang paling mudah dan sederhana sampai cara yang paling canggih Pemanfaatan Sumber Daya Manusiaperlu dimulai dari tahap pengadaan dengan prinsip *the right man on the right job*.

## 2. Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Pemeliharaan atau maintenance merupakan tanggung jawab setiap pimpinan. Pemeliharaan Sumber Daya Manusia yang disertai dengan ganjaran (*reward system*) akan berpengaruh terhadap jalannya organisasi. Tujuan utama dari pemeliharaan adalah untuk membuat orang yang ada dalam organisasi betah dan bertahan, serta dapat berperan secara optimal. Sumber daya manusia yang tidak terpelihara dan merasa tidak memperoleh ganjaran atau imbalan yang wajar, dapat mendorong pekerja tersebut keluar dari organisasi atau bekerja tidak optimal.

Pemeliharaan Sumber Daya Manusia pada dasarnya untuk memperhatikan dan memper-timbangkan secara seksama hakikat manusianya. Manusia memiliki persamaan disamping perbedaan, manusia mempunyai kepribadian, mempunyai rasa, karya, karsa dan cipta. Manusia mempunyai kepentingan, kebutuhan, keinginan, kehendak dan kemampuan, dan manusia juga mempunyai harga diri. Hal-hal tersebut di atas harus menjadi perhatian pimpinan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. Pemeliharaan Sumber Daya Manusia perlu diimbangi dengan sistem ganjaran (*reward system*), baik yang berupa finansial, seperti gaji, tunjangan, maupun yang bersifat material seperti; fasilitas kendaraan, perumahan, pengobatan dan juga berupa immaterial seperti kesempatan untuk pendidikan dan pelatihan, dan lain-lain. Pemeliharaan dengan sistem ganjaran ini diharapkan dapat membawa pengaruh terhadap tingkat prestasi dan produktivas kerja.

## 3. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yang ada didalam suatu organisasi perlu pengembangan sampai pada taraf tertentu sesuai dengan perkembangan organisasi. Apabila organisasi ingin

berkembang seyogyanya diikuti oleh pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia ini dapat dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan.

Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk pengembangan Sumber Daya Manusia, terutama untuk pengembangan kemampuan intelektual dan kepribadian. Pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga yang digunakan oleh suatu organisasi, sedangkan pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan pekerja yang sudah menduduki suatu jabatan atau tugas tertentu.

Untuk pendidikan dan pelatihan ini, langkah awalnya perlu dilakukan analisis kebutuhan atau *need assessment*, yang menyangkut tiga aspek, yaitu: (1) analisis organisasi, untuk menjawab pertanyaan: Bagaimana organisasi melakukan pelatihan bagi pekerjanya, (2) analisis pekerjaan, dengan pertanyaan: Apa yang harus diajarkan atau dilatihkan agar pekerja mampu melaksanakan tugas atau pekerjaannya dan (3) analisis pribadi, menekankan Siapa membutuhkan pendidikan dan pelatihan apa. Hasil analisis ketiga aspek tersebut dapat memberikan gambaran tingkat kemampuan atau kinerja pegawai yang ada di organisasi tersebut.

Sonnenfeld dan Peiperl dalam Priyono (2003) memisahkan tipologi Club dan Team yang mempunyai karakteristik teknis sumberdaya manusia pada dua titik ekstrim sesuai dengan karakteristik *defender* dan *prospector* yang terdiri dari 3 dimensi, yaitu, 1) dimensi kejelasan karir dan pengembangan, 2) dimensi sistem promosi dan balas jasa, 3) dimensi keamanan kerja. Pada masing-masing dimensi tersebut untuk tipologi club cenderung memiliki karakteristik yang mementingkan pemberdayaan sumberdaya internal atau *internal sources* sedangkan di sisi lain tipologi team mementingkan kompetisi sumberdaya manusia dengan tingkat keterbukaan tinggi pada *external sources*.

Sumber internal artinya organisasi cenderung menitik beratkan pada pengembangan tenaga kerja dari dalam perusahaan untuk mengisi lowongan jabatan yang ada. Sedangkan sumber eksternal artinya organisasi cenderung mencari tenaga kerja dari luar, sehingga kompetisi sumberdaya bukan hanya di lingkungan internal tetapi juga dengan pasar tenaga kerja. Akibat kebijakan ini pada dimensi kejelasan karir dan pengembangan ada dua titik ekstrim untuk tipologi club akan mementingkan senioritas, sedangkan untuk tipologi team lebih mementingkan turnamen. Sistem pengembangan karir melalui pelatihan kurang memperhatikan aliran karir ataupun jenjang jabatan, sehingga karyawan dari dalam organisasi yang memang mempunyai kemampuan, dapat cepat berkembang tanpa harus memperhatikan jabatan terakhirnya. Jadi kompetisi internal sangat ketat, karyawan yang mempunyai kinerja rendah kemungkinan akan tergeser.

Dimensi sistem promosi dan balas jasa juga ada dua titik ekstrim yaitu di satu sisi lebih memberikan kesempatan promosi internal dengan sistem balas jasa yang kolektif, sedangkan karakteristik lain lebih cenderung mempersempit kesempatan promosi dengan sistem insentif yang lebih individual. Dalam dimensi kedua pilihan yang dapat digunakan, yaitu apakah organisasi cenderung pada penilaian kontribusi individual, atau organisasi lebih mementingkan kontribusi kelompok (*group*). Jika organisasi lebih cenderung menekankan penugasan dan kontribusi individual, maka perlu mendasarkan pada kinerja individu, termasuk keahlian, kemampuan dan produktivitas individual. Di sisi lain organisasi lebih menghargai pada kontribusi kelompok atau *group* untuk menilai kinerja.

Dimensi keamanan kerja pada tipologi Club proses perintisan karir dimulai dari sejak awal karyawan bekerja, dan mementingkan pada *reliability* atau dapat dipercayanya seseorang, dan *commitment*. Pengembangan karyawan bersifat umum, dan aliran pengembangan karir berjalan lambat tapi pasti, sehingga *turn over* tenaga kerja rendah, dan tersedia jaminan pensiun di hari tua. Sedangkan pada tipologi team sangat mementingkan kontribusi individu. Artinya organisasi sejak pertama kali melakukan seleksi karyawan pada semua tingkatan manajer, dan mendasarkan pada keahlian yang benar-benar dapat dipercaya. Jadi karir bukanlah rintisan sejak dari awal bekerja, karena organisasi dapat mengangkat manajer yang dibutuhkan dari luar, sehingga *turn over* tenaga kerja sangat tinggi atau keamanan kerja relatif rendah.

Dari beberapa uraian pendapat di atas dapat disimpulkan efektifitas teknikal manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja dan lain-lain.

#### D. TEORI TENTANG KINERJA

Kesuksesan merupakan hal yang ingin dicapai oleh organisasi/perusahaan. Indikator dari kesuksesan adalah adanya peningkatan kinerja. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap pegawai atau individu. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan individu. Oleh karena itu kinerja merupakan sasaran penentu dalam mencapai tujuan individu. Kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan pegawai

Kinerja merupakan pencapaian yang optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki seorang pegawai merupakan hal yang selalu menjadi perhatian para pemimpin organisasi. Kinerja merupakan ukuran hasil kerja yang mana hal ini menggambarkan sejauh mana aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan berusaha dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Organisasi dapat berkembang dan mempertahankan eksistensinya diperlukan kinerja yang baik dan sungguh-sungguh dari anggota organisasi tersebut dalam hal ini pegawai. Untuk menunjang hal tersebut diperlukan upaya menciptakan motivasi kerja pegawai. Organisasi akan mengalami kemajuan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai apabila memiliki pegawai yang mempunyai kinerja baik. Begitupun sebaliknya organisasi tidak akan mengalami kemajuan atau tidak akan mencapai tujuan apabila memiliki pegawai yang kinerjanya kurang baik.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung-jawab yang diberikan kepadanya Mangkunegara (2009). Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Wirawan, 2009). Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau dari kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung-jawab masing-masing

dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma maupun etika (Prawirosentono 2008).

Kinerja atau prestasi kerja merupakan sebagai kesuksesan seseorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan Rivai, (2009). Sedangkan Gomes dalam Mangkunegara (2009), menyatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja seorang pegawai pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Hal senada juga dikemukakan oleh Soeprihantono (2005) yang mengemukakan bahwa Kinerja adalah hasil pekerjaan seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Maier dalam As'ad, (1991) sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler and Poter menyatakan bahwa kinerja adalah "*succesfull role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya (As'ad, 1991). Dari batasan tersebut As'ad menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Sedang Suprihanto dalam Srimulyo (1999) mengatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah di sepakati bersama.

Berdasarkan penjelasan diatas, disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai pegawai persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas dan kerjanya sesuai dengan tanggung-jawab yang diberikan kepadanya.

#### **D.1. Penilaian Kinerja**

Menurut Vroom dalam As'ad (1991), tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "*level of performance*". Biasanya orang yang *level of performance*-nya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif atau berperformance rendah.

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi dikemukakan oleh Mangkunegara (2005), sebagai berikut:

1. Memiliki tanggung-jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi mengawasi pelaksanaan kerja individu (Simamora, 2006). Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi pegawai kepada organisasi selama periode tertentu. Umpan balik penilaian kinerja memungkinkan pegawai mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar organisasi.

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang obyektif bukanlah tugas yang sederhana, penilaian harus dihindarkan adanya "*like* dan *dislike*" dari penilai, agar obyektivitas penilaian dapat terjaga. Kegiatan penilaian ini penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka.

Menurut Mangkunegara (2007:69), ada enam metode penilaian kinerja pegawai yakni:

Metode *Rating Scale* adalah penilaian peningkatan kinerja atau evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil pekerjaan pegawai dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja.

Metode *Checklist*, adalah untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan peningkatan kinerja pegawai. Penilai biasanya atasan langsung. Pemberian bobot sehingga dapat di skor. Metode ini bisa memberikan suatu gambaran prestasi peningkatan kerja secara akurat, bila daftar penilaian berisi item-item yang memadai.

Metode peristiwa kritis (*critical incident method*) merupakan penilaian yang berdasarkan catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku pegawai sangat baik atau jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan peningkatan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa kritis. Metode ini sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada pegawai, dan mengurangi kesalahan kesan terakhir.

Metode peninjauan lapangan (*field review method*), seseorang ahli departemen membantu para penyelia dalam penilaian mereka. Spesialis personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang peningkatan kinerja pegawai. Kemudian ahli itu mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada penyelia untuk *direview*. Spesialis personalia bisa mencatat penilaian pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan organisasi.

Tes dan observasi prestasi kerja, bila jumlah pekerja terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes mungkin tertulis atau peragaan keterampilan. Agar berguna tes harus reliabel dan valid. Metode evaluasi kelompok ada tiga: *ranking, grading, point allocation method*.

Metode ranking, penilai membandingkan satu dengan pegawai lain siapa yang paling baik dan menempatkan setiap pegawai dalam urutan terbaik sampai terjelek. Kelemahan metode ini adalah kesulitan untuk menentukan faktor-faktor pembandingan, subyek kesalahan kesan terakhir dan *halo effect*, kebaikannya menyangkut kemudahan administrasi dan penjelasannya. Metode penilaian ini memisah-misahkan atau menyortir para pegawai dalam berbagai klasifikasi yang berbeda, biasanya suatu proposi tertentu harus diletakkan pada setiap kategori. *Point location*, merupakan bentuk lain dari *grading*, penilai diberikan sejumlah nilai total dialokasikan diantara para pegawai dalam kelompok. Para pegawai yang baik diberi nilai lebih besar daripada para pegawai dengan peningkatan kinerja lebih jelek. Kebaikan dari metode ini, penilai dapat mengevaluasi perbedaan relatif diantara para pegawai, meskipun kelemahan-kelemahan efek halo (*halo effect*) dan bias kesan terakhir masih ada.

Mengenai manfaat penilaian kinerja, Handoko (dalam Srimulyo, 1999) mengemukakan:

1. Perbaikan prestasi kerja atau kinerja.  
Umpan balik pelaksanaan kerja mernungkinan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk meningkatkan prestasi.
2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.  
Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
3. Keputusan-keputusan penempatan.  
Promosi dan transfer biasanya didasarkan atas prestasi kerja atau kinerja masa lalu atau antisipasinya.
4. Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan.  
Prestasi kerja atau kinerja yang jelek mungkin menunjukkan perlunya latihan. Demikian pula sebaliknya, kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
5. Perencanaan dan pengembangan karir.  
Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.
6. Mendeteksi penyimpangan proses staffing.  
Prestasi kerja yang baik atau buruk adaiiah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
7. Melihat ketidakakuratan informasional.  
Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumberdaya manusia, atau komponen-komponen lain system informasi manajemen personalia. Menggantungkan pada informasi yang tidakakurat dapat rnyebabkan keputusan-kcpulusan personalia tidak tepat.
8. Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan.  
Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.
9. Menjamin kesempatan kerja yang adil.  
Penilaian prestasi kerja yang akurat menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
10. Melihat tantangan-tantangan eksternal.  
Kadang-kadang prestasi seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, dan masalah-masalah pribadi lainnya.

## D.2. Penggunaan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan. Penilaian demikian ini juga disebut sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil.

Penilaian kinerja kadang-kadang merupakan kegiatan manajer yang paling tidak disukai, dan mungkin ada beberapa alasan untuk perasaan demikian. Tidak semua penilaian kinerja bersifat positif, dan mendiskusikan nilai dengan karyawan yang nilainya buruk bisa menjadi tidak menyenangkan. Penilaian kinerja karyawan memiliki dua penggunaan yang



umum di dalam organisasi, dan keduanya bisa merupakan konflik yang potensial. Satu kegunaan adalah mengukur kinerja untuk tujuan memberikan penghargaan atau dengan kata lain untuk membuat keputusan administratif mengenai si karyawan. Promosi atau pemecatan karyawan bisa tergantung pada hasil penilaian kinerja, yang sering membuat penilaian kinerja menjadi sulit untuk dilakukan oleh para manajer.

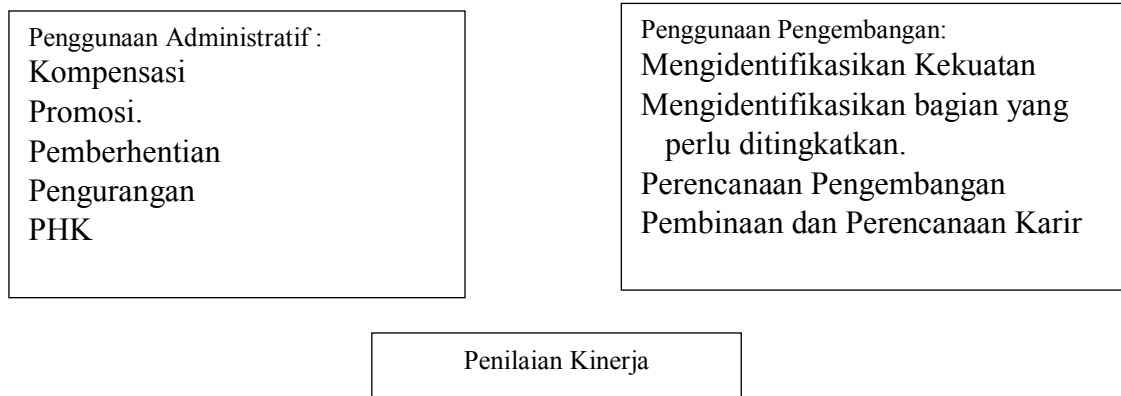
Kegunaan yang lainnya adalah untuk pengembangan potensi individu (Robert L. Mathis & John H. Jackson, 2002).

#### 1. Penggunaan Administratif

Sistem penilaian kinerja merupakan hubungan antara penghargaan yang diharapkan diterima oleh karyawan dengan produktivitas yang dihasilkan mereka. Hubungan ini dapat diperkirakan sebagai berikut:

Produktivitas —→ penilaian kinerja —→ penghargaan

Kompensasi berdasarkan penilaian kinerja ini merupakan inti dari pemikiran bahwa gaji seharusnya diberikan untuk suatu pencapaian kinerja dan bukannya untuk senioritas. Di bawah sistem orientasi-kinerja ini, karyawan menerima kenaikan berdasarkan bagaimana mereka melaksanakan pekerjaan mereka. Peran manajer secara historis adalah sebagai evaluator dari kinerja bawahan, yang kemudian mengarah pada rekomendasi kompensasi karyawan atau keputusan lainnya. Jika ada bagian dari proses ini yang gagal, di mana karyawan yang paling produktif tidak menerima imbalan yang lebih besar menyebabkan timbulnya persepsi akan adanya ketidakadilan di dalam kompensasi karyawan. Penggunaan administratif lainnya dari penilaian kinerja adalah seperti keputusan untuk promosi, pemecatan, pengurangan, dan penugasan pindah tugas, yang sangat penting untuk para karyawan. Untuk alasan ini, jika seorang pengusaha menyatakan bahwa keputusan ini dibuat berdasarkan penilaian kinerja, maka hasil penilaian kinerja harus mendokumentasikan dengan jelas perbedaan-perbedaan dari kinerja seluruh karyawan. Sedangkan untuk promosi atau demosi berdasarkan kinerja juga harus didokumentasikan dengan penilaian kinerja. Penilaian kinerja adalah penting ketika organisasi memberhentikan, mempromosikan, atau membayar orang-orang secara berbeda, karena hal-hal ini membutuhkan pembelaan yang kritis jika karyawan menuntut keputusan yang ada.



\*) Sumber : Mathis R.L & Jackson J.H (2002:83)

Gambar .1

## Peran Bertentangan dalam Penilaian Kinerja

### 2. Penggunaan untuk Pengembangan

Penilaian kinerja dapat menjadi sumber informasi utama dan umpan balik untuk karyawan yang merupakan kunci bagi pengembangan mereka di masa mendatang. Di saat atasan mengidentifikasi kelemahan, potensi, dan kebutuhan pelatihan melalui umpan balik penilaian kinerja, mereka dapat memberi tahu karyawan mengenai kemajuan mereka, mendiskusikan ketrampilan apa yang perlu mereka kembangkan, dan melaksanakan perencanaan pengembangan. Peran manajer pada situasi ini adalah seperti pembina. Tugas pembina adalah memberi penghargaan kinerja yang baik berupa pengakuan, menerangkan tentang peningkatan yang diperlukan, dan menunjukkan pada karyawan bagaimana caranya meningkatkan diri. Tujuan umpan balik pengembangan adalah untuk mengubah atau mendorong tingkah laku seseorang, bukannya untuk membandingkan individu-individu sebagaimana dalam kasus dalam penggunaan administratif yang digunakan untuk penilaian kinerja. Dorongan yang positif untuk tingkah laku yang diinginkan organisasi adalah bagian yang penting dan pengembangan. Fungsi pengembangan dari penilaian kinerja juga dapat mengidentifikasi karyawan mana yang ingin berkembang.

### D.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Para pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun karyawan-karyawan bekerja pada tempat yang sama namun produktivitas mereka tidaklah sama.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2007), ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu: 1. Variabel *individual*, meliputi: sikap, karakteristik, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individual lainnya. 2. Variabel situasional yang meliputi: a). Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari; metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur dan *ventilasi*). b). Faktor sosial dan organisasi, meliputi: peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Gomes (2003), menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu: 1. Faktor Kemampuan yang meliputi: a). Pengetahuan: pendidikan, pengalaman, latihan dan minat. b). Keterampilan: kecakapan dan kepribadian. 2. Faktor Motivasi yang meliputi: a). Kondisi sosial: organisasi formal dan informal, kepemimpinan. b). Serikat kerja kebutuhan individu: fisiologis, sosial dan egoistic. c). Kondisi fisik lingkungan kerja.

Menurut Gibson, et al dalam Srimulyo (1999), ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu:

1. Variabel individual terdiri dari: a) Kemampuan dan ketrampilan yang meliputi: mental dan fisik; b) Latar belakang yang meliputi: keluarga, tingkat sosial, penghasilan c) demografis meliputi umur, asal-usul, jenis kelamin. 2. Variabel organisasional, terdiri dari: a) Sumberdaya; b) Kepemimpinan; c) Imbalan; 3) Struktur dan 4) Desain pekerjaan. c. Variabel psikologisterdiri dari: 1) Persepsi; 2) Sikap; 3) Kepribadian; 4) Belajar; dan 5) Motivasi.

Menurut Tiffin dan Mc. Cormick dalam Srimulyo (1999) ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu: 1. Variabel individual, meliputi: a) sikap, b) karakteristik, c) sifat-sifat fisik, d) minat dan motivasi, e) pengalaman, f) umur, g) jenis h) kelamin, i) pendidikan, serta faktor individual lainnya. 2. Variabel situasional meliputi : a) Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari; metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur, dan ventilasi); dan b) Faktor sosial dan organisasi, meliputi: peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

#### **E. HUBUNGAN EFEKTIVITAS TEKNIKAL MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN KINERJA PEGAWAI.**

Manajemen sumber daya manusia atau *Human Resources Management* adalah bagian dari fungsi manajemen. Jika manajemen menitikberatkan 'bagaimana mencapai tujuan bersama dengan orang lain', maka manajemen sumber daya manusia memfokuskan pada "orang" baik sebagai subyek atau pelaku dan sekaligus sebagai obyek dari pelaku. Jadi bagaimana mengelola orang-orang dalam organisasi yang direncanakan (planning), diorganisasikan (organizing), dilaksanakan (directing) dan dikendalikan (controlling) agar tujuan yang dicapai organisasi dapat diperoleh hasil yang seoptimal mungkin, efisien dan efektif.

Gary Dessler (2000: 21) mengungkapkan bahwa "Sumber daya manusia Strategi berarti sumber daya manusia yang berfungsi sebagai partner strategis dalam strategi perusahaan, pelaksanaan strategi tersebut pada pengelolaan sumber daya manusia meliputi kegiatan seperti merekrut, memilih, pelatihan, dan bermanfaat bagi pegawai. Istilah strategi sumber daya manusia mengacu pada sumber daya manusia spesifik berupa tindakan yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuannya".

Menurut Gary Dessler, (2011) Perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan manajemen sumber daya manusia adalah kecenderungan-kecenderungan yang mencakup keragaman angkatan kerja, teknologi, globalisasi, dan perubahan dunia jabatan dan kerja". Keragaman angkatan kerja terus berubah secara dramatis lebih beragam seperti angkatan kerja wanita, kelompok minoritas, para pekerja manula memasuki dunia kerja. Perubahan teknologi terus menggeser pekerjaan dari suatu tempat ke tempat lain dan berperan besar dalam meningkatkan produktivitas, berkurangnya tenaga kerja buruh kasar ke tenaga kerja ahli, lingkungan bisnis yang semakin kompetitif serta menyusutnya peranan hirarki.

Menurut Fisher et.al (1993, h.5) mendefinisikan : "*Human Resources Management (HRM) involves all management decisions and practices that directly affect or influence the people, or human resources who work for the organization*". (manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktek manajemen yang berdampak langsung atau berpengaruh ke semua orang, atau sumber daya manusia yang bekerja bagi organisasi).

Pendapat lain dikemukakan oleh Huselid (1997), mengatakan bahwa: "praktek sumber daya manusia akan memiliki dampak pada kinerja perusahaan." Dimana dikatakan juga seberapa baik fungsi sumber daya manusia mencapai tujuannya tujuan ini menentukan efektivitas manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan. Efektivitas manajemen sumber daya manusia teknis melibatkan atau menggunakan praktik sumber daya manusia

tradisional, seperti perekrutan dan seleksi, yang efisien.

Mengelola sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting untuk keberhasilan sebuah perusahaan. Teknikal dalam hal ini Praktek manajemen sumber daya manusia memainkan peranan penting dalam pemenuhan harapan karyawan untuk meningkatkan nilai jual karyawan, seperti perasaan dihargai oleh perusahaan, perlakuan adil yang diterima, serta gaji yang diterima sehingga dapat meningkatkan standar hidup dalam jangka panjang. Dengan demikian akan dapat menghasilkan sumberdaya manusia yang memiliki kinerja yang kompoetitif yang akan mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya serta akan mendapatkan keunggulan yang kompetitif untuk bersaing dengan para kompetitor. Hal ini dikemukakan juga oleh (Schuler dan Jackson, 1997) yang menyatakan “Praktek sumberdaya manusia dapat digunakan untuk mendapatkan dan memelihara keunggulan kompetitif”.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa teknikal atau pelaksanaan serangkaian pengelolaan sumber daya manusia mempunyai pengaruh yang lebih besar pada peningkatan produktivitas dari yang diharapkan dibandingkan dengan pengaruh sejumlah pelaksanaan pengelolaan sumber daya manusia secara terpisah-pisah. Sementara itu, Huselid (1995) menunjukkan bahwa proses adaptasi dari serangkaian pengelolaan sumber daya manusia memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja.

## F. DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Moh, 2001. Psikologi Industri, Liberty, Yogyakarta.
- Dessler, G. 2001. Human Resource Management, Seventh Edition. London: Prince Hall International Inc.
- Gomes, Cardoso, Faustino.2003. ManajemenSumberDayaManusia. PenerbitAndi, Yogyakarta.
- Huselid, et.al. 1997. Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness As Determinants of Firm Performance. Academy of Management Journal, Vol. 40, No. 1, 171 ñ 188.
- Malthis, Robert L dan John H. Jackson 2006.ManajemenSumberDayaManusia, Buku 10. SalembaEmpat, Jakarta.
- Mangkunegara, A. Anwar 2011, MSDM Perusahaan, Bandung, PT. RemajaRosdakarya.
- Mesra B. SE.,MM (2011), Pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Terhadap Kinerja Perusahaan dan Kinerja Karyawan Sebagai Variabel mediasi Studi Kasus Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Medan
- Nawawi Hadari, 2005, Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif, Gadjah Mada University Perss, Yogyakarta.
- Notoatmojo, Soekidjo, 2003. Pengembangan Sumber Daya Manusia, Rineka Cipta, Jakarta, 2003.
- Novitasari, 2006. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Pekerja Melalui Motivasi Kerja di PT. HM. Sampoerna. Tesis, Sekolah Program Pascasarjana, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Radhi, Fahmi, 2007, Technical and Strategik Human Resource Management Effectiveness As Determinans of Firm Performance, Critical Review Research Article,

Fakultas Ekonomi, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.

Rivai, Viethzal., 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Penerbit PT. Rajawali Perss, Jakarta.

Robbins, S.P. 1996. Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi. Prenhallindo, Jakarta.

Stoner, J. A. F. 1994. Manajemen. Jilid 2. Edisi Ke-5. Alih Bahasa : Wilhelmus W. Jakarta: Erlangga.