

## Subsistem Manajemen Tenaga Kerja

Merupakan subsistem yang antara lain berhubungan dengan pengembangan SDM dalam hal ketrampilan dan pengetahuan, melalui pelatihan-pelatihan atau pendidikan.

Pertemuan ini membahas mengenai:

- Pelatihan & Pengembangan SDM
- Penilaian Kinerja

### **Pelatihan & Pengembangan SDM**

- Definisi Pelatihan  
Pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seorang individu. Pelatihan berkenaan dengan perolehan keahlian-keahlian atau pengetahuan tertentu.
- Tujuan Pelatihan
  - Memutakhirkan keahlian seorang individu sejalan dengan perubahan teknologi. Melalui pelatihan, pelatih (*trainer*) memastikan bahwa setiap individu dapat secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru.
  - Mengurangi waktu belajar seorang individu baru untuk menjadi kompeten dalam pekerjaan.
  - Membantu memecahkan persoalan operasional.
  - Mengorientasikan setiap individu terhadap organisasi.
- Manfaat Pelatihan
  - Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas
  - Mengurangi waktu belajar yang diperlukan setiap individu untuk mencapai standard-standar kinerja yang dapat diterima
  - Menciptakan sikap, loyalitas, kerja sama yang lebih menguntungkan
  - Memenuhi persyaratan-persyaratan perencanaan sumber daya manusia
  - Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja
  - Membantu setiap individu dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka

### **Penilaian Kinerja**

#### **Apa yang dimaksud dengan kinerja**

Suatu penelitian telah memperlihatkan bahwa suatu lingkungan kerja yang menyenangkan sangat penting untuk mendorong tingkat kinerja karyawan yang paling produktif. Dalam interaksi sehari-hari, antara atasan dan bawahan, berbagai asumsi dan harapan lain muncul. Ketika atasan dan bawahan membentuk serangkaian asumsi dan harapan mereka sendiri yang sering agak berbeda, perbedaan-perbedaan ini yang akhirnya berpengaruh pada tingkat kinerja. Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. (Rivai & Basri, 2004: 14 ).

Apabila dikaitkan dengan performance sebagai kata benda (noun), maka pengertian performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. (Rivai & Basri, 2004:16.

#### **Penilaian kinerja sendiri memiliki beberapa pengertian yaitu:**

1. Suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi, dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat. (Schuler & Jackson, 1996:3)
2. Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolak ukur kerja individu. Menurut Robbins (1996) yang dikutip oleh Rivai dan Basri dalam bukunya yang berjudul Performance Appraisal, pada halaman 15 menyatakan bahwa ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu yaitu:

- (a) tugas individu.
  - (b) perilaku individu.
  - (c) dan ciri individu.
3. Dari beberapa pengertian kinerja di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya, sesuai dengan standar kriteria yang ditetapkan dalam pekerjaan itu. Prestasi yang dicapai ini akan menghasilkan suatu kepuasan kerja yang nantinya akan berpengaruh pada tingkat imbalan.

Suatu kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan. Kinerja individu sendiri dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja itu sendiri adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan ini berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Dalam hal ini dibutuhkan suatu evaluasi, yang kemudian dikenal dengan penilaian kinerja.

Penilaian kinerja merupakan metode mengevaluasi dan menghargai kinerja yang paling umum digunakan. Dalam penilaian kinerja melibatkan komunikasi dua arah yaitu antara pengirim pesan dengan penerima pesan sehingga komunikasi dapat berjalan dengan baik. Penilaian kinerja dilakukan untuk memberi tahu karyawan apa yang diharapkan pengawas untuk membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain. Penilaian kinerja menitikberatkan pada penilaian sebagai suatu proses pengukuran sejauh mana kerja dari orang atau sekelompok orang dapat bermanfaat untuk mencapai tujuan yang ada.

### **Tujuan penilaian kinerja.**

Schuler dan Jackson dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia edisi keenam, jilid kedua pada tahun 1996 menjelaskan bahwa sebuah studi yang dilakukan akhir-akhir ini mengidentifikasi ada dua puluh macam tujuan informasi kinerja yang berbeda-beda, yang dapat dikelompokkan dalam empat macam kategori, yaitu:

1. Evaluasi yang menekankan perbandingan antar-orang.
2. Pengembangan yang menekankan perubahan-perubahan dalam diri seseorang dengan berjalannya waktu.
3. Pemeliharaan sistem.
4. Dokumentasi keputusan-keputusan sumber daya manusia bila terjadi peningkatan.

Efektifitas dari penilaian kinerja diatas yang dikategorikan dari dua puluh macam tujuan penilaian kinerja ini tergantung dalam sasaran bisnis strategis yang ingin dicapai. Oleh sebab itu penilaian kinerja diintegrasikan dengan sasaran-sasaran strategis karena berbagai alasan (Schuler&Jackson, 1996 : 48), yaitu:

1. Mensejajarkan tugas individu dengan tujuan organisasi yaitu, menambahkan deskripsi tindakan yang harus diperlihatkan karyawan dan hasil-hasil yang harus mereka capai agar suatu strategi dapat hidup.
2. Mengukur kontribusi masing-masing unit kerja dan masing-masing karyawan.
3. Evaluasi kinerja memberi kontribusi kepada tindakan dan keputusan-keputusan administratif yang mempetinggi dan mempermudah strategi.
4. Penilaian kinerja dapat menimbulkan potensi untuk mengidentifikasi kebutuhan bagi strategi dan program-program baru.

### **Manfaat penilaian kerja**

Manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar bagi mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan. (Rivai & Basri, 2004:55)

Pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian adalah:

- (1) Orang yang dinilai (karyawan)
- (2) Penilai (atasan, supervisor, pimpinan, manager, konsultan) dan
- (3) Perusahaan.

### **Manfaat bagi karyawan yang dinilai**

Bagi karyawan yang dinilai, keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja adalah (Rivai&Basri,2004 :58), antara lain:

- a. Meningkatkan motivasi.
- b. Meningkatkan kepuasan hidup.
- c. Adanya kejelasan standard hasil yang diterapkan mereka.
- d. Umpan balik dari kinerja lalu yang kurang akurat dan konstruktif.

- e. Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar.
- f. Pengembangan tentang pengetahuan dan kelemahan menjadi lebih besar, membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin.
- g. Adanya kesempatan untuk berkomunikasi ke atas .
- h. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi.
- i. Kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mereka mengatasinya.
- j. Suatu pemahaman jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu untuk dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut.
- k. Adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan.
- l. Kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan apa pun dorongan atau pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi cita-cita karyawan.
- m. Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan.

### **Manfaat bagi penilai (supervisor/manager/penyelia)**

Bagi penilai, manfaat pelaksanaan penilaian kinerja (Rivai&Basri, 2004 : 60) adalah;

- a. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya.
- b. Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap.
- c. Memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahannya.
- d. Identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi.
- e. Peningkatan kepuasan kerja .
- f. Pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan, tentang rasa takut, rasa grogi, harapan, dan aspirasi mereka.
- g. Meningkatkan kepuasan kerja baik terhadap karyawan dari para manajer maupun dari para karyawan.
- h. Kesempatan untuk menjelaskan tujuan dan prioritas penilai dengan memberikan pandangan yang lebih baik terhadap bagaimana mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan.
- i. Meningkatkan rasa harga diri yang kuat diantara manajer dan juga para karyawan, karena telah berhasil mendekati ide dari karyawan dengan ide para manajer.
- j. Sebagai media untuk mengurangi kesenjangan antara sasaran individu dengan sasaran kelompok atau sasaran departemen SDM atau sasaran perusahaan.
- k. Kesempatan bagi para manajer untuk menjelaskan pada karyawan apa yang sebenarnya diinginkan oleh perusahaan dari para karyawan sehingga para karyawan dapat mengukur dirinya, menempatkan dirinya, dan berjaya sesuai dengan harapan dari manajer.
- l. Sebagai media untuk meningkatkan interpersonal relationship atau hubungan antara pribadi antara karyawan dan manajer.
- m. Dapat sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan dengan lebih memusatkan perhatian kepada mereka secara pribadi.
- n. Merupakan kesempatan berharga bagi manajer agar dapat menilai kembali apa yang telah dilakukan sehingga ada kemungkinan merevisi target atau menyusun prioritas kembali.
- o. Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi atau perubahan tugas karyawan.

### **Manfaat bagi perusahaan**

Bagi perusahaan, manfaat penilaian adalah, (Rivai&Basri, 2004 : 62) antara lain:

- a. Perbaikan seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan karena:
  - 1. Komunikasi menjadi lebih efektif mengenai tujuan perusahaan dan nilai budaya perusahaan.;
  - 2. Peningkatan rasa kebersamaan dan loyalitas;
  - 3. Peningkatan kemampuan dan kemauan manajer untuk menggunakan keterampilan dan keahlian memimpinya untuk memotivasi karyawan dan mengembangkan kemauan dan keterampilan karyawan.
- b. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan;
- c. Meningkatkan kualitas komunikasi;
- d. Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan;
- e. Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan;
- f. Peningkatan segi pengawasan melekat dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh setiap karyawan;

- g. Harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan;
- h. Untuk mengenali lebih jelas pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan;
- i. Kemampuan menemu kenali setiap permasalahan;
- j. Sebagai sarana penyampaian pesan bahwa karyawan itu dihargai oleh perusahaan;
- l. Budaya perusahaan menjadi mapan. Setiap kelalaian dan ketidakjelasan dalam membina sistem dan prosedur dapat dihindarkan dan kebiasaan yang baik dapat diciptakan dan dipertahankan. Berita baik bagi setiap orang dan setiap karyawan akan mendukung pelaksanaan penilaian kinerja, mau berpartisipasi secara aktif dan pekerjaan selanjutnya dari penilaian kinerja akan menjadi lebih baik;
- m. Karyawan yang potensial dan memungkinkan untuk menjadi pimpinan perusahaan atau sedikitnya yang dapat dipromosikan menjadi lebih mudah terlihat, mudah diidentifikasi, mudah dikembangkan lebih lanjut, dan memungkinkan peningkatan tanggung jawab secara kuat;
- n. Jika penilaian kinerja ini telah melembaga dan keuntungan yang diperoleh perusahaan menjadi lebih besar, penilaian kinerja akan menjadi salah satu sarana yang paling utama dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Referensi:

<http://usepmulyana.files.wordpress.com/2008/08/pelatihan-dan-pengembangan-sdm.ppt>  
<http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04/penilaian-kinerja-karyawan-definisi.html>