

2. LANDASAN TEORI

2.1 *Human Resource Development*

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses kegiatan mengelola sumber daya manusia dalam suatu organisasi yang merupakan aset penting pencapaian tujuan organisasi tersebut. Departemen dalam organisasi yang khusus menangani pengelolaan SDM adalah departemen sumber daya manusia atau dalam bahasa Inggris disebut *Human Resources Department* (HRD). Menurut Armstrong (2005), esensi dari HRD adalah karyawan yang merupakan aset dalam suatu perusahaan. Fungsi HRD di suatu perusahaan adalah untuk meningkatkan prestasi bisnis dan mempertahankan budaya organisasi perusahaan dengan tujuan untuk mengembangkan inovasi dan fleksibilitas di suatu perusahaan.

HRD menurut Armstrong (2005) memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :

- Melakukan perencanaan pelatihan yang sistematis dan berguna untuk meningkatkan performa kerja.
- Melakukan pemantauan terhadap pembelajaran organisasi
- Berfokus pada pengembangan manajemen perusahaan dan karir secara kontinu
- Memberi motivasi, komitmen, komunikasi serta mengidentifikasi dan member masukan kepada karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan
- Memantau dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan

Pelatihan yang diberikan kepada karyawan bertujuan untuk memberikan perbaikan performa kerja. *Continuous improvement* merupakan salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas kerja perusahaan. Oleh sebab itu untuk melakukan *continuous improvement*, perlu adanya *performance management*. *Performance management* (manajemen kinerja) adalah suatu proses untuk menetapkan pemahaman bersama tentang apa yang hendak dicapai serta bagaimana mencapainya dan merupakan suatu pendekatan untuk mengatur karyawan dengan suatu cara agar dapat meningkatkan pencapaian dalam pekerjaan. Tujuan umum dari *performance management* adalah membangun suatu budaya dalam perusahaan yang mendorong individu ataupun kelompok

untuk bertanggung jawab memperbaiki secara kontinu kegiatan operasional perusahaan serta kemampuan dan kontribusi mereka.

2.2 Job Description

Job description atau deskripsi pekerjaan merupakan suatu dokumen yang berisikan informasi tentang pembagian tugas yang harus kerjakan dan merupakan tanggung jawab oleh suatu pekerja yang melakukan pekerjaan tertentu. Berikut ini adalah beberapa definisi *job description* menurut para ahli :

- Menurut Ardana, Mujiati dan Utama (2012), menyatakan bahwa deksripsi pekerjaan adalah pernyataan tertulis yang meliputi tugas, wewenang, tanggung jawab dan hubungan – hubungan lini baik ke atas maupun ke bawah.
- Menurut Sedarmayanti (2009), menyatakan bahwa deskripsi pekerjaan adalah catatan yang sistematis dan teratur tentang tugas dan tanggung jawab suatu jabatan, didasarkan pada kenyataan apa, bagaimana, mengapa, kapan dan di mana pekerjaan dilaksanakan dan kualifikasi orang yang menduduki jabatan tersebut
- Menurut Rivai (2009), job description merupakan pernyataan tertulis mengenai apa yang dilaksanakan oleh pelaksana pekerjaan dan bagaimana pekerjaan itu dilakukan serta mengapa dilakukan.

2.2.1 Elemen dalam job description

Menurut Sahala P Sinurat dan Twela Gunawan, ada beberapa elemen dalam job description berdasar pada hasil penelitiannya yang berjudul “*Training of trainers*”, yaitu :

- *Job information*

Elemen ini berisikan informasi tentang jabatan, yaitu judul jabatan dan identitas jabatan

- *Primary job role*

Elemen ini menjelaskan mengapa suatu posisi jabatan diadakan dan bagaimana posisi jabatan ini berhubungan dengan posisi jabatan lainnya.

- *Dimensions*
Elemen ini menjelaskan dimensi – dimensi pekerjaan yang menjelaskan tentang ukuran dan skala pekerjaan di bawah pengawasannya.
- *Key accountability*
Elemen ini menjelaskan tanggung jawab utama seorang pekerja atau karyawan terhadap suatu jabatan atau posisi yang dimiliki.
- *Performance measurement*
Elemen ini berisi hasil kuantitatif dari tanggung jawab utama suatu pekerjaan.
- *Relationship*
Elemen ini menunjukkan hubungan internal dan eksternal yang perlu dikelola oleh seorang pemegang jabatan demi kelancaran tugas yang dikerjakannya.
- *Reporting relationship*
Elemen ini mencakup bagan yang menunjukkan struktur departemen dan hubungan secara internal
- *Knowledge and skill*
Elemen ini berkaitan dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja profesional yang diperlukan jabatan tersebut.
- *Decision making*
Elemen ini menjelaskan tentang wewenang untuk menentukan suatu keputusan tanpa bantuan atasan, bagaimana seorang karyawan memiliki inisiatif dalam menentukan alternative pemecahan masalah yang terjadi serta menghadapi konsekuensi dari alternatif tersebut.

2.3 Manajemen Kinerja (*Performance Management*)

Menurut Aguinis (2009) manajemen kinerja adalah proses yang berkesinambungan dari indentifikasi, pengukuran, dan pengembangan kinerja individu yang diselaraskan dengan tujuan strategis organisasi. Amstrong dan Baron (2007) mendefinisikan manajemen kinerja sebagai sebuah pendekatan strategis dan terintegrasi untuk memberikan kesuksesan yang berkelanjutan bagi organisasi dengan meningkatkan kinerja karyawan yang bekerja di dalamnya dengan mengembangkan kemampuan tim dan kontribusi individual. Berdasarkan definisi-definisi tersebut, maka jelaslah bahwa manajemen kinerja berbeda dari sekedar

penilaian kinerja. Penilaian kinerja hanya merupakan sebuah event, tetapi manajemen kinerja adalah sebuah proses berkelanjutan dalam pendefinisian dan penilaian kinerja, serta umpan balik dalam rangka pengembangan kinerja karyawan sesuai dengan tujuan strategis organisasi.

Manajemen kinerja diterapkan dengan beberapa tujuan yaitu :

1. Tujuan strategik

Membantu top management untuk meraih tujuan strategic perusahaan dengan menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu.

2. Tujuan administrasi

Menyediakan informasi yang valid untuk membuat keputusan kepegawaian, misalnya gaji, promosi dan lainnya.

3. Tujuan pengembangan

Mengembangkan kompetensi karyawan melalui training dan pengembangan agar kinerja karyawan dapat mencapai hasil yang memadai.

Manajemen kinerja juga memiliki unsur – unsur sebagai berikut :

1. Penyusunan standad kinerja (setting standard)

Penetapan sasaran / standar kinerja yang jelas bagi masing-masing karyawan merupakan komponen kritis dari manajemen kinerja. Penyusunan standard ini dilakukan dengan mengacu pada tujuan strategik yang ingin dicapai oleh organisasi dan mempertimbangkan hasil dari analisa jabatan. Hal ini dilakukan guna mendorong tercapainya tujuan strategik organisasi melalui kinerja individu.

2. Penilaian kinerja (performance appraisal)

penilaian kinerja merupakan proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

3. Umpan balik (feedback)

Setelah penilaian para manajer harus mengkomunikasikan hasilnya untuk memberi penjelasan kepada mereka mengenai posisi mereka dimata organisasi. Organisasi biasanya mengharuskan para manajer untuk mendiskusikan dengan para karyawan, salah satunya melalui wawancara. Wawancara umpan balik

penilaian kerja membuka kesempatan untuk menjelaskan kesalahpahaman di kedua pihak.

2.4 *Balanced Scorecard Concept*

Balanced scorecard yang ditulis oleh Kaplan & Norton (1996) pada mulanya dikembangkan untuk menyelesaikan masalah yang terkait dengan pengukuran keuangan di akuntansi. Dalam perkembangannya kemudian *balanced scorecard* dibuat untuk menjadi salah satu alat pengukuran kinerja atau *performance management* dengan membagi pengukuran menjadi 4 (empat) *perspectives* besar yang saling terkait, yaitu *financial perspectives*, *customer perspectives*, *internal process*, *learning & growth perspectives*. Keempat perspektif tersebut memiliki arti sebagai berikut :

1. *Financial*

Penggunaan asset dan optimalisasi penggunaan modal kerja.

2. *Customer perspective*

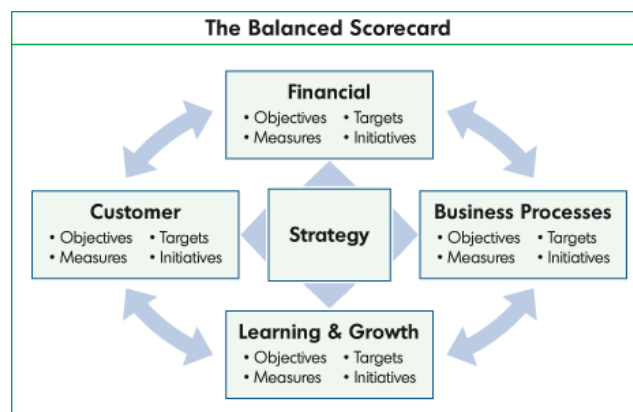
Ukuran untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan target diarahkan kepada pelanggan yang menyumbangkan keuntungan terbesar.

3. *Internal business process*

Proses internal seperti pengukuran atas pengiriman barang dilakukan secara benar dan tepat waktu serta pemakaian teknologi yang tepat.

4. *Learning & growth*

Pemberdayaan sumber daya manusia dengan meningkatkan keahlian dan daya adaptasinya kepada perubahan



Gambar 2.1 *Balanced Scorecard Concept*

2.5 Strategic Focused Organization

Menurut penelitian Kaplan & Norton (1996), dengan wawancara kepada ratusan CEO dan jajaran manajemen puncak, hampir semua eksekutif yang diwawancara menyampaikan bahwa kunci sukses implementasi strategi pada organisasi bisnis yang sukses adalah pada *alignment & focus*. Kaplan & Norton (2004) menjelaskan bahwa untuk menjadi perusahaan yang memenangkan kompetisi perusahaan harus menjadi organisasi yang fokus secara strategis. Siklus prinsip organisasi yang fokus terhadap strateginya digambarkan seperti dibawah ini.



Gambar 2.2 *The Principles of a Strategic Focused Organization*

Prinsip pertama, adalah menjabarkan strategi menjadi terminologi yang bias dilaksanakan secara operasional dengan membuat *strategy maps* dan *balanced scorecard*. Prinsip kedua, adalah menselaraskan organisasi dengan strategi termasuk didalamnya adalah menyesuaikan bagan organisasi, pengukuran dan pelaporan dan perangkat manajemen lain dengan strategi yang akan dilaksanakan. Prinsip ketiga, adalah membuat strategi menjadi pekerjaan setiap orang setiap hari. Dalam hal ini manajemen puncak harus mengkomunikasikan dan mengajarkan strategi yang akan dilaksanakan kepada bawahan. Bawahan diminta untuk meneruskan strategi menjadi tindak lanjut atau *action plan* dan mewujudkannya sesuai target. Prinsip keempat, adalah membuat strategi menjadi

suatu proses yang berkesinambungan yaitu menghubungkan strategi dengan proses anggaran dan kemudian dilanjutkan dengan membuat rapat – rapat manajemen yang membahas pencapaian target dengan strategi yang diimplementasikan. Prinsip kelima, adalah memobilisasi perubahan melalui kepemimpinan eksekutif. Perubahan selalu diperlukan untuk mencapai target perusahaan untuk memenangkan kompetisi.

2.6 Key Performance Indicator

Key Performance Indicator (KPI) sering disebut juga *Key Success Indicator* (KSI) adalah alat ukur kuantitatif untuk peningkatan dari performa suatu aktifitas yang menjadi faktor kunci kesuksesan suatu organisasi. Menurut *Cranfield School of Management* (2007), karakteristik suatu KPI adalah :

1. Merefleksikan tujuan organisasi

KPI dapat digunakan untuk mengukur kualitas maupun keuntungan atau profit disesuaikan dengan tujuan organisasi.

2. Kunci kesuksesan organisasi

KPI harus dibatasi pada aktifitas dimana bisnis tersebut bersandar untuk mencapai tujuannya, dengan tujuan agar tetap focus pada key objectives dan membuat pengamatan performa menjadi mudah.

3. Bisa diukur dan dibandingkan

KPI harus mendefinisikan apa saja yang termasuk di dalamnya atau bagaimana KPI dihitung metode pengukuran, pembandingan dan targetnya. Semua target dan setiap variable memiliki range operasi baik batas minimum maupun maksimum.