
PERANAN PENGEMBANGAN MANAJEMEN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN MUTU PELAYANAN JASA

Oleh :

Agus Prabawa

ABSTRACT

The problem service of public cover overdue completion of task or mistime, unproductive in working, weaken activity monitoring mechanism him, difficult him comprehend training module, limitation of fund, there is no team supervisor of repair of performance, lack of internal socialition, and lack of good comition executor and also stakeholders, and also not yet integrated of activity of development of management base on performance in activity of best quality.

Through development of performance management of resourses human being meant to public service can be carried out to the manner born, quickly, and responsive of acuntability. This matter can be realized because development of performance management can improve;repair quality of service chronically, can environmental bemade which support and can apply service standard in an as optimal.

Activity to execute performance management realized to passto arrange arrangement in service, process change which have the character of evolusional is not revolution, developing team job and leadership, developing same job principle and partner, progress watched routinely pass clear indicators, optimalisation exploiting of available resource, and guarantee applying of elementary order repair of service system, taking care of relationwith costumer, stipulating of profession standard, team job.

Keyword : Management , Performance, Service

A. PENDAHULUAN

Perbaikan kinerja terutama PNS masih dihadapkan pada beberapa hambatan, seperti kualitas mekanisme pelayanan yang berbelit, kurang lancer dan lambat dan sarat dengan peluang penyimpangan dan kecurangan. Masalah lain yang masih ada adalah kedatangan dan kepulangan yang tidak sesuai dengan jadwal kerja, menyelesaikan pekerjaan sering terlambat atau tidak tepat waktu, dan sebagian waktu kerja untuk melakukan kegiatan tidak

produktif. Disamping itu, faktor penghambat pengembangan manajemen kinerja yang lain adalah lemahnya mekanisme monitoring kegiatan, sulitnya memahami modul pelatihan, keterbatasan dana, belum ada team pengawas perbaikan kinerja, kurangnya sosialisai internal, dan kurangnya komitmen baik stakeholders maupun pelaksana, serta belum terintegrasinya kegiatan pengembangan manajemen berbasis kinerja dalam kegiatan jaminan mutu.

Upaya perbaikan kinerja dilingkungan aparaturn pemerintah dimaksudkan agar pelayanan publik dapat diselenggarakan secara bertanggungjawab di Daerah. Sejalan dengan hal tersebut pemerintah menerbitkan Keputusan MENPAN Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik, menggantikan Keputusan MENPAN Nomor 81 Tahun 1993 tentang Pedoman Tatalaksana Pelayanan Umum, dengan maksud untuk lebih memperjelas dan menyesuaikan dengan tuntutan dan praktek penyelenggaraan pelayanan publik saat ini agar terwujud kualitas pelayanan publik yang lebih baik.

Perbaikan kinerja juga telah dilakukan, melalui KEPMENPAN No. KEP/24/M.PAN/2004 Tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi pemerintah, KEPMENPAN No. KEP/26/M.PAN/2004 Tentang Petunjuk Teknis Transparansi dan Akuntabilitas Dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik kemudian Instruksi Presiden Nomor 5 Tahun 2004 tanggal 5 Desember 2004 tentang Percepatan Pemberantasan Korupsi merupakan upaya mutakhir untuk menciptakan pemerintahan yang bersih dan berwibawa. Pada diktum KESEBELAS nomor 12 diinstruksikan kepada Gubernur dan Bupati/Walikota untuk:

- a. Menerapkan prinsip-prinsip tata pemerintahan;
- b. Meningkatkan pelayanan publik dan meniadakan pungutan liar dalam pelaksanaannya;
- c. Bersama-sama dengan DPRD melakukan pencegahan terhadap kemungkinan terjadi kebocoran

keuangan negara baik yang bersumber dari APBN maupun APBD.

Peningkatan kinerja juga diupayakan dengan keluarnya PERMENDAGRI No. 24 Tahun 2006 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu. Dikeluarkannya ketentuan-ketentuan tersebut, menunjukkan bahwa kinerja menjadi tolok ukur keberhasilan pelayanan yang menunjukkan akuntabilitas lembaga pelayanan dalam kerangka tata pemerintahan yang baik (*good governance*). Memperbaiki mutu dan kinerja pelayanan dapat dilakukan melalui berbagai bentuk kegiatan, seperti: gugus kendali mutu, penerapan standar pelayanan, pendekatan-pendekatan pemecahan masalah, maupun audit kinerja. Penerapan gugus kendali mutu didasarkan pada prinsip kinerja kelompok yang menerapkan jaminan mutu (*quality assurance*) pelayanan.

Menurut Moenir (1995: 41-44) bentuk pelayanan yang didambakan oleh masyarakat atau *costumer* adalah kemudahan dalam pengurusan dengan pelayanan cepat, memperoleh pelayanan yang wajar, mendapatkan perlakuan yang sama dalam kepentingan yang sama, dan pelayanan yang jujur (responsif, akuntabel). Demikian juga SDM selaku pelaksana, akan merasakan adanya kejelasan tugas dan tanggung jawab, sehingga pelaksana tugas telah memahami apa yang harus dikerjakan dan batasan kewenangan, peningkatan disiplin, peningkatan pengetahuan tentang kinerja, timbul dorongan untuk belajar, dan motivasi untuk bekerja sesuai standar.

Dalam makalah singkat ini akan dibahas apa yang dimaksud dengan Manajemen SDM Berbasis Kinerja, bagaimana penerapannya, apa kelebihan dan keterbatasannya dan konsep alternatif bagi MSDM Berbasis Kinerja.

B. PERANAN MANAJEMEN KINERJA TERHADAP PELAYANAN

Istilah kinerja berasal dari bahasa Inggris *Performance*. Kinerja diartikan sebagai; “apa yang dihasilkan oleh seorang pejabat, pegawai atau sebuah organisasi dalam pekerjaannya sebagai kontribusi bagi kinerja satuan kerja dan organisasi secara keseluruhan”. Kata *performance* biasa digunakan untuk menjelaskan beberapa hal yang agak berbeda walaupun masih ada kaitannya.

1. *Outcome* atau *Output* yaitu hasil yang dicapai dari sebuah usaha atau upaya
2. Unjuk Kerja yaitu bagaimana seseorang melaksanakan tugas-tugas tertentu yang dibebankan kepadanya (Kamus Ingeris – Indonesia, Peter Salim)
3. *Performance* dalam arti pertunjukan, misalnya pertunjukan musik dan kegiatan kesenian lainnya (*Folk Dance Performance*, dan sebagainya).

Sumber daya manusia berkualitas merubah Visi Menjadi Realitas” Pengembangan manajemen kinerja sumber daya manusia merupakan seluruh kegiatan rekrutmen, seleksi, penempatan, pelatihan, penggunaan, pengembangan, pemeliharaan dan pengintegrasian personel dalam sebuah organisasi (Achmad. S. Ruki, 2003). Dalam manajemen SDM berbasis

kinerja, bahwa semua keputusan yang harus dibuat dalam semua aspek atau kegiatan pengelolaan sumber daya manusia didasarkan atau dikaitkan dengan kinerja pegawai. Manajemen SDM berbasis kinerja sebagai system manajemen yang tepat karena dianggap paling objektif yaitu di dasarkan pada ukuran-ukuran atau kriteria yang lebih jelas dan tegas.

Di dalam kenyataan, penggunaan kinerja sebagai basis biasanya hanya digunakan sebagai dasar untuk pemberian “ganjaran” atau hukuman, promosi/kenaikan pangkat dan program pengembangan. Dengan demikian maka Manajemen SDM berbasis kinerja sebenarnya memiliki keterbatasan dan tidak dapat digunakan secara independent. Keterbatasannya adalah sebagai berikut:

1. Beberapa kegiatan dalam proses manajemen sumber daya manusia tidak dapat dikaitkan dengan kinerja misalnya seleksi pegawai baru (mereka belum mempunyai kesempatan untuk berkinerja) dan penetapan peringkat jabatan dan besaran gaji.
2. Keputusan promosi atau kenaikan pangkat yang terlalu didasarkan pada kinerja dalam jabatan / pekerjaan sekarang juga memiliki kelemahan. Keputusan tersebut didasarkan pada asumsi bahwa keberhasilan dalam pekerjaan sekarang akan diteruskan dalam pekerjaan berikutnya yang lebih tinggi. Padahal jabatan baru mungkin menetapkan persyaratan kompetensi yang sangat berbeda yang belum tentu dimiliki atau

sukar untuk dikuasai oleh pegawai tersebut.

3. Terkait dengan keterbatasan nomor 2, manajemen SDM berbasis kinerja cenderung berorientasi pada kebutuhan jangka pendek. Karena keputusan promosi dan pengembangan karir hanya didasarkan pada kinerja dalam jabatan sekarang maka aspek potensi telah diabaikan. Yang dapat terjadi adalah orang yang dipaksakan di promosi karena menunjukkan kinerja yang bagus dalam pekerjaan sekarang ternyata gagal dalam pekerjaan berikutnya tetapi mereka yang berpotensi telah tersingkirkan (Karena mempromosi seorang tenaga penjual/salesman yang sangat cakap menjadi Supervisor berakibat hilangnya seorang salesman cakap tapi diperoleh seorang supervisor yang buruk, karena salesman tersebut tidak punya minat memimpin orang, yang menjadi tugas seorang *supervisor*)
4. Banyak organisasi menggunakan istilah/kata kinerja sewaktu merencanakan, mengelola dan mengevaluasi "hasil/prestasi" kerja pejabat dan pegawainya tetapi bila diteliti lebih lanjut substansi dari istilah kinerja yang digunakan masih berkisar pada karakteristik dan sikap orang misalnya; kejujuran, ketaatan, kesopanan, loyalitas, disiplin, kerajinan, inisiatif, dan sebagainya. Faktor-faktor yang disebut itu lebih merupakan *input* yang diperlukan untuk menghasilkan kinerja, bukan (atau belum menjadi) kinerja.

Struktur dasar pengembangan manajemen kinerja meliputi: kejelasan tanggung jawab (*responsibility*), uraian kerja (*job description*), standar profesi (*professional standards*), standar organisasi (*organizational standards*), akuntabilitas (*accountability*), proses pembelajaran melalui diskusi kasus reflektif (*reflective case discussion*), dan pelatihan keterampilan manajerial (*managerial skills training*). Profesionalisme sumber daya manusia merupakan struktur dasar tata pengaturan yang diawali dengan kejelasan tanggung jawab dan uraian kerja, penentuan kompetensi dan kewenangan. Standar pelayanan disusun berdasarkan standar kompetensi dan dijadikan pedoman pelaksanaan kerja dalam organisasi. Sehingga dapat dipertanggungjawabkan secara profesional.

Proses pembelajaran untuk meningkatkan kompetensi dan perbaikan mutu terus dilakukan, pilih kasus sebagai topik pembahasan diskusi kelompok, dan mencari peluang perbaikan, sehingga dapat mencegah kesalahan atau masalah yang sama. Efektivitas kerja diupayakan melalui penerapan standar profesi dan pengembangan profesionalisme melalui pelatihan keterampilan manajerial dan diskusi kasus reflektif.

Berbagai upaya dapat dilakukan sebagai jalan masuk untuk mengawali perbaikan mutu dan kinerja pelayanan, antara lain dengan menerapkan standar pelayanan klinis, kegiatan yang bersifat problem solving based pada sistem terdepan pelayanan. Demikian juga, pengembangan manajemen kinerja yang titik

tangkapnya pada sistem mikro dapat dikembangkan dalam skala lebih luas yang perlu didukung dengan berfungsinya sistem manajemen mutu dan arus informasi yang memadai

Pengembangan manajemen kinerja merupakan usaha yang tepat sebagai jalan masuk diterapkannya tata pengaturan di organisasi pelayanan. Pengembangan manajemen kinerja akan membentuk struktur yang merupakan peletakan dasar pertama dalam pengembangan tata pengaturan advokasi dan komitmen *stakeholders* dan pelaksana, kepemimpinan, kegiatan pembinaan dan pemantauan, menjadi kunci keberhasilan pelaksanaan pengembangan manajemen kinerja. Pelaksanaan pengembangan manajemen kinerja mulai dari tahap persiapan, pelaksanaan, evaluasi, dan *roll out* ke tempat pelayanan yang lain atau profesi yang lain sangat tergantung pada dukungan *stakeholders* di dalam dan di luar organisasi pelayanan. Proses pelaksanaannya meliputi penerapan standar profesi, bekerja sesuai dengan uraian kerja, kompetensi dan tanggung jawab, serta pelaksanaan diskusi kasus reflektif. Pada tahap awal memerlukan pembinaan dan pemantauan yang berkesinambungan, dan merupakan struktur dasar untuk dikembangkan dalam kerangka teknik tatapengaturan yang terintegrasi, terpadu yang menjamin tersedianya mutu pelayanan kesehatan yang professional bagi masyarakat.

Prinsip-prinsip dasar pengembangan kinerja.

1. Pendayagunaan SDM harus dilakukan secara efektif dan

efisien. Ini berarti bahwa jumlah personil yang dibutuhkan harus benar-benar dihitung berdasarkan analisis beban kerja (*Work Load Analysis*). Kelebihan jumlah personil tidak dapat ditolerir dan pegawai harus bekerja secara penuh sejumlah jam kerja yang ditetapkan.

2. Rekrutmen dan seleksi pegawai, penugasan, promosi, demosi, dan pemberhentian sepenuhnya dilakukan melalui kompetisi terbuka /transparan yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi yang mencakup; pengetahuan, keterampilan, pengalaman, sikap, minat, motivasi dan sebagainya).
3. Gaji yang berimbang (*Equal Pay*) harus diberikan kepada pekerjaan pekerjaan yang mempunyai bobot (nilai) yang sama. Penerapannya biasanya adalah melalui pembuatan struktur peringkat jabatan (*Job Grades*) yang didasarkan pada nilai (bobot) jabatan. Besar gaji yang diberikan harus berimbangpula dengan pasaran gaji yang berlaku (bersaing dengan sektor swasta)
4. Ganjaran berupa insentif yang layak harus diberikan bagi kinerja/unjuk kerja yang istimewa. Dengan demikian maka pegawai yang menghasilkan kinerja/kontribusi yang bagus dan istimewa akan mendapat penghargaan sedangkan yang kinerjanya biasa-biasa saja atau buruk seharusnya tidak mendapat penghargaan.
5. Perubahan Budaya Organisasi yang dapat merubah nilai individu dan organisasi, hal ini memer-

lukan komitmen dan dukungan pimpinan

6. Sistem manajemen SDM harus dirubah atau diperbaiki ada pada tiap tahap dalam manajemen SDM antara lain;
 - a. Penetapan persyaratan kompetensi dan pembuatan model kompetensi untuk setiap jabatan
 - b. Sistem dan Prosedur Penerimaan dan Seleksi pegawai;
 - c. Sistem Penggajian yang mencakup; Sistem Penetapan Peringkat Jabatan (*Job Grade*), Struktur Skala Gaji, Sistem Penghargaan dan sebagainya.
 - d. Sistem Manajemen (perencanaan dan penilaian) Kinerja Pegawai.
 - e. Sistem Asesmen Pegawai
 - f. Sistem Pengembangan Karir

Indikator untuk mengidentifikasi kinerja pegawai adalah : (1) kepatuhan terhadap segala aturan yang telah ditetapkan dalam perusahaan, (2) dapat melaksanakan tugas tanpa kesalahan (dengan tingkat kesalahan yang paling rendah), dan (3) ketepatan dalam menjalankan tugasnya. (Simamora, 1999 : 327).

Sesuai uraian di atas, pengukuran atau penilaian kinerja bukan hanya didasarkan pada prestasi kerja yang dihasilkan, tetapi menyangkut beberapa unsur yang harus dilaksanakan oleh karyawan/pegawai. Apabila mereka dapat memenuhi setiap unsur penilaian niscaya termasuk dalam kategori

mempunyai kinerja yang baik dan sebaliknya apabila jauh di bawah unsur-unsur tersebut, maka karyawan/pegawai yang bersangkutan kinerjanya rendah.

C. KESIMPULAN

1. Pengembangan manajemen kinerja merupakan upaya manajemen untuk mengatasi atau mencegah timbulnya ketidakpuasan masyarakat (*costumer*) terhadap pelayanan yang dilakukan aparat pelaksana.
2. Pengembangan manajemen kinerja merupakan system manajemen yang berusaha memperbaiki kinerja individu atau organisasi sehingga mampu merespon tuntutan masyarakat dan mampu memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap masyarakat.
3. Pengembangan manajemen kinerja SDM akan menyusun kerangka kerja yang dapat menjamin akuntabilitas organisasi melalui perbaikan mutu pelayanan yang berkesinambungan, menciptakan lingkungan yang mendukung, dan menjamin diterapkannya standar pelayanan yang optimum.
4. Strategi mencapai target kinerja memerlukan tata pengaturan dalam pelayanan, proses perubahan yang dilakukan bersifat evolusional bukan revolusi, mengembangkan kerja tim dan kepemimpinan, mengembangkan prinsip kerja sama dan kemitraan, kemajuan dipantau secara rutin

melalui indikator-indikator yang jelas, optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang tersedia, dan menjamin diterapkannya aturan

dasar perbaikan sistem pelayanan, menjaga hubungan dengan customer, penetapan standar profesi, kerja tim.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad. S. Ruki, 2003, Sumber Daya Manusia Berkualitas Merubah Visi Menjadi Realitas, Gramedia Pustaka Utama.
- Moenir, H.A.S. 1995. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Simamora, Henry. 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Kedua)*, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Suprihanto, John. 2000. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. BPEE, Yogyakarta.