

Pengelolaan Kinerja Sumberdaya Manusia dalam Pendidikan

Evi Maelani^{1*}, Dede Titi^{2*}, Achsin Syifah Milah^{3*}



¹ Institut Agama Islam Negeri Syekh Nurjati, Cirebon, Indonesia

² Institut Agama Islam Negeri Syekh Nurjati, Cirebon, Indonesia

³ Institut Agama Islam Negeri Syekh Nurjati Cirebon, Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

30 Oktober 2023

Received in revised form

01 November 2023

Accepted 2 November
2023

Kata Kunci:

Pengelolaan Kinerja,
Sumberdaya Manusia,
Pendidikan

Keywords:

Performance
Management, Human
Resources, Education

DOI: <https://dx.doi.org/>

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini ialah mengetahui: 1) strategi pengelolaan sumberdaya manusia di lembaga pendidikan, 2) prosedur penilaian kinerja terhadap sumber daya manusia pada lembaga pendidikan. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kajian pustaka. Hasil penelitian menunjukkan pengelolaan dan penilaian kinerja sebenarnya tidak hanya untuk kepentingan perubahan status Karyawan, dari status percobaan/kontrak akan menjadi tetap, atau untuk kenaikan jabatan saja, tapi juga bisa untuk menentukan mutasi, demosi, kenaikan gaji berkala, perhitungan insentif, bonus dan bentuk reward yang lain. Selain itu, adanya perilaku yang baik dan tingkat kompetensi yang tinggi pada masing-masing individu, secara langsung juga akan meningkatkan kompetensi organisasi atau instansi dimana pegawai tersebut mengabdikan. Untuk mewujudkan akuntabilitas publik atau akuntabilitas kinerja instansi pemerintah agar dapat berjalan sesuai yang diinginkan dan dicita-citakan bersama, harus disertai dengan upaya mewujudkan akuntabilitas perilaku/tingkah laku dan wajib dilakukan oleh setiap entitas (institusi/organisasi) terhadap personalnya.

ABSTRACT

The aim of this research is to find out: 1) strategies for managing human resources in educational institutions, 2) performance assessment procedures for human resources in educational institutions. The research method used in this research is a literature review. The results of the research show that performance management and assessment is actually not only for the purposes of changing employee status, from probation/contract status to permanent status, or for promotion only, but can also determine transfers, demotions, periodic salary increases, calculating incentives, bonuses and forms of other rewards. Apart from that, the presence of good behavior and a high level of competence in each individual will also directly increase the competence of the organization or agency where the employee serves. To realize public accountability or accountability for the performance of government agencies so that they can run as desired and aspired together, it must be accompanied by efforts to realize accountability for behavior/behavior and must be carried out by each entity (institution/organization) for its personnel.

1. PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan merupakan proses atau upaya dalam pengelolaan meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan dalam segala aspek yang ada pada pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan juga dapat dijadikan sebagai alat untuk meningkatkan produktivitas individual pelaku pendidikan agar lebih produktif dari sebelumnya. Manajemen

sumber daya manusia dalam perencanaan dan pelaksanaannya harus sesuai dengan tujuan dari pendidikan yang ditetapkan.

Tujuan manajemen sumber daya manusia pendidikan adalah pencapaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, menciptakan kondisi kerja yang harmonis tanpa mengorbankan unsur-unsur manusia yang terlibat dalam kegiatan pendidikan. Pendidikan memegang peranan kunci dalam pengembangan sumber daya manusia dan insan yang berkualitas. Masa depan dan keunggulan bangsa kita ditentukan oleh keunggulan sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya.

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan / instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan – kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda – tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas, maka permasalahan dalam makalah ini dirumuskan sebagai berikut, 1) Bagaimana strategi pengelolaan sumberdaya manusia di lembaga pendidikan?, 2) Bagaimana prosedur penilaian kinerja terhadap sumber daya manusia pada lembaga pendidikan? Merujuk pada rumusan masalah sebagaimana yang telah dirumuskan di atas, maka tujuan penulisan makalah ini adalah sebagai berikut, 1) Untuk mengetahui strategi pengelolaan sumberdaya manusia di lembaga pendidikan, 2) Untuk mengetahui prosedur penilaian kinerja terhadap sumber daya manusia pada lembaga pendidikan.

2. METODE

Menurut Bogdan dan Taylor (dalam Moleong, 2007) mengatakan bahwa metodologi penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Jenis penelitian kualitatif deskriptif ditujukan untuk menganalisis dan memberikan gambaran atau deskripsi tentang persoalan pada pembelajaran sikap toleransi pada anak usia dini.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian dengan kajian pustaka. Semua jenis penelitian memerlukan studi pustaka khususnya jenis penelitian historis yang semua data-data sebagian besar diperoleh melalui kajian pustaka. Namun kajian pustaka tentu saja tidak hanya sekedar urusan membaca dan mencatat literatur atau buku-buku sebagaimana yang sering dipahami banyak orang, namun mengkaji dan analisa juga merupakan bagian dari kegiatan literasi. Riset perpustakaan atau sering juga disebut studi pustaka, ialah serangkaian kegiatan yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca dan mencatat serta mengolah bahan penelitian (Mestika Zed, 2004).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengertian pengelolaan di dalam Kamus Lengkap Bahasa Indonesia karya Aditya Bagus Pratama disebutkan bahwa, pengelolaan berarti proses yang memberikan pengawasan pada semua hal yang terlibat dalam pelaksanaan kebijaksanaan dan pencapaian tujuan; proses melakukan kegiatan tertentu dengan menggerakkan tenaga orang lain (Pratama, Aditya Bagus, 2012).

Menurut Harsoyo (1977) pengelolaan adalah suatu istilah yang berasal dari kata “kelola” mengandung arti serangkaian usaha yang bertujuan untuk menggali dan memanfaatkan segala potensi yang dimiliki secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan tertentu yang telah direncanakan sebelumnya. Sementara menurut George R. Terry (1992)

Pengelolaan (manajemen) adalah suatu proses tertentu yang akan dilaksanakan mulai dari perencanaan sampai dengan menilai (evaluasi). Dalam hal ini penulis mendefinisikan pengelolaan sebagai nama lain dari manajemen.

Konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energy kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*. Istilah *performance* sering diIndonesiakan sebagai *performa*. Menurut Wirawan, kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2009). Sedangkan Mondy mengemukakan bahwa manajemen kinerja adalah proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim, dan akhirnya organisasi (2008).

Berdasarkan pengertian di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktifitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu oleh Luther Gulick karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerjasama. Dikatakan sebagai kiat oleh Follet (1992) karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan dalam tugas. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para profesional dituntut oleh suatu kode etik.

Di samping itu Rochati (2005) menyatakan bahwa manajemen merupakan pendayagunaan beberapa Sumber Daya Manusia dari suatu institusi yang pelaksanaannya didukung oleh sarana prasarana yang ada. Pelaksanaannya tidak lepas pada perencanaan, pengorganisasian, pengarahan serta evaluasi atau flash back terhadap semua kegiatan yang telah dilakukan, sehingga manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan antar anggota organisasi dengan menggunakan seluruh sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Dalam istilah sederhana manajemen kinerja adalah bagaimana mamaksimalkan kontribusi setiap SDM yang ada di sekolah terhadap keseluruhan rencana dalam peningkatan prestasi sekolah. Manajemen kinerja akan menjadi proses yang berkelanjutan dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari seberapa besar kesuksesan yang telah diperoleh sekolah.

Penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya. Sedangkan Mejia, dkk (1995) mengungkapkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang terdiri dari, 1) Identifikasi, yaitu menentukan faktor-faktor kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan suatu organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil analisa jabatan, 2) Pengukuran, merupakan inti dari proses sistem penilaian kinerja. Pada proses ini, pihak manajemen menentukan kinerja pegawai yang bagaimana yang termasuk baik dan buruk. Manajemen dalam suatu organisasi harus melakukan perbandingan dengan nilai-nilai standar atau memperbandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas, 3) Manajemen, proses ini merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja. Pihak manajemen harus berorientasi ke masa depan untuk meningkatkan potensi pegawai di organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dilakukan dengan pemberian umpan balik dan pembinaan untuk meningkatkan kinerja pegawainya.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli mengenai pengertian penilaian kinerja, terdapat benang merah yang dapat digunakan untuk menarik kesimpulan bahwa penilaian kinerja

merupakan suatu system penilaian secara berkala terhadap kinerja pegawai yang mendukung kesuksesan organisasi atau yang terkait dengan pelaksanaan tugasnya. Proses penilaian dilakukan dengan membandingkan kinerja pegawai terhadap standar yang telah ditetapkan atau memperbandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas.

Penilaian kinerja menurut [Werther dan Davis \(1993\)](#) mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai, yaitu: 1) *performance Improvement*. Memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja, 2) *Compensation Adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya, 3) *Placement Decision*. Menentukan promosi, transfer, dan demotion, 4) *Training and Development Needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal, 5) *Carrer Planning and Development*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai, 6) *Staffing Process Deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai, 7) *Informational Inaccuracies and Job Design Errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi job analysis, job design, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia, 8) *Equal Employment Opportunity*. Menunjukkan bahwa placement decision tidak diskriminatif, 9) *External Challenges*. Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai. 10) *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

Berdasarkan kesepuluh tujuan di atas, berbagai pihak manajemen lembaga dan perusahaan mengarahkan tujuan penilaian kinerja untuk: 1) Memberikan *feedback* bagi pegawai dan urusan kepegawaian, 2) Dipergunakan sebagai pertimbangan penentuan *system reward*, 3) Dipergunakan sebagai pertimbangan promosi dan rotasi pegawai, 4) Dipergunakan sebagai sumber informasi tentang kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai.

Banyak metode dalam penilaian kinerja yang bisa dipergunakan, namun secara garis besar dibagi menjadi dua jenis, yaitu 1) *past oriented appraisal methods* (penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lalu), adalah penilaian kinerja atas kinerja seseorang dari pekerjaan yang telah dilakukannya. Kelebihannya adalah jelas dan mudah diukur, terutama secara kuantitatif. Kekurangannya adalah kinerja yang diukur tidak dapat diubah sehingga kadang-kadang justru salah menunjukkan seberapa besar potensi yang dimiliki oleh seseorang. Selain itu, metode ini kadang-kadang sangat subyektif dan banyak biasnya. 2) *future oriented appraisal methods* (penilaian kinerja yang berorientasi ke masa depan), adalah penilaian kinerja dengan menilai seberapa besar potensi pegawai dan mampu untuk menetapkan kinerja yang diharapkan pada masa datang. Metode ini juga kadang-kadang masih menggunakan *past method*. Catatan kinerja juga masih digunakan sebagai acuan untuk menetapkan kinerja yang diharapkan. Kekurangan dari metode ini adalah keakuratannya, karena tidak ada yang bisa memastikan 100% bagaimana kinerja seseorang pada masa datang.

Pengklasifikasian pendekatan penilaian kinerja oleh Werther di atas berbeda dengan klasifikasi yang dilakukan oleh Kreitner dan Kinicki. Berdasarkan aspek yang diukur, Kreitner dan Kinicki mengklasifikasikan penilaian kinerja menjadi tiga, yaitu: pendekatan trait, pendekatan perilaku dan pendekatan hasil. Pendekatan trait adalah pendekatan penilaian kinerja yang lebih fokus pada orang. Pendekatan ini melakukan perankingan terhadap trait atau karakteristik individu seperti inisiatif, loyalitas dan kemampuan pengambilan keputusan. Pendekatan trait memiliki kelemahan karena ketidakjelasan kinerja secara nyata. Pendekatan

perilaku, pendekatan ini lebih fokus pada proses dengan melakukan penilaian kinerja berdasarkan perilaku yang tampak dan mendukung kinerja seseorang. Sedangkan pendekatan hasil adalah pendekatan yang lebih fokus pada capaian atau produk. Metode penilaian kinerja yang menggunakan pendekatan hasil seperti metode management by objective (MBO) (Kreitner, Robert dan Kinicki, 2005).

Setiap metode di atas memiliki kelemahan dan kelebihan masing-masing, sehingga tidak baik bagi organisasi untuk menggantung penilaian kinerjanya hanya pada satu jenis metode saja. Sebaiknya, organisasi menggabungkan beberapa metode yang sesuai dengan lingkup organisasinya. Penilaian juga bisa dilakukan dengan menggabungkan beberapa metode, sehingga diharapkan memberikan hasil yang lebih akurat, hal ini penting diperhatikan karena hasil penilaian merupakan hal yang sangat penting bagi organisasi, karyawan, dan dalam skala yang lebih besar juga bagi suatu Bangsa atau Negara.

Proses penyusunan penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe terbagi dalam beberapa tahapan kegiatan yang ditunjukkan melalui langkah-langkah berikut. Langkah pertama, yang harus dilakukan dalam menyusun sistem penilaian kinerja yaitu harus digali terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi dengan adanya sistem penilaian kinerja yang akan disusun. Hal ini menjadi penting karena dengan mengetahui tujuan yang ingin dicapai akan lebih memudahkan dalam menentukan desain penilaian kinerja.

Langkah yang kedua, menetapkan standar yang diharapkan dari suatu jabatan, sehingga akan diketahui dimensi-dimensi apa saja yang akan diukur dalam penilaian kinerja. Dimensi-dimensi tersebut tentunya harus sangat terkait dengan pelaksanaan tugas pada jabatan itu. Tahap ini biasanya dapat dilakukan dengan menganalisa jabatan (*job analysis*) atau menganalisa uraian tugas masing-masing jabatan.

Setelah tujuan dan dimensi yang akan diukur dalam penilaian kinerja diketahui, maka langkah selanjutnya yaitu menentukan desain yang sesuai untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Penentuan desain penilaian kinerja ini harus selalu dikaitkan dengan tujuan penilaian. Hal ini karena tiap-tiap desain penilaian kinerja memiliki kelemahan dan kelebihan masing-masing. Sebagai contoh, penilaian kinerja yang dilakukan untuk menentukan besaran gaji pegawai dengan penilaian kinerja yang bertujuan hanya untuk mengetahui kebutuhan pengembangan tentunya memiliki desain yang berbeda.

Langkah berikutnya adalah melakukan penilaian kinerja terhadap pegawai yang menduduki suatu jabatan. Penilaian kinerja ini dapat dilakukan oleh atasan saja, atau dengan sistem 360⁰. Penilaian dengan sistem 360⁰ maksudnya adalah penilaian satu pegawai dilakukan oleh atasan, rekan kerja yang seajar/setingkat, dan bawahannya. Hasil dari penilaian kinerja, selanjutnya dianalisa dan dikomunikasikan kembali kepada pegawai yang dinilai agar mereka mengetahui kinerjanya selama ini serta mengetahui kinerja yang diharapkan oleh organisasi.

Evaluasi terhadap sistem penilaian kinerja yang telah dilakukan juga dilaksanakan pada tahap ini. Apakah penilaian kinerja tersebut sudah dapat mencapai tujuan dari diadakannya penilaian kinerja atau belum. Apabila ternyata belum, maka harus dilakukan revisi atau mendesain ulang sistem penilaian kinerja.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai penilaian kinerja sumberdaya manusia dalam pendidikan, dapat disimpulkan bahwa 1) strategi pengelolaan sumberdaya manusia di lembaga pendidikan memiliki beberapa metode yang bisa dipergunakan, namun secara garis besar dibagi menjadi dua jenis, yaitu *past oriented appraisal methods* (penilaian kinerja yang berorientasi

pada masa lalu) dan *future oriented appraisal methods* (penilaian kinerja yang berorientasi ke masa depan), 2) prosedur penilaian kinerja terhadap sumber daya manusia pada lembaga pendidikan sebagai berikut, menyusun sistem penilaian kinerja, menetapkan standar yang diharapkan dari suatu jabatan, penentuan desain penilaian kinerja, dan melakukan penilaian kinerja terhadap pegawai yang menduduki suatu jabatan.

5. UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih peneliti ucapkan kepada Institut Agama Islam Negeri Syekh Nurjati Cirebon dan Dosen pengampu mata kuliah, yang telah memberikan bimbingan dan arahnya.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu, Mangkunegara. (2005). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung : Refika Aditama.
- Euis Karwati dan Donni Juni Priansa. (2013). *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah; Membangun Sekolah yang Bermutu*. Bandung: Alfabeta.
- Richard L. Daft. (2011). *Era Baru Manajemen. Terj. Edisi kesembilan buku II bekerja sama dengan Tita Maria Kanita*. Jakarta: Salemba.
- Dessler, Gary. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia . Terj. Edisi kesepuluh jilid bekerja sama dengan Paramita Rahayu*. Indonesia: PT Macanan Jaya Cemerlang.
- Elwood S. Buffar. (1997). *Manajemen Produksi/Operasi*. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
- Husaini Usman. (2014). *Managemem Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kreitner, Robert dan Kinicki. (2005). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Mestika Zed. 2004. *Metode penelitian kepustakaan*. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Mondy, R.W & Noe III, RM. (1995). *Human Resource Management*. Massahusetts, Allyn & Bacon.
- Mondy, R. Wayne. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terj. Edisi kesepuluh jilid I bekerja sama dengan Penerbit Erlangga. Jakarta: Erlangga.
- Rowley Chris and Jackson Keith. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia The Key Concepts*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- William R. Werther, Jr., dan Keith Davis. (1993). *Human Resources and Personnel Management*.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi kinerja Sumber Daya manusia Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.