

Buku manajemen kinerja merupakan panduan lengkap dalam merencanakan, mengelola, dan mengambil tindakan strategis yang berkaitan dengan kinerja, baik secara individu maupun dalam organisasi. Pembahasan yang ada di dalam buku ini mencakup pengertian tentang manajemen kinerja, tata kelola sumber daya manusia, serta berbagai contoh dalam kasus manajemen kinerja. Buku manajemen kinerja ini diharapkan menjadi alternatif serta rujukan bagi kalangan akademik, dan profesional dalam meningkatkan wawasan, pengetahuan, dan keterampilan dalam manajemen kinerja. Manajemen kinerja adalah suatu proses yang dirancang untuk mendorong, meningkatkan dan mengembangkan kinerja menjadi lebih baik dengan cara menciptakan visi dan komunikasi yang saling berkesinambungan dalam pendekatan strategis secara terpadu. Keberhasilan sebuah organisasi sangat ditentukan melalui pencapaian kinerja yang optimal oleh pelaku yang ada di dalam organisasi, baik pada level pemimpin, menengah, maupun level bawah.



REDAKSI :  
Jl. Pramuka 139  
Ponorogo



IKAPI



bukunatakarya.com 085232813769



ISBN 978-602-5774-79-9



9 786025 774799



MANAJEMEN KINERJA

Dra. Rahma Yudi Astuti, M.E.Sy

# MANAJEMEN KINERJA

Dra. Rahma Yudi Astuti, M.E.Sy.  
Abdul Haris Taqiyuddin  
Bagas Kurniawan Triswijaya  
Dimas Setyo Raharjo  
Diwa Haikal Aditya  
Lesta Romdhoni  
Muhammad Hafcar Nasution  
Muhammad Rifaldi  
Muhammad Wafiyuddin Balya Mahdi  
Muhammad Fahmi Hasan  
Royhan Muhammad Iqbal



# MANAJEMEN KINERJA

Dra. Rahma Yudi Astuti, M.E.Sy

Mohammad Hafcar Nasution

Muhammad Rifaldi

Diwa Haikal Adittyta

Bagas Kurniawan Triswijaya

Dimas Setyo Raharjo

Lesta Romdhoni

Muhammad Wafiyuddin Balya Mahdi

Muhammad Fahmi Hasan

Royhan Muhammad Iqbal wijanarko

Abdul haris taqiyuddin

CV. NATA KARYA

MANAJEMEN KINERJA

Hak Cipta @

Dra. Rahma Yudi Astuti, M.E.Sy

Mohammad Hafcar Nasution

Muhammad Rifaldi

Diwa Haikal Adittyta

Bagas Kurniawan Triswijaya

Dimas Setyo Raharjo

Lesta Romdhoni

Muhammad Wafiyuddin Balya Mahdi

Muhammad Fahmi Hasan

Royhan Muhammad Iqbal wijanarko

Abdul haris taqiyuddin

ISBN : 978-602-5774-79-9

Layout : Team Nata Karya

Hak Terbit © 2021, Penerbit : CV. Nata Karya

Jl. Pramuka 139 Ponorogo

Telp. 085232813769

Anggota IKAPI

Email :

[Penerbit.natakarya@gmail.com](mailto:Penerbit.natakarya@gmail.com)

### Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002, Tentang Hak Cipta

- 1) Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
- 2) Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

## Kata Pengantar

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga buku “Management Kinerja” dapat terselesaikan dengan baik. Kerja sama antar organisasi pada saat ini sangat di butuhkan, tidak hanya dalam negeri saja akan tetapi sudah mencapai ke ranah kerja sama internasional. Hal ini berimbas pada peningkatan kinerja anggota organisasi. Setiap organisasi dituntut untuk memiliki kinerja yang lebih baik. Permasalahannya adalah bagaimana cara menerapkan manajemen kinerja yang baik dan efisien dalam mencapai visi dan misi organisasi. Di dalam buku ini membahas tentang pengertian sistem manajemen kinerja beserta penerapannya dalam organisasi/perusahaan. Dengan demikian buku ini sangat bagus untuk dibaca oleh semua kalangan baik staff pengajar perguruan tinggi, mahasiswa, peneliti, praktisi manajemen sumber daya manusia, dan masyarakat umum. Penulis menyadari bahwa masih ada kekurangan-kekurangan yang perlu diperbaiki dan disempurnakan di dalam penulisan buku ini, sehingga pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam penulisan dan penyusunan buku ini. Demikian buku ini di buat untuk mendapat masukan dan perbaikan, atas perhatian dan masukannya diucapkan terima kasih. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan rahmat kepada kita semua.....Aamiin Ya Rabbal ‘Alamin

Ponorogo 06 Juni 2021

Rahma Yudi Astuti

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR

DAFTAR ISI

BAB I	MANAJEMEN KINERJA .....	1
BAB II	PERENCANAAN KINERJA .....	7
BAB III	PELAKSANAAN KINERJA.....	13
BAB IV	MENGELOLA PRODUKTIFITAS.....	17
BAB V	MENGELOLA KUALITAS .....	25
BAB VI	UMPAN BALIK .....	31
BAB VII	PENGUKURAN KINERJA.....	41
BAB VIII	PENILAIAN KINERJA.....	45
BAB IX	REVIEW KINERJA.....	51
BAB X	EVALUASI KINERJA .....	59
BAB XI	PERBAIKAN KINERJA .....	69
BAB XII	KOMPETENSI.....	79
BAB XIII	KOMPENSASI .....	91
BAB XIV	MOTIVASI KERJA .....	107
BAB XV	PEMBERDAYAAN .....	117
BAB XVI	PEMBINAAN SUMBER DAYA MANUSIA .....	129
BAB XVII	KEPUASAN KERJA .....	137
BAB XVIII	KOMITMEN .....	151
	DAFTAR PUSTAKA .....	159
	BIODATA PENULIS .....	166

# **BAB I**

## **Manajemen Kinerja**

Manajemen kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer, dan pekerja untuk berhasil. Manajemen kinerja adalah tentang bagaimana kinerja dikelola untuk memperoleh sukses<sup>1</sup>

Kinerja berasal dari pengertian performance. Adapula untuk memberikan pengertian performance sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

### **Pengertian manajemen kinerja**

Memandang manajemen kinerja sebagai proses komunikasi yang dilakukan secara terus-menerus dalam kemitraan antara karyawan dengan atasan langsung. Proses komunikasi ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman pekerjaan yang akan dilakukan

Definisi lain mengemukakan bahwa manajemen kinerja adalah siklus berkelanjutan dalam memperbaiki kinerja dengan penetapan tujuan, umpan balik dan coaching. Dengan memperhatikan pandangan para pakar dapat dirumuskan bahwa pada dasarnya manajemen kinerja merupakan gaya manajemen

---

<sup>1</sup> Wibowo, buku "Manajemen kinerja", (jakarta, raja grafindo persada, 2007) hlm 7

dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serpa terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai organisasi.

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja atau prestasi kerja organisasi dan menunjukkan sebagai kinerja atau performa organisasi. Dengan demikian, Hakikat manajemen kinerja adalah bagaimana mengelola seluruh kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Manfaat manajemen kinerja bagi manajer antara lain : mengusahakan klarifikasi kinerja dan harapan perilaku, menawarkan peluang menggunakan waktu secara berkualitas, memperbaiki kinerja tim dan individual, mengusahakan penghargaan non finansial pada staff , mengusahakan dasar untuk membantu pekerja yang kinerjanya rendah, digunakan untuk mengembangkan individu, mendukung kepemimpinan, proses motivasi dan pengembangan tim, mengusahakan kerangka kerja untuk meninjau kembali kinerja dan kompetensi.

Manajemen kinerja adalah tentang mengelola organisasi. Dengan demikian, cakupan manajemen kinerja meliputi kegiatan menganalisis tujuan unit kerja dan memastikan bahwa terdapat hubungan dengan tujuan menyeluruh organisasi, menganalisis keterampilan pekerja dan

penugasan yang diberikan dalam kaitannya dengan tujuan unit kerja.

Manajemen kinerja merupakan alat bagi suatu organisasi untuk berhasil mencapai tujuannya. Dalam kenyataannya memang banyak manajemen kinerja yang dapat berjalan dengan baik, namun tidak kurang pula yang masih mengalami kegagalan menjalankan manajemen kinerja dapat mengakibatkan timbulnya citra buruk bagi organisasi. Jadi tantangan yang dihadapi manajemen kinerja adalah terdapat kecenderungan yang harus dihindari baik oleh pemimpin maupun karyawan untuk tercapainya tujuan perusahaan.

## **Siklus Manajemen Kinerja**

Dalam prosesnya, terdapat 4 siklus manajemen kinerja yang bisa Anda ikuti. Empat siklus ini harus dilakukan secara kontinyu. Dilansir dari laman resmi berbagai tahapan tersebut adalah sebagai berikut:

### **1. Perencanaan**

Dalam tahapan ini, pihak manajemen dan direktur perusahaan akan berdiskusi terkait tujuan dan apa saja yang ingin diraih oleh perusahaan, baik itu dalam jangka waktu tertentu ataupun secara keseluruhan.

Hal ini menjadi sangat penting untuk dilakukan agar setiap karyawan mempunyai panduan dalam merancang setiap tujuan secara lebih detail. Berbagai tujuan tersebut tidak selalu tentang strategi bisnis, namun bisa juga tentang indikator



pencapaian performa karyawan dalam suatu tim, seperti tugas, target, pengembangan, tindakan, dll.

Setelah rencana tujuan telah ditetapkan secara umum, maka pihak manajer yang berada di bawah bisa mulai menetapkan tujuan untuk manajemen kinerja karyawannya. Tujuan tersebut seringkali ditetapkan dengan menggunakan metoda S.M.A.R.T atau specific, measurable, achievable, relevant, dan time-bound.<sup>2</sup>

Pada tahap ini bisa juga dilakukan perencanaan pengembangan karyawan.

## **2. Monitoring**

Pada umumnya, dalam setahun hanya akan dilakukan kontrol atau monitoring sebanyak satu atau dua kali saja. Dalam tahapan ini, manajer harus melakukan berbagai cara untuk memastikan apakah berbagai tujuan yang sudah direncanakan bisa diraih.

Jika nantinya ditemukan masalah pada karyawan, maka pihak manajer harus mampu membantu menyelesaikan masalah karyawan. Penyesuaian kembali tujuan masih bisa dilakukan jika memang nantinya diperlukan.

Pada tahap ini, tidak menutup kemungkinan ada tujuan baru yang akan ditetapkan, karena ada banyak perubahan yang terjadi.

---

<sup>2</sup> Wibowo, buku "Manajemen kinerja", (jakarta, raja grafindo persada, 2007) hlm 15

### **3. Reviewing**

Tahapan siklus selanjutnya adalah reviewing atau pengkajian yang bersifat dua arah. Pada akhir tahun, nantinya pihak manajemen dan karyawan akan mendiskusikan apakah seluruh tujuan yang sudah ditetapkan dari awal bisa dicapai dengan baik.<sup>3</sup>

Tahapan ini dinilai sangat penting, karena pihak manajer bisa melakukan berbagai kolaborasi dengan pihak karyawan. Semakin melibatkan pekerja, maka para pekerja yang terlibat akan semakin terpacu untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut. Beberapa hal yang dikaji ini mencakup realistiknya tujuan yang sudah ditetapkan dari awal, dan bagaimana karyawan mampu memperoleh pengalaman atau keahlian baru.

### **4. Penghargaan**

Tahap ini merupakan tahap yang tidak bisa diabaikan, karena penghargaan atau reward adalah hal penting untuk meningkatkan semangat kerja karyawan. Jika karyawan tidak memperoleh cukup penghargaan, maka semangat kerjanya pun akan menurun, dan besar kemungkinan mereka mencari pekerjaan lain.

Beberapa bentuk penghargaan yang bisa diberikan antara lain, peningkatan gaji, pemberian bonus, peningkatan jatah cuti, promosi jabatan, proyek tambahan, testimoni

---

<sup>3</sup> Wibowo, buku "Manajemen kinerja", (jakarta, raja grafindo persada, 2007) hlm 22

tertulis, dll. Jika karyawan telah menerima penghargaan, maka siklus manajemen kinerja bisa kembali lagi pada tahap awal.

## **BAB II**

### **Perencanaan Kinerja**

#### Definisi Perencanaan

Joel G. Seigel dan Jae K. Shim mendefinisikan perencanaan adalah pemilihan tujuan jangka pendek dan jangka Panjang sertra merencanakan taktik dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Adapun menurut George R. Terry *“Planning is the selecting and relating of facts and the making and using of assumption regarding the future in the fisualization and formulations of proposed activation believed necessary to achieve desired result”*

Perencanaan Kinerja merupakan proses penyusunan rencana kinerja sebagai penjabaran dari sasaran dan program telah ditetapkan dalam rencana strategis. Di dalam rencana kinerja, ditetapkan rencana capaian kinerja tahunan untuk seluruh indikator kinerja yang ada pada tingkat sasaran dan kegiatan. Penyusunan rencana kinerja di lakukan seiring dengan agenda penyusunan dan kebijakan anggaran, serta merupakan komitmen bagi instansi untuk mencapainya dalam tahun tertentu.

Perencanaan melihat kedepan untuk memaksimalkan kinerja di masa mendatang, bukan menganalisis kinerja yang telah lalu dan tak dapat diubah lagi. Peningkatan produktivitas yang sesungguhnya dapat diwujudkan dengan mengarahkan karyawan ke sasaran yang sesungguhnya dan kemudian tidak menghalang-halangnya.

Bagian-bagian penting dari perencanaan kinerja adalah:

- mengidentifikasi bantuan yang akan disediakan manajer.
- mengidentifikasi kendala-kendala yang menghambat pencapaian serta cara-cara mengatasinya.
- mengembangkan pemahaman bersama tentang arti penting relatif dari tugas-tugas kerja (prioritas) dan tingkat kewenangan.

### Proses Perencanaan Strategis

Proses perencanaan strategis pada umumnya mengikuti sepuluh Langkah berikut, meskipun tidak selalau dilakukan dengan urutan yang sempurna (Greenberg and Baron,2003: 598). Namun terdapat pula pendapat pakar dan praktisi lain yang mungkin tidak mengikuti urutan yang sama. Greenberg and Baron menggambarkan proses perencanaan strategis dalam urutan sebagai berikut<sup>4</sup>

#### a. Mendefinisikan tujuan

Rencana strategis harus dimulai dengan menyatakan tujuan yang hendak dicapai suatu organisasi. Tujuan dapat menyangkut pasar perusahaan, misalnya usaha untuk mendapatkan posisi tertentu dalam pasar produk. Atau tujuan berkenaan dengan keinginan mencapai posisi keuangan tertentu, misalnya untuk mencapai tingkat keuntungan tertentu. Tujuan organisasi juga dapat menyangkut kemasyarakatan,

---

<sup>4</sup> Wibowo, buku “Manajemen kinerja”,(jakarta,raja grafindo persada,2007)hlm 38

misalnya dalam bentuk memberikan manfaat kepada kelompok atau lingkungan tertentu atau dalam kaitannya dengan budaya organisasi, misalnya membuat suasana tempat kerja lebih menyenangkan.

b. Mendefinisikan lingkup produk atau jasa

Agar rencana stretegis menjadi efektif, manajemen perusahaan harus jelas mendefinisikan lingkup organisasi mereka, yaitu bisnis yang telah beroperasi dan bisnis baru dimana dimaksudkan untuk berpartisipasi. Masalah mendefinisikan lingkup produk atau jasa menyangkut menjawab pertanyaan tentang apa bisnis perusahaan sekarang dan bisnis apa yang akan dimasuki

c. Menilai Sumberdaya Internal

Sumber daya internal dimiliki perusahaan dapat berupa dana, fisik, teknologi dan manusia. Sumber daya berupa fisik dapat berbentuk bangunan atau peralatan yang diperlukan dalam proses produksi. Sumber daya manusia merupakan tenaga kerja yang mempunyai pengetahuan dan keterampilan. Sumber daya teknologi dapat menunjukkan keunggulan yang dimiliki perusahaan

d. Menilai Lingkup Eksternal

Organisasi bekerja dalam suatu lingkungan yang mempengaruhi kapasitasnya untuk bekerja dan tumbuh seperti diinginkan. Pengaruh lingkungan dapat bersifat positif dan negative.. Lingkungan akan membantu atau

menghalangi pertumbuhan perusahaan atau keberadaan perusahaan tergantung pada beberapa factor, yaitu sebagai berikut :

- 1) Apakah sumber daya yang dimiliki tidak mudah ditiru oleh lainnya?
- 2) Apakah sumber daya yang dimiliki tidak akan menyusut setiap saat dengan segera, dan kapan perkiraan terjadinya?
- 3) Apakah pesaing tidak mempunyai sumber daya yang lebih baik?

e. Menganalisis Pengaturan Internal

Pngaturan menyangkut identifikasi apakah bekerja dibayar dengan cara yang memotivasi mereka untuk mengejar tujuan perusahaan. Pengaturan Internal harus mampu memberikan motivasi kepada pekerja untuk meningkatkan kinerja, sebaliknya pengaturan yang bersifat kurang memberikan dukungan harus dikurangi atau dihapuskan<sup>5</sup>

f. Menilai Keuntungan kompetitif

Suatu perusahaan dinyatakan mempunyai competitive advantage terhadap lainnya sampai pada suatu tingkat bahwa pelanggan merasa bahwa program atau jasanya lebih unggul daripada produk atau jasa lainnya. Suatu perusahaan dipertimbangkan mempunyai kelebihan diatas pesaingnya sampai pada tingkatan bahwa pelanggan merasa bahwa perusahaan

---

<sup>5</sup> Wibowo, buku “Manajemen kinerja”,(jakarta,raja grafindo persada,2007)hlm 39-40

menawarkan kualitas lebih tinggi dengan harga sama atau lebih rendah.

g. Mengembangkan strategi kompetitif

Strategi kompetitif merupakan alat atau cara dengan mana organisasi mencapai tujuannya. Strategi yang dapat dipergunakan antara lain adalah strategi meningkatkan pangsa pasar strategi keuntungan, strategi konsentrasi pasar, strategi perubahan haluan, dan strategi keluar.

h. Mengkomunikasikan strategi dengan stakeholder

Stakeholder dipergunakan untuk menjelaskan individu, atau kelompok yang mempunyai kepentingan terhadap jalannya organisasi. Stakeholder paling penting adalah termasuk pekerja di semua tingkatan, dewan direksi, dan pemegang saham. Sangat penting artinya mengkomunikasikan secara jelas strategi perusahaan kepada stakeholder sehingga mereka dapat memberikan kontribusi untuk keberhasilannya.

i. Mengimplementasikan Strategi

Beberapa langkah dapat diambil untuk memastikan bahwa orang yang bertanggung jawab membuat perubahan akan merangkul mereka daripada menolaknya. Ketika hal tersebut terjadi, tampaknya akan terjadi beberapa pergolakan orang-orang untuk menyesuaikan pada cara baru dalam melakukan sesuatu.



j. Mengevaluasi Manfaat

Akhirnya, setelah strategi diimplementasikan, sangat penting untuk mempertimbangkan apakah tujuan telah dicapai. Apabila demikian, tujuan baru bisa dilihat. Apabila tidak, tujuan yang berbeda didefinisikan atau strategi berbeda harus diikuti untuk mencapai keberhasilan di waktu berikutnya.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Wibowo, buku “Manajemen kinerja”, (jakarta, raja grafindo persada, 2007) hlm 40-41

## **BAB III**

### **Pelaksanaan Kinerja**

Kinerja di dalam suatu organisasi dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik unsur pimpinan maupun pekerja. Setiap pekerja mempunyai kemampuan berdasarkan pada pengetahuan dan keterampilan kompetensi yang sesuai dengan pekerjaan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Kepemimpinan dan gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat berperan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Bagaimana pemimpin menjalin hubungan dengan pekerja, Bagaimana Mereka memberi penghargaan kepada pekerja yang berprestasi, bagaimana mereka mengembangkan dan memberdayakan pekerjaannya sangatlah berpengaruh dalam kinerja sumber daya manusia yang menjadi bawahannya.

Kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai suatu tujuan. Pernyataan tentang maksud kinerja mendefinisikan bagaimana organisasi diatur untuk melakukan sesuatu sehingga lebih bersifat pada manfaat daripada sekedar pernyataan tentang misi. Manajemen strategis merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang dapat berakibat dalam formulasi dan implementasi dari strategi yang dirancang untuk mencapai atau menempuh tujuan suatu organisasi.

Dalam hubungannya dengan organisasi, kinerja atau proses pelaksanaan kerja dan hasil kerja suatu organisasi dipengaruhi secara langsung oleh rencana dan tindakan

manajerial, struktur organisasi, dan kondisi lingkungan eksternal dan internal. Bagaimana suatu organisasi berfungsi merupakan faktor kontekstual yang secara langsung mempengaruhi proses desain dan operasi Manajemen Kinerja.

Faktor yang mendorong kinerja adalah perilaku. Perilaku adalah tentang bagaimana anda bertindak dan bukan tentang apa atau siapa anda. Efektivitas setiap tindakan tergantung pada situasi. Kinerja yang efektif dalam pekerjaan adalah hasil dari melakukan sesuatu hal yang benar pada waktu yang tepat atau hal yang benar untuk pekerjaan spesifik pada waktu yang spesifik. Perubahan perilaku adalah mengenai perbaikan kinerja apabila tidak ada perubahan dalam apa yang dilakukan maka akan memperburuk kinerja.<sup>7</sup>

Leadership adalah tentang mengupayakan orang dari atas sampai ke bawah dalam organisasi untuk memperbaiki kinerjanya. Setiap orang dalam organisasi mempunyai peran kepemimpinan yang harus dijalankan. Semua perilaku manajerial berkepentingan dengan tingkat hubungan dengan orang, menilai situasi, dan menyelesaikan tugas. Sebelum menentukan gaya perilaku terbaik untuk mengelola pekerjaan, seorang manajer harus tahu perilaku apa yang diperlukan oleh pekerjaan. Pemberian prestasi pada kinerja dilihat dari dua sisi yaitu persyaratan pekerjaan dan perilaku manajer. Setiap manajer mempunyai seperangkat sasaran yang harus dicapai.

---

<sup>7</sup> Wibowo, buku "Manajemen kinerja", (jakarta, raja grafindo persada, 2007) hlm 74

Mereka harus mendefinisikan pekerjaan yang akan dituju dalam suatu organisasi.<sup>8</sup>

Pelaksanaan kinerja akan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang bersumber dari sendiri maupun dari organisasi. Dari bekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan atau kompetensi yang dimilikinya. Sedangkan dari segi organisasi dapat dipengaruhi oleh seberapa baik pemimpin untuk memberdayakan pekerjaannya. Untuk membantu meningkatkan kinerja yang efektif memerlukan adanya dukungan, sarana, kompetensi, peluang, standar, dan umpan balik.

Ada beberapa tahap yang perlu dilakukan dalam melakukan pelaksanaan kinerja, yaitu:

1. Tahap Pertama : Directing and Planning

Tahap pertama merupakan tahap identifikasi perilaku kerja dan dasar atau basis pengukuran kinerja. Kemudian, dilakukan pengarahannya konkret terhadap perilaku kerja dan perencanaan terhadap target yang akan dicapai, kapan dicapai, dan bantuan yang akan dibutuhkan. Indikator-indikator target juga didefinisikan di tahap ini. Menurut Khera (1998), penentuan target (goal) akan efektif bila mengadopsi SMART. SMART merupakan singkatan dari Specific, Measureable, Achievable, Realistic, dan Timebound<sup>9</sup>. Sebuah target harus jelas apa yang akan dicapai dan bagaimana mencapainya (spesific), terukur keberhasilannya (measureable) dan orang

---

<sup>8</sup> Wibowo, buku "Manajemen Kinerja", (jakarta, raja grafindo persada, 2007), hlm 78

<sup>9</sup> A. Rusdiana, Akuntabilitas Kinerja Penelitian, Bandung, Tresna Bhakti Press, hlm

lain dapat memahami atau melihat keberhasilannya. Target harus memungkinkan untuk dicapai, tidak terlalu rendah atau berlebihan (achievable), masuk akal dan sesuai kondisi atau realita (realistic), serta jelas sasaran waktunya (timebound).

## 2. Tahap Kedua : Managing and Supporting

Tahap kedua merupakan penerapan monitoring pada proses organisasi. Tahap ini berfokus pada mengelola (manage), dukungan, dan pengendalian terhadap jalannya proses agar tetap berada pada jalurnya. Jalur yang dimaksudkan disini adalah kriteria maupun proses kerja yang sesuai dengan prosedur berlaku dalam suatu organisasi.

## 3. Tahap Ketiga : Review and Appraising

Tahap ketiga mencakup langkah evaluasi. Evaluasi dilakukan dengan flashback atau review kinerja yang telah dilaksanakan. Setelah itu, kinerja dinilai atau diukur (appraising). Tahap ini memerlukan dokumentasi atau record data yang berkaitan dengan obyek yang dievaluasi. Evaluator harus bersifat obyektif dan netral agar didapat hasil evaluasi yang valid.

## 4. Tahap Keempat : Developing and Rewarding

Tahap keempat berfokus pada pengembangan dan penghargaan. Hasil evaluasi menjadi pedoman penentu keputusan terhadap tindakan yang akan dilakukan selanjutnya. Keputusan dapat berupa langkah perbaikan, pemberian reward atau punishment, melanjutkan suatu kegiatan atau prosedur yang telah ada, dan penetapan anggaran.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Ilham, Jadwal training sdm.com, “tahapan utama dalam pelaksanaan manajemen kinerja”, 2020

## BAB IV

### MENGELOLA PRODUKTIFITAS

#### A. Pengertian Produktivitas

Menurut Konseptual, produktivitas adalah hubungan antara keluaran atau hasil organisasi dengan masukan yang di perlukan. Produktivitas juga dapat dibagi dengan keluaran dan masukan.<sup>11</sup>

Ravianto (1990),juga menyatakan bahwa masukan produktivitas yang dapat diukur mencakup modal, tenaga kerja dan bahan baku. Oleh karena itu, produktivitas dapat dinyatakan dalam pengertian produktivitas tenaga kerja, produktivitas modal dan produktivitas bahan baku.<sup>12</sup>

Produktivitas merupakan suatu ukuran sebuah kinerja ekonomi yang membandingkan seberapa banyak yang harus dapat di olah atau di produksi dalam suatu sistem dengan sumber daya yang dibutuhkan untuk memproduksinya. Semakin banyak kita memproduksi dengan menggunakan sumber daya yang lebih sedikit, lebih besar pertumbuhan produktivitas dan manfaat yang di ambil bagi pelaku ekonomi.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Wibowo. 2007. "*manajemen kinerja*". Jakarta : Raja Grafindo Persada. hlm 93

<sup>12</sup> Agroedupolitan Blogspot. 2018. "*produktivitas*". hlm 1

<sup>13</sup> Shovizaqiyah Blogspot. 2015. "*tentang-mengelola-produktifitas*". halm 1

Dalam pendapat lain juga bahwasanya suatu organisasi dapat di katakan produktif apabila organisasi tersebut telah *mencapai tujuan* yang di inginkan dan hal tersebut dapat terjadi dengan cara mengubah masukan menjadi keluaran dengan biaya yang paling rendah.

Pengertian yang lain tentang produktivitas adalah sebagai rasio keluaran barang dan jasa dibagi masukan atau sumber daya yang di pergunakan untuk memproduksi barang dan jasa di suatu organisasi.<sup>14</sup>

## B. Tipe Produktivitas

Menurut Gaspersz (1998), pengukuran produktivitas dapat dikelompokkan ke dalam *tiga tipe dasar produktivitas*, yaitu produktivitas parsial, produktivitas total faktor dan produktivitas total.

- **Produktivitas parsial** adalah perbandingan antara keluaran dengan salah satu jenis faktor masukan. Sebagai contoh, produktivitas tenaga kerja merupakan perbandingan dari keluaran (output) terhadap masukan tenaga kerja.
- **Produktivitas total-faktor** adalah perbandingan antara keluaran bersih dengan jumlah masukan tenaga kerja dan kapital yang digunakan. Keluaran bersih (net Output) adalah

---

<sup>14</sup> Wibowo. 2007. “*manajemen kinerja*”. Jakarta : Raja Grafindo Persada. hlm 94

keluaran total dikurangi dengan barang-barang dan jasa antara (input antara) yang digunakan dalam proses produksi.

- **Produktivitas total** adalah perbandingan keluaran total dengan jumlah seluruh faktor masukan. Berdasarkan definisi ini tampak bahwa ukuran produktivitas total merefleksikan dampak penggunaan semua faktor masukan dalam menghasilkan keluaran.<sup>15</sup>

Prduktivitas juga dapat dilihat dari hubungan antara *hasil* dan *waktu* yang diperlukan untuk menyelesaikannya dan semakin singkat waktu yang di perlukan untuk mencapai hasil yang di inginkan, maka sistem atau organisasi tersebut semakin produktif.

Untuk ukuran produktivitas parsial di peroleh dengan membagi keluaran total organisasi dengan masukan tunggal. Keluaran dibagi pekerja, keluaran dibagi bahan-bahan, keluaran juga dibagi modal tetapi mempunyai keterbatasan yaitu satu ukuran persial dapat diperbaiki atas beban lainnya.

### C. Cara memperbaiki Produktivitas

Cara yang baik dalam memoperbaiki produktivitas kerja karyawan adalah perbandingan antara hasil yang sudah dicapai dengan peran dan

---

<sup>15</sup> Agroedupolitan Blogspot. 01,2008. “*produktivitas*”. hlm 3



kinerja kerjanya dalam satuan waktu. Seorang karyawan dinilai produktif jika menghasilkan output lebih banyak dibanding karyawan lainnya.<sup>16</sup>

Namun, tidak semua orang bisa melakukan pekerjaannya sendiri. Untuk mengatasi hal tersebut, kamu bisa meminta tolong kepada rekan kerja atau meminta saran. Dan cara untuk memperbaiki produktivitas yaitu :

➤ **Studi Kerja**

Studi kerja merupakan kombinasi studi metode teknik untuk mengukur hasil kerja, yang digunakan untuk mempelajari pekerjaan orang dan mengindikasikan faktor yang mempengaruhi efisiensi.

➤ **Pengembangan organisasi**

Pengembangan organisasi adalah proses yang telah diatur dan terencana, dikelola dengan sistematis, Tujuannya untuk mengubah sistem budaya, dan perilaku organisasi dengan maksud mempengaruhi efektivitas organisasi.

➤ **Curah Gagasan**

*Brainstorming* adalah suatu proses yang dapat membangkitkan gagasan secara terorganisasi untuk menghindari evaluasi terlalu

---

<sup>16</sup> pintek Blogspot. 10,2020. “*produktivitas-kerja-karyawan*”. hlm 2

dini karena apabila suatu organisasi dapat menutup timbulnya gagasan yang baik.

➤ ***Forced Field Analysis***

*Forced field analysis* merupakan sebuah alat untuk menganalisis situasi yang perlu diubah. Hal ini memfasilitasi perubahan dalam organisasi dengan meminimalkan usaha dan gangguan.

➤ ***Nominal Group Technique***

*Nominal group technique* merupakan pendekatan partisipatif pada penemuan fakta, identifikasi masalah dan kekuatan, membangkitkan gagasan, dan mengevaluasi progres.<sup>17</sup>

#### **D. Strategi Terhadap Sumber Daya Manusia**

Strategi Sumber Daya Manusia adalah kebijakan pengelolaan karyawan yang diintegrasikan dengan strategi organisasi dan digunakan untuk mendorong budaya organisasi, agar karyawan memiliki nilai dan menjadi sumber keunggulan bersaing. Tidak dapat dipungkiri bahwa sumber daya manusia memegang peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi dan kenyataannya bahwa sumber daya manusia menjadi pusat perhatian pimpinan organisasi

---

<sup>17</sup> Wibowo. 2007. “*manajemen kinerja*”. Jakarta : Raja Grafindo Persada. hlm 98-99

untuk diarahkan menjadi sumber daya manusia unggul organisasi.<sup>18</sup>

➤ **Peran Sumber Daya Manusia**

Proses manajemen produktivitas yang efektif tidak layak tanpa komitmen dan pelibatan pekerja pada semua tingkatan organisasi tidak dapat menciptakan budaya berorientasi kinerja apabila sebagian besar tenaga kerja tidak mempunyai komitmen atau tidak terlibat dalam perbaikan produktivitas.

Perbaikan produktivitas berlangsung dengan berat karena manajemen harus menarik organisasi tidak bereaksi pada tingkat kinerja lebih tinggi. Konsep proses perbaikan produktivitas tidak berarti dalam tipe lingkungan seperti ini.

➤ ***Quality Of Worklife***

Organisasi yang mengenal peranan sumber daya manusia dan perbaikan kekuatan tenaga kerja yang mempunyai komitmen, terutama diarahkan pada sumber daya manajemen, terhadap pengembangan lingkungan dimana pekerja dapat memberikan kontribusi pada perbaikan kinerja pada kapasitas maksimum.

---

<sup>18</sup> rusdintahir.wordpress. 11,2011. “strategi sumber daya manusia”. hlm 1

➤ **Pelibatan Pekerja**

Program pelibatan pekerja sekarang ini makin meluas dan menawarkan potensi besar untuk memperkuat perubahan organisasional. Akibatnya cenderung memfokuskan pada struktur pelibatan yang secara populer dikenal sebagai *quality circles*.

➤ **Manajemen Partisipatif**

Manajemen *Scientific* yang telah dipelopori frederick Taylor telah menunjukkan hasil yang mengagumkan dan memberikan kemajuan ekonomi. Tugas organisasional manajemen memastikan bahwasanya pekerjaan telah dilakukan seperti direncanakan melalui pengawasan secara ekstensif dalam bentuk standar kerja, prosedur, dan kebijakan. Kinerja terhadap standar dominitor dari dekat, perbaikan efisiensi dilakukan dan analisis kuantitatif secara ekstensif.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Wibowo. 2007 “*manajemen kinerja*”. Jakarta : Raja Grafindo Persada. hlm 106-110



## **BAB V**

### **MENGELOLA KUALITAS**

#### **A. Pengertian Kualitas**

Kualitas merupakan kemampuan suatu produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pelanggannya. Terdapat tiga pendekatan dalam hal ini, yang pertama kualitas berbasis pengguna dimana kualitas tergantung kepada audiensnya. Pendekatan ini biasanya digunakan oleh orang pemasaran dan pelanggan. Yang kedua, kualitas berbasis manufaktur yang biasanya diterapkan oleh manajer produksi. Dalam pendekatan ini kualitas suatu barang berarti pemenuhan standar dan membuat produk dengan benar sejak awal. Yang ketiga adalah kualitas itu berbasis produk yang memandang bahwa kualitas sebagai variabel yang pesisi dan dapat dihitung.<sup>20</sup>

Pelanggan juga mendefinisikan kualitas berbagai cara, kualitas juga dapat didefinisikan sebagai memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Heizer dan Render mendefinisikan kualitas sebagai kemampuan produk atau jasa memenuhi kebutuhan pelanggan dikatakan juga sebagai totalitas dan tampilan karakteristik produk.

Dalam perspektif produsen dan konsumen, pelanggan melihat kualitas dari dimensi sebagai berikut :

---

<sup>20</sup> Blogspot, “mengelola-kualitas”,(05,2016) hlm 1

➤ ***Conformance to Specifications (Kesesuaian dengan Spesifikasi)***

Pelanggan mengharapkan produk atau jasa yang mereka beli mampu memenuhi atau melebihi tingkat kualitas tertentu seperti yang diiklankan. Kesesuaian dengan spesifikasi juga perlu, Spesifikasi operasional berkaitan dengan pengiriman barang pada waktunya dan kecepatan dalam memberikan tanggapan terhadap keluhan pelanggan.

➤ ***Value (Nilai)***

*Value* atau nilai menunjukkan seberapa baik produk atau jasa mencapai tujuan yang dimaksudkan kepada harga yang pelanggan bersedia membayar. Berapa nilai produk atau jasa dalam pikiran pelanggan tergantung pada harapan pelanggan sebelum membelinya.

➤ ***Fitness For Use (Cocok Untuk Digunakan)***

Kecocokan untuk digunakan untuk menunjukkan seberapa baik produk atau jasa mewujudkan tujuan yang dimaksudkan, pelanggan mempertimbangkan fitur mekanis produk atau kenyamanan pelayanan. Kualitas ditentukan oleh seberapa jauh kecocokan barang atau jasa untuk dipergunakan.

➤ ***Support (Dukungan)***

Sudah banyak juga dukungan yang diberikan oleh perusahaan terhadap produk atau jasa sangat penting bagi pelanggan, seperti halnya kualitas produk dan jasa itu sendiri. Dukungan dapat diberikan dalam bentuk pelayanan jual. Dan juga respon yang baik dan terjamin dari pengiklanan.

➤ ***Psychological impressions (Kesan Psikologi)***

Dalam pelayanan dimana terdapat kontak langsung dengan penyelenggara penampilan dan tindakan penyelenggara. Pekerja yang berpakaian rapi dan baik, sopan, bersahabat dan disimpatik dapat mempengaruhi persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan.

Dengan demikian, mendekati kualitas dari dua perspektif, yaitu konsumen dan produsen. Kedua perspektif tersebut saling tergantung satu dengan yang lain. Kesesuaian antara perspektif produsen dan konsumen tersebut akan menentukan kecocokan barang atau jasa untuk kegunaan konsumen.<sup>21</sup>

## **B. Keterlibatan Pekerja**

Organisasi modern menghendaki keterlibatan pekerja dalam setiap kegiatannya, keterlibatan pekerja membuat mereka merasa dihargai, merasa memiliki, merasa lebih

---

<sup>21</sup> Wibowo, "manajemen kinerja", (jakarta, Raja Grafindo Persada, 2007) hlm 113-116



bertanggung jawab, dan pada gilirannya meningkatkan kinerjanya.

Keterlibatan pekerja berkaitan dengan kualitas menyangkut kegiatan yang berhubungan dengan sebagai berikut :

➤ **Perubahan Budaya**

Tantangan utama yang paling penting dalam mengembangkan budaya untuk TQM adalah mendefinisikan pelanggan. Terdapat dua macam pelanggan yaitu:

- a) *External customer* adalah orang atau perusahaan yang membeli produk atau jasa. Beberapa pekerja terutama yang mempunyai sedikit kontak dengan *External customer* sulit untuk melihat bagaimana pekerjaannya memberi kontribusi pada seluruh usaha.
- b) *Internal customer* adalah pekerja dalam perusahaan yang tergantung pada output dari pekerja lainnya. Sebagai contoh, di dalam pabrik seorang tukang las menjadi *External customer* terhadap tukang bor.

➤ **Pengembangan Individu**

Pengembangan Individu juga dapat membantu dalam memperbaiki kualitas mengajarkan metode kerja baru kepada pekerja berpengalaman atau melatih

pekerja baru dalam praktik pekerja baru meningkatkan produktivitas dan menurunkan jumlah produk cacat.

Yang telah didapatkan dari hasil penelitian, beberapa perusahaan melatih pekerja mewujudkan pekerjaan untuk membantu mereka memahami bagaimana masalah kualitas dalam pekerjaan mereka sendiri dapat menimbulkan masalah pada pekerjaan lainnya.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Wibowo, “manajemen kinerja”,(jakarta, Raja Grafindo Persada, 2007)  
hlm 117-118



## **BAB VI**

### **UMPAN BALIK**

#### **A. Pengertian**

Umpan balik dapat didefinisikan sebagai informasi tentang perilaku masa lalu, disampaikan sekarang, yang mungkin mempengaruhi di waktu yang akan datang. Umpan balik menjadi tanggung jawab manager dan pekerja karena keduanya memperoleh manfaat dari komunikasi yang jelas dan sedang berlangsung.

Pandangan lain mengemukakan bahwa umpan balik merupakan informasi objektif tentang kinerja individual atau kolektif. Kinerja disetiap orang dimonitor, didata, dan dilaporkan kepada atasan sebagai umpan balik<sup>23</sup>.

Data seperti jumlah barang terjual, jumlah hari mangkir, rupiah dihemat, proyek terselesaikan, Pelanggan terpuaskan, kualitas barang ditolak, merupakan contoh data umpan balik objektif. Sementara itu penilaian bahwa “pekerjaan anda jelek” atau “anda terlalu malas” atau “kami menghargai kerja keras anda” merupakan contoh umpan balik yang bukan bersifat objektif

Dari pandangan diatas dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya umpan balik adalah informasi tentang proses

---

<sup>23</sup> Wibowo, “manajemen kinerja”,(jakarta, Raja Grafindo Persada, 2007)  
hlm 135

pelaksanaan kinerja individu kelompok atau organisasi dalam rangka pencapaian tujuan,

## **B. Fungsi Umpan Balik**

Umpan balik melakukan dua fungsi bagi mereka yang menerimanya, yaitu fungsi instruksional dan fungsi motivasional. Umpan balik bersifat instruksional apabila mengklarifikasi atau memperjelas peran atau mengajarkan perilaku baru. Misalkan seorang manajer memberikan teguran kepada bawahan yang tidak dapat memenuhi target pekerjaan yang diberikan kepadanya. Manajer memberikan petunjuk kepada bawahan tentang bagaimana memperbaiki kinerjanya. Manajer dapat memberikan coaching kepada karyawannya dan apabila diperlukan mengirimkan untuk mengikuti pelatihan yang sesuai dengan kebutuhannya.

Sebaliknya, umpan balik bersifat memotivasi apabila digunakan sebagai alat untuk memberikan reward atau menjanjikan reward. Fungsi umpan balik dapat meningkat secara signifikan dengan menyandingkan tujuan spesifik yang menantang dengan umpan balik spesifik.

Model umpan balik dikemukakan dengan menggambarkan hubungan antara sumber umpan balik, penerima umpan balik dan manfaat perilaku yang diharapkan, sebagaimana digambarkan di bawah ini.

### **1. Sumber Umpan Balik**

Secara otomatis pekerja akan mendapatkan umpan balik dari rekan sekerja, supervisor, bawahan dan orang dari luar

organisasi seperti pelanggan atau pemasok. Di samping itu, tugas yang dilakukan pekerja sering kali merupakan sumber umpan balik yang objektif. Tugas yang memerlukan keterampilan seperti pemrograman komputer atau pendaratan pesawat memberikan umpan balik secara tetap tentang seberapa baik atau seberapa jelek pekerjaan tersebut dilakukan. Sumber umpan balik ketiga adalah dirinya sendiri, tetapi sumber ini mengandung kemungkinan terjadinya masalah bias dan persepsi. Mereka yang memiliki percaya diri tinggi cenderung percaya pada umpan balik pribadi daripada mereka yang percaya dirinya rendah.

## 2. Penerima Umpan Balik

Terdapat tiga aspek dari penerima umpan balik yang memerlukan perhatian, yaitu: karakteristik individu, persepsi, dan evaluasi kognitif. Untuk menjadi efektif, setiap penerima umpan balik perlu jelas tentang rintangan yang dihadapi agar dapat ditentukan arah yang tepat.

- **Karakteristik Penerima**

Karakteristik kepribadian seperti self-esteem dan self-efficacy dapat membantu atau merintangi kesiapan seseorang untuk menerima umpan balik. Mereka yang memiliki self-esteem dan self-efficacy rendah biasanya tidak secara aktif mencari umpan balik dan akan cenderung mengonfirmasi masalahnya. Kebutuhan dan tujuan juga memengaruhi keterbukaan seseorang terhadap umpan balik. Orang yang mempunyai nilai tinggi atas kebutuhan untuk

berprestasi merespons lebih baik terhadap umpan balik. daripada mereka yang memiliki kebutuhan berprestasi rendah. Keinginan atas umpan balik kinerja menyangkut kepercayaan pada diri sendiri. kemampuan mengukur diri, dan preferensi atas informasi eksternal.

- Persepsi Penerima

Umpan balik dapat memberikan tanda positif atau umumnya, orang cenderung memersepsikan dan mengingat umpan balik positif lebih akurat daripada umpan balik negatif. Akan tetapi, umpan balik dengan tanda negatif dapat mempunyai dampak motivasi positif. Mereka yang menerima umpan balik positif kelihatannya kurang termotivasi untuk melakukan dengan lebih baik. negatif.

- Evaluasi Kognitif Penerima

Atas penerimaan umpan balik, orang secara kognitif mengevaluasi faktor seperti akurasi, kredibilitas sumber, kejujuran sistem, harapan atas reward kinerja dan standar yang masuk akal.

### 3. Hasil Perilaku Umpan Balik

Umpan balik berhubungan erat dengan proses penetapan tujuan, menyangkut hasil perilaku yang sama, yaitu berupa: arah, usaha, dan ketekunan. Kemungkinan hasil keempat umpan balik adalah timbulnya resistensi. Untuk itu, perlu dilakukan sosialisasi sebelumnya agar penerima umpan

balik tidak berperilaku negatif apabila umpan balik yang diterima kurang menyenangkan.<sup>24</sup>

### **C. Umpan Balik Nontradisional**

Secara tradisional umpan balik berasal dari atasan kepada bawahan, atau bersifat top-down. Atasan memberikan penilaian kepada bawahan sehingga dapat dipergunakan bawahan untuk memperbaiki kinerjanya, Bukan hanya dari pimpinan tertinggi, tetapi juga dari atasan langsung, bawahan, rekan kerja, dan bahkan orang luar seperti pelanggan. Ada enam alasan bagi tumbuhnya umpan balik nontradisional, yaitu sebagai berikut:

- a) Sistem penilaian kinerja tradisional menciptakan ketidakpuasan yang sangat luas di kalangan pekerja.
- b) Struktur organisasi berbasis tim menggantikan struktur hierarki tradisional. Kecenderungan ini memerlukan manajer yang mempunyai interpersonal skills baik dan yang paling baik apabila dievaluasi di anggota tim.
- c) Multiple-rater system atau sistem penilai jamak dinilai membuat umpan balik lebih sah atau valid daripada umpan balik bersumber tunggal
- d) Teknologi jaringan komputer canggih sangat memfasilitasi pemakaian multiple-rater system.

---

<sup>24</sup> Wibowo, "manajemen kinerja", (jakarta, Raja Grafindo Persada, 2007) hlm 139



- e) Umpan balik dari bawah ke atas berhubungan baik dengan kecenderungan manajemen partisipatif dan pemberdayaan pekerja.
- f) Rekan kerja dan bawahan dinyatakan mengetahui lebih banyak tentang kekuatan dan keterbatasan manajer daripada pemimpin tertinggi.<sup>25</sup>

#### **D. Umpan Balik yang Baik**

Umpan balik dimaksudkan sebagai masukan untuk memperbaiki kinerja yang akan datang, sehingga harus diberikan dalam bentuk dan cara yang baik. Umpan balik yang disampaikan dengan benar akan memberikan dampak positif.

Kreitner dan Kinicki memberikan beberapa catatan untuk membuat umpan balik yang baik seperti berikut:

- a) Menghubungkan umpan balik pada tujuan kinerja yang ada dan harapan yang jelas.
- b) Memberikan umpan balik secara spesifik, terikat pada perilaku yang dapat diamati atau hasil yang dapat diukur.
- c) Menghubungkan umpan balik pada bidang yang menjadi hasil utama.
- d) Memberikan umpan balik sesegera mungkin.
- e) Memberikan umpan balik positif untuk perbaikan proses kinerja, bukan hanya hasil akhir.

---

<sup>25</sup> Wibowo, "manajemen kinerja", (jakarta, Raja Grafindo Persada, 2007) hlm 139 - 140

- f) Memfokuskan umpan balik pada kinerja, dan bukan kepribadian.
- g) Mendasarkan umpan balik pada informasi yang akurat dan kredibel.

### **E. Reaksi terhadap Umpan Balik**

Umpan balik biasanya memberi beberapa berita baik dan juga beberapa berita buruk. Kebanyakan orang ingin mengetahui kelemahannya, tetapi mereka tidak selalu berusaha memperbaikinya. Masalahnya adalah bahwa mereka tidak ingin berubah dengan hasil yang kelihatan buruk. Perubahan hanya akan mudah ketika anda berhasil mengombinasikan komitmen tingkat tinggi dengan tingkat kesulitan rendah.

Banyak orang yang menerima umpan balik mampu mengubah umpan balik itu menjadi perubahan yang dapat diukur. Akan tetapi, sebagian lain yang menerima umpan balik tidak berubah. Hal ini membuat frustrasi tidak hanya mereka yang menerima umpan balik, tetapi juga pada mereka yang memberikan umpan balik. Apabila anda menerima umpan balik, tetapi tidak berubah menjadi lebih baik, anda akan dirasakan lebih negatif daripada apabila anda tidak menerima umpan balik.

- a) Denial (Pengingkaran)

Meskipun seseorang memberikan umpan balik yang tidak menimbulkan keraguan atau kesulitan untuk memahami, hal tersebut tidak menjamin bahwa orang akan percaya umpan balik atau akan bertindak atas dasar itu. Mereka yang

menerima umpan balik dan membuat perubahan atau penyesuaian dalam perilakunya menjadi orang yang lebih baik karena umpan balik, tetapi mungkin terdapat rintangan termasuk pengingkaran

Untuk melindungi diri, kita mengembangkan keterampilan yang berguna dinamakan pengingkaran. Ketika anda menerima umpan balik, anda akan meneruskan beberapa tingkat pengingkaran. Bila umpan balik tidak menunjukkan bidang perubahan tertentu, mungkin anda benar, atau mengingkari atau mengabaikan beberapa data. Sebaliknya jika anda merasa umpan balik tidak secara akurat mencerminkan kinerja nyata anda, mungkin anda benar atau mungkin umpan balik begitu mengancam sehingga anda mencari-cari alasan untuk mengingkari.

Folkman mengemukakan ada tiga macam kemungkinan pengingkaran yang dilakukan, yaitu:

- Minimal denial, menunjukkan dirinya sebagai rasional. Pada tingkat ini, ketika orang menerima umpan balik negatif, mereka percaya bahwa tidak perlu atau tidak penting untuk berubah, karena yang terjadi adalah tidak terlalu buruk. Orang dengan minimal denial umumnya lebih memerhatikan rasionalitas mereka, namun sering masih dapat dibujuk untuk menerima umpan balik.
- Moderate denial, bersifat kurang sadar. Dalam situasi seperti ini, orang bereaksi terhadap umpan balik, tetapi biasanya tidak tahu

mengapa bereaksi. Tipologi orang ini menunjukkan lebih banyak emosi atau hampir tanpa emosi. Sebagian dari mereka menghadapi pemberi umpan balik negatif, sebagian lagi tidak menunjukkan reaksi, dan berusaha mengurangi arti pentingnya umpan balik.

- Advanced denial, adalah mereka tidak sadar sama sekali bahwa mereka mengingkari. Mereka bertindak seperti ahli dan dengan tegas mengingkari bahwa terjadi masalah, atau mereka sama sekali mengabaikan masalah. Perbedaannya adalah bahwa mereka tidak sadar akan pengingkarannya.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Wibowo, “manajemen kinerja”,(jakarta, Raja Grafindo Persada, 2007)  
hlm 149



## **BAB VII**

### **Pengukuran Kinerja**

Ukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan. Untuk melakukan pengukuran kinerja diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja. Pengukuran mengatur keterkaitan antara strategi berorientasi pelanggan dan tujuan dengan tindakan.

Pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara:

1. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi
2. Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan
3. Mengusahakan jarak bagi orang untuk monitor tingkat kinerja
4. Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian
5. Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas
6. Mempertimbangkan penggunaan sumber daya
7. Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Wibowo, buku “manajemen kinerja”, (Jakarta,Raja Grafindo Persada, 2007), hlm 156

Tujuan ukuran kinerja adalah untuk memberikan bukti Apakah hasil yang diinginkan telah dicapai atau belum Dan apakah muatan yang terdapat di dalam bekerja memproduksi Hasil tersebut. Ukuran kinerja merupakan alat ukur yang harus bersifat objektif sehingga diperlukan adanya kriteria yang sama. Karakteristik ukuran kinerja antara lain adalah

1. Secara akurat mengukur variabel kunci kinerja
2. Termasuk basis komparasi untuk membantu pemahaman yang lebih baik yang ditunjukkan tingkat kinerja
3. Dikumpulkan dan didistribusikan berdasarkan waktu
4. Dapat dianalisis secara makro dan mikro
5. Tidak mudah dimanipulasi untuk mencapai hasil yang diinginkan

Penilaian kerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personalnya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>28</sup> Penilaian adalah penerapan berbagai cara dan penggunaan beragam alat penilaian untuk memperoleh informasi tentang sejauh mana ketercapaian kompetensi (rangkaiian kemampuan) seseorang. Penilaian menjawab pertanyaan tentang sebaik apa hasil atau prestasi seorang karyawan. Hasil penilaian dapat berupa nilai kualitatif (pernyataan naratif dalam kata-kata) dan nilai kuantitatif (berupa angka). Pengukuran berhubungan dengan proses pencarian atau penentuan nilai kuantitatif tersebut.

---

<sup>28</sup> Mulyadi dan jhony setiawan, sistem perencanaan dan pengendalian manajemen,(yogyakarta,aditya medika,1999),hlm 25

Adapun beberapa tahapan yang harus di lakukan dalam penilaian kinerja :

1. Pendefinisian pekerjaan, berarti memastikan bahwa Anda dan bawahan Anda setuju dengan kewajiban dan standar pekerjaannya.
2. Penilaian kinerja, berarti membandingkan kinerja sesungguhnya dari bawahan Anda dengan standar yang telah ditetapkan; ini biasanya melibatkan beberapa jenis formulir peringkat.
3. Umpan Balik, disini berarti bahwa atasan dan bawahan mendiskusikan kinerja dan kemajuan bawahan, dan membuat rencana untuk pengembangan apa pun yang dibutuhkan.<sup>29</sup>

Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode tertentu dan juga terdapat dukungan, bimbingan, dan umpan balik agar tercipta peluang terbaik untuk meraih sasaran yang menyertai peningkatan komunikasi antara atasan dan bawahan. Definisi umpan balik adalah informasi tentang perilaku masa lalu, yang disampaikan pada masa saat ini dan dimungkinkan mempengaruhi perilaku pada waktu yang akan datang di mana yang menjadi penanggung jawab dari umpan balik adalah manajer dan pekerja. Pemberian umpan balik kinerja merupakan pemberian informasi objektif mengenai perilaku atau kinerja yang ditampilkan karyawan. Penilaian kinerja menjadi basis bagi

---

<sup>29</sup> Didit setyo pambudi, manajemen penilaian kinerja,(herususilo.lecture.ub.ac.id)



keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer, dan kondisi kepegawaian lainnya.

Untuk memperoleh penilaian kerja yang efektif, perlu diketahui kunci untuk menciptakan ukuran kinerja yang efektif adalah sebagai berikut :

1. Ukuran mempunyai penggunaan spesifik bagi individu atau kelompok individu nyata.
2. Ukuran kinerja ditangkap dan disampaikan kepada pengguna yang dimaksudkan dalam waktu yang ditentukan sebelumnya.
3. Ukuran kinerja dibagikan kepada orang yang tepat pada waktu yang tepat.
4. Ukuran kinerja berarti dapat diserap dan dimengerti dengan cepat dan mudah.
5. Penyajian ukuran kinerja harus sesuai dengan pedoman standar.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar dan mengkomunikasikannya dengan para karyawan. Suatu sistem penilaian kinerja harus mampu menggambarkan secara akurat kinerja yang tipikal dari seorang karyawan.

## BAB VIII

### PENILAIAN KINERJA

#### A. Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja atau *performance appraisal* adalah proses dengan mana kinerja individual diukur dan dievaluasi. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan, seberapa baik pekerja berkinerja selama periode waktu tertentu.

Penilaian kinerja adalah suatu metode formal untuk mengukur seberapa baik pekerja individual melakukan pekerjaan dalam hubungan dengan tujuan yang diberikan. Maksud utama penilaian kinerja adalah mengomunikasikan tujuan personal, memotivasi kinerja baik, memberikan umpan balik konstruktif, dan menetapkan tahapan untuk rencana pengembangan yang efektif.

Menurut pandangan Williams, penilaian kinerja tidak lebih dari merupakan sebuah kartu laporan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan, suatu keputusan tentang kecukupan atau kekurangan profesional. Pada umumnya menunjukkan apa kekurangan bawahan.

Berdasarkan pandangan tersebut diatas tampak bahwa *performance appraisal* atau penilaian kinerja lebih diarahkan pada penilaian individual pekerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian tentang seberapa

baik pekerja telah melaksanakan tugasnya selama periode waktu tertentu.

## **B. Perbedaan Pandangan**

Pandangan para pakar tentang penilaian kinerja sangat beragam, ada yang beranggapan performance appraisal sama dengan performance management. Pandangan ini banyak disanggah para ahli. Cascio, menyatakan bahwa mereka yang cenderung menyamakan performance management dengan performance appraisal adalah suatu kesalahan. Penilaian kinerja adalah masalah administratif yang umumnya dilakukan sekali dalam setahun untuk mengidentifikasi dan mendiskusikan kekuatan dan kelemahan individual atau tim dalam pekerjaan.<sup>30</sup>

Disisi lain terdapat pandangan bahwa performance appraisal dilakukan sekali dalam setahun, namun adapula yang menyatakan lebih sering lebih baik. Harvard Business Essentials, menyatakan bahwa banyak perusahaan menggunakan performance appraisal tahunan untuk mengevaluasi bagaimana orang bekerja. Sementara itu, dalam menguraikan tahapan performance appraisal antara lain untuk menutup kesenjangan kinerja. Upaya menutup kesenjangan mempunyai banyak manfaat apabila dilakukan sebelum akhir tahun sehingga mendapat kesempatan untuk

---

<sup>30</sup> Wibowo, buku “manajemen kinerja”, (Jakarta,Raja Grafindo Persada, 2007)

mengejar perbaikan kinerja di akhir tahun. Pandangan Harvard Business Essentials tentang delapan langkah untuk mencapai effective appraisal, penilaian yang efektif menunjukkan sebagai langkah yang perlu dilakukan dalam review kinerja.

### C. Proses Penilaian Kinerja

Menurut Allen, Proses penilaian kinerja yang berhasil terletak pada beberapa dasar utama, yaitu : *timing, clarity, dan consistency*.<sup>31</sup>

1. *Timing*. Penilaian kinerja harus diatur oleh kalender, bukan jam. Manajer harus melakukan paling tidak dua kali pertemuan formal dengan pekerja setiap tahun. Sekali diawal pada waktu melakukan perencanaan dan diakhir pekerjaan sekali lagi untuk nilai hasil. Diantara dua periode tersebut, manajer harus meng-*coach* pekerjanya setiap hari.
2. *Clarity*. Kita tidak dapat menilai seberapa baik pekerja melakukan pekerjaan sampai jelas tentang apa sebenarnya pekerjaan itu. Setiap pekerjaan mempunyai ilmu sampai enam tanggung jawab kunci. Apabila belum jelas di awal tahun, maka perlu duduk bersama berumuskan sebelum memulai

---

<sup>31</sup> Allen and Meyer. 2013. The Measurement and Antecedents of Affective, Contintuance and NormativeCommitment to Organitazion. PT Elex Media Komputindo, Jakarta.

menilai seberapa baik pekerja menjalankan tugasnya.

3. *Consistency*. Proses penilaian yang efektif mengikat langsung dengan *mission statement* dan nilai-nilai organisasi. Apa yang tercantum dalam penilaian kinerja harus sama dengan apa yang terdapat dalam *mission statement*.
- 4.

#### **D. Manfaat Penilaian Kinerja**

Harvard mengingatkan bahwa orang sering lupa untuk membicarakan untuk apa sebenarnya performance appraisal. Menurut Harvard, penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk :

1. Memperkenalkan perubahan, termasuk perubahan dalam budaya organisasi.
2. Mendefinisikan tujuan, target dan sasaran untuk periode yang akan datang.
3. Memberi orang target yang tidak mungkin dapat dicapai, sebagai alat untuk memecat dikemudian hari.
4. Memberikan gambaran bahwa organisasi dalam menantang pekerja untuk memberikan kinerja tinggi.
5. Meninjau kembali kinerja yang lalu dengan maksud untuk mengevaluasi dan mengaitkan dengan pengupahan.
6. Melobi penilai untuk kepentingan politis, dan bahkan akhir yang meragukan.

7. Mendapatkan kesenangan khusus.
8. Menyepakati tujuan pembelajaran.
9. Mengidentifikasi dan merencanakan membangun kekuatan.
10. Mengidentifikasi dan merencanakan menghilangkan kelemahan.
11. Membangun dialog konstruktif tentang kinerja yang dapat dilanjutkan setelah diskusi penilaian
12. Membangun dialog yang sudah ada antara manajer dengan anak buahnya
13. Menjaga perusahaan atau pemegang saham utama senang tetapi tanpa maksud menggunakan penilaian menjalankan perusahaan.

### **E. Masalah Dalam Penilaian Kinerja**

Harvard Business Essentials mengingatkan bahwa dalam penilaian kinerja perlu dihindari adanya dua masalah. Pertama, penilaian kinerja hanya akan berharga apabila dilakukan secara serius dan dengan birokratis yang mengganggu orang dan memakan waktu. Kedua, manajer tidak terlalu baik dalam mengukur kinerja terhadap tujuan. Sebagai hasilnya, adalah pertimbangan subjektif karena diwarnai oleh kepribadian, emosi, dan memori selektif.<sup>32</sup>

Oleh karena itu, sebaiknya jangan sepenuhnya menggantungkan pada pengamatan sendiri. Cari

---

<sup>32</sup> Harvard Business Essentials Series. 2003. Managing Creativity and Innovation. America : Harvard Business School Publishing Corporation.

masuk dari sumber lain dengan siapa bawahan secara regular berinteraksi. Disamping itu, perlu memelihara catatan kinerja dalam file untuk masing-masing bawahan.

## **BAB IX**

### **REVIEW KINERJA**

#### **A. Memahami Review**

Seringkali terjadi tumpang tindih pandangan diantara para ahli tentang penggunaan istilah penilaian (appraisal), peninjauan ulang (review), dan evaluasi. Ketiganya sering dipergunakan secara bergantian dengan tujuan yang sama. Beberapa terminologi lain yang sering dipergunakan adalah *staf assessment*, *employe review*, dan *performance evaluation*, atau dinyatakan dengan cara lain yang dirasakan sesuai untuk organisasi tertentu<sup>33</sup>.

Pada hakikatnya kinerja merupakan suatu proses yang memerlukan waktu cukup panjang. Penilaian dilakukan terhadap kinerja karyawan atau organisasi atas dasar penilaian tersebut dilakukan review terhadap pelaksanaan tugas pekerjaan karyawan. Dengan demikian, review merupakan kelanjutan dari penilaian sehingga merupakan satu kesatuan, sedangkan evaluasi sebenarnya juga mengandung makna menilai. Akan tetapi, dalam pembahasan selanjutnya, evaluasi diarahkan pada penilaian akhir periode atau akhir kinerja.

---

<sup>33</sup> Lecky-Thompson, Roy. 1999. *Constructive Appraisals*. London: Marshall Publishing, Ltd.



## 1. Pengertian Review

Review mengandung makna meninjau kembali atas segala sesuatu yang telah dilakukan sebelumnya, baik yang menyangkut kebijakan, strategi, perencanaan maupun pelaksanaan. Review yang efektif merupakan inti keberhasilan manajemen. Memahami bagaimana proses review bekerja, dan mengenal bagaimana sistem yang dikelola baik menguntungkan pekerja dan organisasi.

Review kinerja merupakan penilaian formal oleh atasan atau manajer terhadap bawahannya atas kinerjanya dalam periode waktu tertentu yang disepakati. Review kinerja merupakan proses yang berjalan dan dapat dilakukan beberapa kali dalam satu tahun. Atasan sebagai penilai sering disebut sebagai *the appraiser*, dan bawahan yang dinilai dinamakan *the appraisee*.

Review kinerja merupakan alat manajemen yang penting bagi individual, departemental, dan organisasional<sup>34</sup>. Arti penting review kinerja bagi individual adalah:

- a. *Feedback* (umpan balik)  
Semua pekerja perlu dan ingin tahu dengan sungguh-sungguh seberapa tingkat keberhasilannya.
- b. *Improving performance* (memperbaiki kinerja)

---

<sup>34</sup> Lawson, Ken. 2005. Performance Review. London: Axis Publishing Limited

Semua pekerja perlu mengetahui seberapa baik sekarang ini mereka menjalankan tanggung jawabnya, sebelum mereka dapat dimotivasi memperbaiki bidang kelemahannya atau membangun kerja baik lebih lanjut.

- c. *Determining pay raises* (mempertimbangkan kenaikan upah/gaji)  
Kenaikan upah/gaji sering ditentukan oleh seberapa baik review kinerja yang diterima pekerja.
- d. *Renewal of the work contract* (pembaruan kontrak kerja)  
Review kinerja sering mempengaruhi pembaruan kontrak kerja. Hal ini terjadi dengan meninjau kembali komitmen formal dan informal pada organisasi dan tujuannya. Review yang dilakukan dengan baik membuat pekerja mempunyai komitmen pada organisasi dan secara efektif meningkatkan motivasi pekerja.
- e. *Determine development needs* (mempertimbangkan kebutuhan pengembangan)  
Review kinerja memungkinkan manajer mengamati kebutuhan pengembangan dan pelatihan staf.

Sedangkan kepentingan review kinerja pada tingkat departemental adalah sebagai berikut :

- a. *Promotion* (Promosi)  
Review kinerja akan menunjukkan true value atau nilai sebenarnya seorang pekerja bagi organisasi.
- b. *Redundancy* (Berlebihan)  
Apabila organisasi perlu melakukan *downsize*, maka mereka yang mempunyai review kinerja negatif akan diidentifikasi sebagai yang pertama dikeluarkan.
- c. *Setting goals and objectives* (Menetapkan tujuan dan sasaran)  
Ini merupakan alat motivasi yang umum dan efektif. Ditetapkan dengan jelas dan terukur harapan masing-masing pekerja.

Sementara itu, pada tingkat organisasional berkepentingan dengan :

- a. *Talent spotting* (menemukan bakat)  
Semua organisasi memerlukan individual yang berbakat. Review kinerja memungkinkan manajer menyoroti dimana orang berbakat dan menggeser mereka apabila tidak terdistribusi secara seimbang diantara tim dan departemen.
- b. *Retention* (Penyimpanan)  
Sistem penilaian yang efektif memastikan bahwa pekerja yang paling berbakat tidak

memilih meninggalkan organisasi untuk perusahaan atau organisasi lain.

- c. *Wider training needs* (Kebutuhan pelatihan lebih luas)

Apabila semua pekerja menunjukkan kebutuhan untuk pelatihan dalam bidang tertentu, maka terdapat kesenjangan keterampilan dan pengetahuan diseluruh organisasi. Oleh karena itu, pelatihan diseluruh organisasi perlu diidentifikasi.

- d. *Hiring staff* (mempekerjakan staf)

Manajer dapat menilai apakah staf baru adalah individu yang terlihat dalam wawancara, atau apakah mereka sekedar mengisi jabatan. Karenanya keberhasilan rekrutmen dapat dievaluasi.

- e. *Legalities* (legalitas)

Sejarah yang dapat ditunjukkan dari review kinerja negatif dapat membuktikan ketahanan legal yang berharga bagi setiap organisasi apabila menghadapi tuntutan oleh pekerja sebelumnya.

- f. *General orgaziatational performance* (kinerja organisasional menyeluruh)

Merupakan potret menyeluruh apabila semua butir diatas telah dicakup. Kinerja organisasional keseluruhan akhirnya akan diperbaiki. Ini semua menunjukkan proses review kinerja seluruhnya.

## 2. Manfaat Review Kinerja

Review yang efektif memberikan beberapa manfaat bagi pekerja dalam :

1. Melanjutkan motivasi dan komitmen.
2. Memperbaiki kinerja secara berkelanjutan.
3. Memberikan arah dan menyetujui kontribusi yang diharapkan.
4. Menerapkan target sejalan dengan tujuan organisasi dan tim.
5. Pengembangan review sejauh ini.
6. Mengidentifikasi kebutuhan training.
7. Menghargai keberhasilan dan mau belajar dari kekecewaan.
8. Memahami aspirasi karir dan menilai potensi.
9. Menggabungkan gagasan untuk perubahan.

Review kinerja apabila dilakukan dengan baik akan memberikan banyak manfaat. Lawson mengemukakan bahwa review kinerja memberikan manfaat baik bagi individual, manajerial maupun kepentingan organisasi<sup>35</sup>

## 3. Tipe Review

Terdapat beberapa macam tipe review yang berbeda. Masing-masing melibatkan pendekatan yang berbeda untuk menilai kinerja. Beberapa

---

<sup>35</sup> Lawson, Ken. 2005. Performance Review. London: Axis Publishing Limited

tipe review kinerja yang sering dipergunakan dapat disampaikan seperti dibawah ini.

**a. Self-Assesment Review**

Dalam tipe review ini pekerja diberi kesempatan untuk melakukan review atas kinerjanya sendiri, mengukur sendiri kinerjanya. Dengan demikian, pekerja merasa diikutsertakan dalam proses review sehingga diharapkan meningkatkan rasa tanggung jawab dan komitmennya terhadap pencapaian tujuan.

**b. Top-Down Review**

Merupakan review secara tradisional yang dilakukan oleh atasan untuk melihat seberapa jauh bawahannya sudah melakukan pekerjaannya seperi sudah ditugaskan. Dalam tipe review ini pekerja tidak dilibatkan dalam melakukan pengukuran kinerja.

**c. Peer Review**

Merupakan penilaian yang diminta dari rekan sekerja setingkat sehingga saling bertindak sebagai mentor dan membantu memperbaiki kinerja. Tipe review ini memperkaya informasi untuk melakukan penilaian dan dapat meningkatkan kerjasama diantara staff dan organisasi.

#### **d. Subordinate Review**

Bawahan diberi kesempatan untuk melakukan review atas kinerja atasan langsung. Bawahan memberikan penilaian atas kinerja atasan langsungnya, yang dirasakan berpengaruh terhadap kinerja bawahan.

#### **e. Stakeholder Review**

Review yang dilakukan oleh mereka yang mempunyai hubungan kerja dengan organisasi, seperti pelanggan dan pemasok.

#### **f. 360-Degree Review**

Merupakan review yang dilakukan oleh semua orang atau pihak yang mempunyai hubungan kerja dengan pekerja, baik oleh atasan, rekan sekerja, stakeholder, dan bawahan. Tipe review ini merupakan tipe yang memberikan informasi lebih lengkap terhadap kinerja staf.

## **BAB X**

### **EVALUASI KINERJA**

Suatu proses Kinerja apabila telah selesai dilaksanakan, akan memberikan hasil kinerja atau *Prestasi kerja*. Suatu proses kinerja dapat dikatakan selesai apabila telah mencapai suatu target tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya.

Evaluasi kinerja dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi kerja yang diperoleh organisasi, tim atau individu. Evaluasi kinerja akan memberikan umpan balik terhadap tujuan dan sasaran kinerja, perencanaan dan proses pelaksanaan kinerja. Evaluasi kinerja dapat pula dilakukan terhadap proses penilaian review dan pengukuran kinerja.

#### **A. Pengertian**

Evaluasi merupakan pendapat yang bersifat evaluatif atas sifat, perilaku seseorang atau prestasi sebagai dasar untuk keputusan dan rencana pengembangan personel.<sup>36</sup>

Evaluasi mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Evaluasi menunjukkan keterampilan dan kompetensi pekerja yang ada sekarang ini cukup sehingga dikembangkan program. Efektifitas pelatihan dan perkembangan

---

<sup>36</sup> Kreitner, Robert, and Angelo Kinicki, *Organizational Behavior Fifth Edition*, McGraw-Hill, Marshal, Patricia, 2003, hlm 300.



dipertimbangkan dengan mengukur seberapa baik pekerja yang berpartisipasi mengerjakan evaluasi kerja

Evaluasi juga merupakan kebutuhan umpan balik bagi pekerja tentang bagaimana pandangan organisasi terhadap kinerjanya. Selanjutnya evaluasi kinerja dipergunakan sebagai dasar untuk mengalokasi reward. Keputusan tentang siapa yang mendapatkan kenaikan upah dan reward lain sering dipertimbangkan melalui evaluasi kinerja.

## **B. PENDEKATAN EVALUASI KINERJA**

Kreitner dan Kinicki melihat sasaran evaluasi dari segi pendekatannya, yang disebutkan sebagai pendekatan terhadap sifat perilaku, hasil, dan kontingensi<sup>37</sup>. Sementara itu Robbins melihat evaluasi kinerja dalam ukuran hasil pekerjaan individu perilaku dan sikap pendapat diantara keduanya bersifat saling melengkapi dan dapat dijelaskan sebagai berikut.<sup>38</sup>

### **1. Pendekatan sikap**

Pendekatan ini menyangkut penilaian terhadap sifat atau karakteristik individu sifatnya biasanya diukur dalam bentuk inisiatif, kecepatan membuat keputusan dan ketergantungan. Meskipun pendekatan sifat sangat luas dipergunakan oleh manajer, pada umumnya dipertimbangkan oleh para ahli sebagai yang paling lemah.

---

<sup>37</sup> Loc.cit, Kreitner, Robert, and Angelo Kinicki, hlm 303.

<sup>38</sup> S.P Robbins, Perilaku Organisasi : Konsep Kontroversi Aplikasi Edisi kedelapan, Jakarta,2003,Trans, Pujaatmaka, H & Molan, hlm 500.

Penilaian sifat kurang sempurna karena relatif bermakna ganda terhadap kinerja aktual. Misalnya, penilaian seseorang yang mempunyai inisiatif rendah tidak memberikan sesuatu tentang bagaimana memperbaiki prestasi kerja.

## **2. Pendekatan perilaku**

Masalah dalam pendekatan perilaku menunjukkan bagaimana orang berperilaku, dan bukan tentang kepribadiannya. Kemampuan orang untuk bertahan meningkat apabila penilaian kinerja didukung oleh tingkat perilaku kinerja

Dalam banyak hal sulit untuk mengidentifikasi hasil spesifik yang dapat dihubungkan dengan tindakan pekerja. Hal tersebut benar terutama apabila penugasan individu bekerja merupakan bagian dari usaha kelompok. Kinerja kelompok mungkin siap dievaluasi, tetapi kontribusi masing-masing anggota sulit atau tidak mungkin diidentifikasi dengan jelas. Dalam hal seperti ini tidak biasa bagi manajemen mengevaluasi perilaku bekerja.

## **3. Pendekatan hasil**

Apabila pendekatan sifat memfokuskan pada orang dan pendekatan perilaku memfokuskan pada proses, pendekatan hasil memfokuskan pada produk atau hasil usaha seseorang. Dengan kata lain, adalah apa yang telah diselesaikan individu. Manajemen berdasar sasaran merupakan format yang umum untuk pendekatan hasil.

Dengan menggunakan kriteria hasil, seorang manajer dapat dinilai berdasarkan kriteria jumlah yang diproduksi, sisa yang ditimbulkan, dan biaya produksi per unit. Demikian pula halnya, seorang tenaga penjualan dapat diukur dari volume penjualan seluruhnya peningkatan penjualan dan jumlah rekening yang dapat diciptakan.

#### **4. Pendekatan kontingensi**

Pendekatan sifat, perilaku, dan hasil cocok untuk dipergunakan tergantung pada kebutuhan pada situasi tertentu. Oleh karena itu, diusulkan pendekatan kontingensi yang selalu dicocokkan dengan situasi tertentu yang sedang berkembang.

Namun demikian, pendekatan sikap cocok ketika harus membuat keputusan promosi untuk calon yang mempunyai pekerjaan yang tidak sama. sementara itu, pendekatan hasil dibatasi oleh kegagalannya menjelaskan mengapa tujuan penilaian tidak tercapai.

Secara keseluruhan, pendekatan perilaku muncul sebagai yang terkuat tetapi tergantung pada situasi, seperti ketika bekerja dengan pekerjaan yang tidak sama dievaluasi untuk promosi.

#### **C. Sasaran Evaluasi**

Menurut Kreitner dan Kinicki<sup>39</sup>, evaluasi dapat dipergunakan untuk (1) administrasi penggajian (2) umpan balik kinerja (3) identifikasi kekuatan dan

---

<sup>39</sup> Kreitner, Robert, and Angelo Kinicki, *Organizational Behavior Fifth Edition*, McGraw-Hill, Marshal, Patricia, 2003, hlm 300.

kelemahan individu (4) mendokumentasi keputusan pegawai (5) penghargaan terhadap kinerja individu (6) mengidentifikasi kinerja buruk (7) membantu dalam mengidentifikasi tujuan (8) menetapkan keputusan promosi (9) pemberhentian pegawai dan (10) mengevaluasi pencapaian tujuan.

Namun, sebenarnya evaluasi kinerja dapat dipergunakan untuk kepentingan yang lebih luas lagi, seperti berikut.

### **1. Evaluasi tujuan dan sasaran**

Evaluasi terhadap tujuan dimaksudkan untuk mengetahui apakah tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dapat tercapai atau tidak. Apabila tujuan tidak tercapai, dicari faktor penyebabnya. Mungkin disebabkan kesalahan dalam merumuskan tujuan organisasi sehingga tidak dapat dijangkau oleh kinerja organisasi. Dalam hal demikian perlu dilakukan perumusan ulang tujuan organisasi. Namun, di sisi lain mungkin saja disebabkan kinerja organisasi buruk sehingga memerlukan perbaikan kinerja di masa yang akan datang.

### **2. Evaluasi Rencana**

Evaluasi kinerja melakukan penilaian apakah hasil yang telah dicapai

telah sesuai dengan apa yang direncanakan. Apabila hasil yang diperoleh tidak seperti yang diharapkan dalam rencana, dicari tahu apa yang menyebabkan. Apakah terdapat kesalahan dalam perencanaan sumber daya yang diperlukan atau tidak tersedia seperti direncanakan? Ataukah penyusunan jadwal waktu pelaksanaan tidak tepat pada tanya ataukah kondisi lingkungan yang diperkirakan meleset sehingga mempengaruhi hasil?

### **3. Evaluasi lingkungan**

Evaluasi kinerja melakukan penilaian apakah kondisi lingkungan yang dihadapi pada waktu proses pelaksanaan tidak seperti diharapkan tidak kondusif, dan mengakibatkan kesulitan atau kegagalan dalam mencapai hasil kinerja. Dalam hal terjadi demikian antisipasi tindakan apa yang perlu dilakukan untuk menghadapi kinerja di waktu yang akan datang.

### **4. Evaluasi proses kinerja**

Evaluasi kinerja melakukan penilaian apakah terdapat kendala dalam proses pelaksanaan kinerja. Apakah mekanisme kerja dapat berjalan seperti yang diharapkan? Apakah terdapat masalah

kepemimpinan dan hubungan antar manusia dalam organisasi?

#### **5. Evaluasi pengukuran kinerja**

Evaluasi kinerja menilai apakah penilaian kinerja telah dilakukan dengan benar? Apakah sistem review dan coaching telah berjalan dengan benar? Serta apakah metode yang dipergunakan dalam pengukuran kinerja sudah tepat dan dilakukan dengan benar oleh seorang penilai yang objektif?

#### **6. Evaluasi hasil**

Evaluasi terhadap hasil kinerja dapat dilakukan terhadap hasil kinerja organisasi, kelompok maupun individu masing-masing bekerja. Evaluasi terhadap hasil kinerja organisasi dapat diketahui dari seberapa besar tujuan dan sasaran organisasi telah dapat tercapai. Apabila terdapat deviasi dicari faktor yang menyebabkan dan berusaha memperbaikinya di kemudian hari.

### **D. Metode evaluasi**

Metode yang dapat dipergunakan dalam melakukan evaluasi kinerja pada dasarnya sama dengan metode yang dipergunakan dalam mendapatkan umpan balik, melakukan penilaian dan review.

Pandangan Vecchio, Robbins, Kreitner, dan Kinicki pada dasarnya sama dan bersifat saling melengkapi. Metode yang dapat dipergunakan adalah: (1) penilaian diri sendiri dari pekerja yang bersangkutan (2) penilaian dari atasan langsung (3) penilaian dari rekan sekerja (4) penilaian dari bawahan langsung (5) penilaian dari sumber lain seperti pelanggan, pemasok, komite para manajer, konsultan eksternal, dan (6) evaluasi 360 derajat.

### **1. Memperbaiki evaluasi kinerja**

Proses evaluasi kinerja potensial menimbulkan masalah. Evaluator dapat melakukan tindakan bermurah hati, efek halo (penilaian atas kesan pertama) dan kesalahan semacamnya atau menggunakan proses untuk tujuan politis. Secara tidak sadar dapat melambungkan evaluasi. Merendahkan evaluasi atau menekankan pengukuran satu karakteristik dan mengabaikan pengukuran karakteristik lainnya

- a. Menekankan daripada perilaku daripada sifat
- b. Mencatat perilaku kinerja dalam buku harian
- c. Menggunakan banyak evaluator
- d. Mengevaluasi secara selektif
- e. Melatih evaluator
- f. Menyediakan pekerja dengan proses perlindungan

## 2. Metode evaluasi kinerja

Robbins<sup>40</sup> menemukan beberapa metode yang dapat dipergunakan tentang bagaimana mengevaluasi kinerja karyawan. Teknik yang dapat dipergunakan dalam evaluasi individu adalah sebagai berikut:

a. *Written essay*

Teknik ini memberikan evaluasi kinerja dengan cara mendeskripsikan apa yang menjadi penilaian terhadap kinerja individu tim maupun organisasi.

b. *Critical incidents*

Ada apa sih Teknik ini mengevaluasi perilaku yang menjadi kunci dalam membuat perbedaan antara menjalankan pekerjaan secara efektif dan tidak efektif.

c. *Graphic rating scale*

Teknik ini merupakan metode evaluasi di mana evaluator memeringkat faktor kinerja dalam skala inkremental.

d. *Behaviorally anchored rating scales*

Teknik ini merupakan pendekatan skala yang mengkombinasikan elemen utama dari *critical incident* dan *grafik rating scale* penilai pemeringkat bekerja berdasarkan butir-butir sepanjang kontinum tetapi titikny adalah contoh perilaku aktual pada pekerjaan tertentu daripada deskripsi umum atau sifat.

---

<sup>40</sup> S.P Robbins, Perilaku Organisasi : Konsep Kontroversi Aplikasi Edisi kedelapan, Jakarta,2003,Trans, Pujaatmaka, H & Molan, hlm 502.



- e. *Group order ranking*  
Teknik ini merupakan metode evaluasi yang menempatkan pekerja ke dalam klasifikasi tertentu seperti *quartiles*.
- f. *Individual ranking*  
Teknik ini merupakan suatu metode evaluasi yang menyusun atau rankoerder pekerja dari terbaik ke terburuk.
- g. *Paired comparison*  
Teknik ini merupakan metode evaluasi yang membandingkan masing-masing bekerja dengan setiap pekerjaan lain dan menyusun peringkat berdasar pada jumlah nilai Superior yang dicapai bekerja.

### **3. Evaluasi kinerja tim**

Konsep evaluasi kinerja hampir dikembangkan hanya dengan pekerja individu dalam pikiran. Hal tersebut mencerminkan kepercayaan bahwa individu merupakan bangunan utama yang dibangun disekitar organisasi. Namun, semakin banyak organisasi yang membangun tim bagaimana mereka harus mengevaluasi kinerja

## BAB XI

### PERBAIKAN KINERJA

#### A. Pengertian

Suatu organisasi yang ingin berkembang selalu melakukan perbaikan kinerja, perbaikan terhadap kinerja harus dilakukan karena prestasi kerja yang dicapai tidak seperti yang diharapkan. Perbaikan kinerja tidak hanya dilakukan apabila prestasi tidak seperti diharapkan, perbaikan kinerja harus pula dilakukan walaupun seseorang, tim, atau organisasi telah mampu mencapai prestasi kerja yang diharapkan karena organisasi, tim maupun individu di masa depan dapat menetapkan target kuantitatif yang lebih tinggi atau dengan kualitas yang lebih tinggi.<sup>41</sup>

Pada hakikatnya, perbaikan kinerja merupakan proses transformasi kondisi kinerja saat ini menuju pada keadaan kondisi kinerja yang lebih baik di masa yang akan datang. Perbaikan kinerja baru dapat dilakukan setelah diketahui kondisi kinerja saat ini, seperti apa kondisi kinerja yang diharapkan di masa depan.

42

#### B. Rencana Perbaikan Kinerja

Rencana perbaikan kinerja untuk mendapatkan hasil seperti yang diharapkan harus memenuhi kriteria sifat sebagai berikut : **(Krikpatrick,2006:67)**<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> Wibowo, buku “manajemen kinerja”, (Jakarta,Raja Grafindo Persada, 2007), hal 237

<sup>42</sup> Zetia karya, perbaikan kinerja, hanya sebuah blog, Kamis 30 Juni 2016

1. Praktis  
Memperbaiki kinerja dengan cara membaca buku teori atau mengikuti kursus psikologi industri sangat tidak praktis dan memerlukan waktu yang lama
2. Orientasi pada waktu  
Waktu batas akhir penyelesaian pekerjaan harus ditentukan secara realistic dan dipertimbangkan Bersama. Tidak ada pekerjaan tanpa batasan waktu.
3. Spesifik  
Harus jelas menguraikan apa yang akan dikerjakan. Apabila bidang yang diperbaiki adalah kualitas komunikasi dengan pekerja, maka harus secara spesifik referensi yang harus diperbaiki.
4. Melibatkan komitmen  
Baik manajer maupun pekerjaan harus menjual rencana dan mempunyai komitmen terhadap implementasinya, mereka harus sepakat tentang apa yang harus dilakukan.<sup>44</sup>

Rencana perbaikan kinerja dirancang untuk mengubah perilaku pekerja. Untuk melakukan perubahan perilaku, perlu memenuhi 5 syarat yaitu sebagai berikut :

1. Desire (keinginan)  
Keinginan dari pekerja sendiri untuk berubah, tanpa adanya keinginan dari yang bersangkutan, perilaku tidak mungkin berubah.

---

<sup>43</sup> Loc.cit, krikpatrick, hal 237

<sup>44</sup> Ibid, hal 237

2. Knowledge and Skill (Pengetahuan dan Keterampilan)  
Harus tau apa yang akan dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, maka dari itu harus mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan.
3. Climate (iklim)  
Bekerja dalam iklim yang memberikan kesempatan berperilaku dengan cara berbeda. Factor terpenting dalam iklim adalah manajer.
4. Help and Support (Bantuan dan Dukungan)  
Orang mungkin takut mencoba sesuatu yang baru karena takut akan kegagalan, atau pekerja mungkin bermaksud mencoba tetapi tidak mendapat dukungan dan bantuan. Maka dari itu apabila pekerja berniat untuk memperbaiki diri, mereka memerlukan dorongan dan bantuan, bantuan dapat datang dari manajer, dan pelatihan professional.
5. Rewards (penghargaan)  
Orang yang tau bahwa mereka dihargai karena melakukan perubahan maka akan cenderung untuk berubah, juga apabila reward benar-benar diterima mereka akan termotivasi untuk berubah di masa depan.<sup>45</sup>

### **C. Kebutuhan Program**

Kinerja pekerja dapat diperbaiki melalui penilaian kinerja dan coaching. Akan tetapi, hal tersebut tidak akan terjadi sampai apabila program

---

<sup>45</sup> Wibowo, buku “manajemen kinerja”, (Jakarta,Raja Grafindo Persada, 2007), hlm 238-240

secara berhati-hati direncanakan dan secara efektif diimplementasikan, mungkin tidak sempurna pada awalnya. Untuk itu, diperlukan adanya lima program bagi organisasi dengan kriteria sebagai berikut :

1. Program sesuai dengan organisasi

Dalam memilih program, setiap organisasi harus pasti bahwa programnya dapat diimplementasikan dengan sempurna. Oleh karena itu, program yang dirancang harus disesuaikan dengan kondisi organisasi sehingga tidak mengalami kesulitan dalam pelaksanaan

2. Program dikomunikasikan

Setiap orang yang terlibat dalam organisasi harus memahami apa, mengapa, kapan, dimana, dan bagaimana. Dalam banyak hal memerlukan pertemuan untuk menjelaskan dan mendiskusikan program, seperti manual yang menjelaskan format dan prosedur. Hubungan antarapribadi antara atasan dan bawahan menunjukkan berlangsungnya komunikasi yang baik dalam suatu organisasi.

3. Program Dijual

Memahami saja tidak cukup, mereka yang mengimplementasikan rencana harus dipaksa bahwa waktu dan usaha mereka dihargai. Program ini tidak hanya awalnya saja dijual, tetapi secara terus-menerus. Semakin banyak mereka menjual program,

semakin banyak waktu dan energi yang diberikan dan karenanya perlu dilakukan dengan efektif.

#### 4. Review Dilatih

Hanya dengan memahami dan menjual manajer atas program tersebut tidak cukup. Mereka harus mengamini ketrampilan yang diperlukan untuk mengimplementasikan program.

#### 5. Dibangun Kontrol yang sesuai

Dalam banyak hal, manajer banyak mempunyai sesuatu yang harus dikerjakan sementara yang sebaiknya dikerjakan belum dilakukan, dan apabila manajer menemukan bahwa tidak terdapat sesuatu yang serius terjadi apabila review kinerja tidak diselesaikan sesuai jadwal program menjadi bersifat sukarela, meskipun dimulai dengan paksaan sebagai bagian dari perusahaan.

### **D. Kesenjangan Kinerja**

Kesenjangan kinerja merupakan perbedaan antara kinerja sekarang dan bagaimana wujud yang diinginkan yang diinginkan di waktu yang akan datang, dan hal tersebut menyangkut orang dalam berbagai bentuk.

Untuk mengetahui penyebab terjadinya kesenjangan kinerja, sebelum sampai pada implementasi solusi, perlu dilakukan analisis kinerja. Analisis kinerja perlu dilakukan untuk menghindari kesalahan dalam mencari solusi dalam pemecahan

masalah. Ada dua pendekatan yang ditempuh dalam analisis kinerja, yaitu pendekatan diagnostic dan quick fix.

Pendekatan diagnostic dilakukan dengan mengadakan observasi terlebih dahulu terhadap kesenjangan kinerja. Kekuatan pendekatan diagnostic terletak pada kenyataan bahwa solusi didasarkan pada penyebab kesenjangan kinerja yang pada umumnya baru terjadi pertama kali. Sedangkan kelemahannya terletak pada perlunya waktu lebih Panjang untuk memproses karena memerlukan serangkaian analisis.

Pendekatan quick fix, dilakukan dengan melakukan deteksi kesenjangan kinerja dan menentukan solusi secara cepat. Kekuatan quick fix adalah memungkinkan dilakukan Tindakan instan dan menunjukkan kesan kemajuan. Sedangkan kelemahannya dapat memboroskan waktu untuk mengoreksi suatu Tindakan yang mungkin salah karena dilakukan dengan tergesa-gesa.<sup>46</sup>

## **E. Proses Perbaikan Kinerja**

Perbaikan kinerja merupakan proses transformasi kondisi kinerja saat ini menuju pada keadaan kondisi kinerja yang lebih baik di masa yang akan datang. Perbaikan kinerja baru dapat dilakukan setelah diketahui kondisi kinerja saat ini, seperti kondisi kinerja yang diharapkan di masa datang.

---

<sup>46</sup> Wibowo, buku “manajemen kinerja”, (Jakarta, Raja Grafindo Persada, 2007), hlm 243

Visualisasi kinerja yang diinginkan sangat perlu disusun sebagai acuan untuk menentukan Tindakan yang harus dilakukan. Untuk itu, perlu ditemukan orang yang mampu membantu untuk mengerjakannya, seorang high power. Apabila tidak menemukan seorang high power di dalam organisasi, perlu dicari dari sector lain yang sejenis.

Cara menuliskan tujuan adalah dengan berpikir bahwa kita telah mencapai keadaan yang diinginkan, termasuk kriteria keberhasilan untuk mengukur keberhasilan kita. Tujuan ditetapkan berdasarkan kekuatan sendiri untuk mencapai dan bukan tergantung pada orang lain.

Untuk mencapai kinerja yang diharapkan, diperlukan tingkat kemampuan tertentu yang harus dimiliki sumber daya manusia organisasi. Untuk menjadi manajer yang sukses menjalankan kinerja, diperlukan beberapa kemampuan antara lain :

1. Kemampuan sebagai high performer yang menunjukkan prestasi tinggi dalam proses kinerja yang dibawakan oleh tim.
2. Model peran tentang keyakinan, nilai-nilai, dan perilaku yang diharapkan organisasi.
3. Ketrampilan menjalankan hubungan antarpribadi untuk membangun kredibilitas dengan pekerja.
4. Kemampuan analitis untuk mengikuti proses secara sistematis untuk menganalisis kebutuhan.



5. Kreativitas untuk mensintesisakan solusi yang tepat.
6. Keberanian untuk memberikan umpan balik secara jujur.
7. Ketekunan untuk melihat secara mendalam.<sup>47</sup>

Perbaikan kinerja merupakan suatu proses yang bersifat berkelanjutan. Merupakan aktivitas yang berlangsung terus menerus tanpa berhenti. Kondisi lingkungan berubah terus menerus sehingga perubahan harus selalu dilakukan untuk tetap dapat mengantisipasi perkembangan.

Proses continuous performance improvement dilakukan melalui (Stuart Kotze, 2006:173)<sup>48</sup> : identifikasi perilaku seseorang, mengakui perilaku dan memperkuat pemilikan, identifikasi setiap blocking behavior, mengakui blocking behaviour dan memperkuat pemilikan, mengidentifikasi apa yang dilakukan secara berbeda untuk memperbaiki kinerja, menyelaraskan perubahan perilaku dengan sasaran organisasional, dan menciptakan perbaikan kinerja berkelanjutan.

---

<sup>47</sup> Wibowo, buku “manajemen kinerja”, (Jakarta,Raja Grafindo Persada, 2007), hal 244

<sup>48</sup> Loc.cit, stuart kotze, hal 244

## **F. Memaksimalkan Kinerja**

Sumber daya manusia dituntut untuk memberikan kontribusi sebesar-besarnya bagi pencapaian tujuan organisasi. Untuk itu segenap sumber daya manusia perlu digerakkan untuk memaksimalkan kinerja mereka.

Manajer dan pimpinan organisasi harus mengembangkan pemikiran tentang bagaimana memperbaiki kinerja organisasi, memperbaiki kinerja mereka sendiri dan membantu bawahan mereka untuk memperbaiki.

### **1. Memperbaiki kinerja organisasi**

Untuk dapat memperbaiki kinerja organisasi, manajer dan pimpinan perlu mengetahui ketrampilan utama apa yang diperlukan, meningkatkan rasa percaya diri, dapat menentukan tujuan dan sasaran yang jelas, serta dapat mengelola fleksibilitas pribadi mereka.

### **2. Memperbaiki kinerja sendiri**

Apabila kita memfokus pada kinerja kita, maka kita akan melihat perbaikan dalam hasilnya. Untuk mendapatkan hasil kinerja maksimal kita perlu tau bagaimana cara belajar, mampu mengelola emosi, bersedia meng-coach diri sendiri, mampu memvisualisasikan, dapat menemukan pendekatan terbaik, dapat membebaskan sumber daya internal, menghilangkan

kebiasaan buruk, menganalisis masalah, dan dapat mengatur waktu dengan baik.

3. Mrembantu orang lain menjadi lebih baik

Menjadi kewajiban seorang manajer atau pemimpin organisasi untuk membantu bawahannya agar meningkat kemampuannya, sehingga dapat memberikan kinerja yang lebih baik. Pada gilirannya, bawahan akan dapat memberikan kontribusi lebih besar bagi organisasi untuk mencapai tujuannya.

Dalam dunia yang semakin penuh dengan persaingan, semakin diperlukan ketrampilan dalam berinteraksi dengan orang lain. Seorang pemimpin diharapkan memiliki interpersonal skills dalam berhubungan dengan bawahannya maupun rekan sekerjanya. (berhubungan secara nonverbal, mengevaluasi prioritas, bekerja dengan sifat kepribadian, mendapatkan persetujuan terbaik, mendeteksi dan mencegah masalah, menyelenggarakan pertemuan, memperbaiki hubungan kerja, mengenal isyarat, memengaruhi melalui Bahasa, meningkatkan gagasan untuk menang ).<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Wibowo, buku “manajemen kinerja”, (Jakarta,Raja Grafindo Persada, 2007), hlm 269

## BAB XII

### KOMPETENSI

#### A. Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.<sup>50</sup>

Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memungkinkan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas professional dalam pekerjaan mereka.<sup>51</sup>

Kompetensi menurut para ahli :

- Pengertian Kompetensi menurut **Stephen Robbin (2007:38)**, Kompetensi adalah kemampuan (ability) atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan ini ditentukan

---

<sup>50</sup> Wibowo, buku “manajemen kinerja”, (Jakarta,Raja Grafindo Persada, 2007), hlm 272

<sup>51</sup> Ibid

oleh dua faktor yang kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.<sup>52</sup>

- Pengertian Kompetensi menurut **Sedarmayanti (2008:126)**, Kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik.<sup>53</sup>
- Pengertian Kompetensi menurut **Mangkunegara (2005:113)**, Kompetensi adalah faktor mendasar yang dimiliki seseorang yang mempunyai kemampuan lebih, yang membuatnya berbeda dengan seseorang yang mempunyai kemampuan rata-rata atau biasa saja.<sup>54</sup>

Terdapat 5 tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut :

- *Motif* adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu
- *Sifat* adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi.

---

<sup>52</sup> Loc.cit, stephen robbin, hal. 38

<sup>53</sup> Ibid, hal. 126

<sup>54</sup> Budi kho, “pengertian kompetensi menurut manajemen SDM”, <https://ilmumanajemenindustri.com/pengertian-kompetensi-competency-dalam-manajemen-sdm/>, 10 May 2018

- *Konsep diri* adalah sikap, nilai-nilai atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang
- *Pengetahuan* adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik
- *Keterampilan* adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu.<sup>55</sup>

## B. Model kompetensi

Matthew Schieltz, lulusan Jurusan Psikologi Klinis dari Wright State University in Dayton, Ohio dan menjadi kontributor independen sejak 2006, pada berbagai website dan organisasi termasuk Demand Studios, menyebut tentang adanya empat model kompetensi. Dari empat model kompetensi berikut kita akan menemukan komponen yang serupa pada masing-masing model. Gambaran standar atau faktor yang berkontribusi terhadap sukses dan perilaku atau patokan organisasi (organizational anchors) yang dapat diukur dan dinilai.

- Model Kompetensi Organisasi

Juga disebut sebagai kompetensi inti atau jenerik, model kompetensi organisasi menggambarkan

---

<sup>55</sup> Wibowo, buku “manajemen kinerja”, (Jakarta, Raja Grafindo Persada, 2007), hlm 273

kompetensi yang diperlukan oleh seluruh karyawan di dalam organisasi. Model kompetensi ini menggunakan pendekatan jenerik yang menyebut sekitar lima hingga enam perangkat perilaku yang harus dimiliki oleh setiap karyawan. Misalnya kompetensi inti yang mensyaratkan bahwa setiap karyawan harus menjadi pembelajar terus-menerus. Kompetensi ini menggambarkan bagaimana setiap level karyawan dapat mencapai kompetensi ini, seperti pembangunan keterampilan (skill-building) atau pembelajaran keterampilan tingkat lanjut (learning advanced skills).

- Model Kompetensi Fungsional

Model kompetensi fungsional menggambarkan standar kinerja yang diperlukan oleh individu untuk melaksanakan peran atau fungsi spesifik. Misalnya, kompetensi fungsional yang berbeda diperlukan oleh seseorang yang akan bekerja di bagian penjualan, pemasaran, konstruksi, perakitan mobil, pengecoran logam, dan riset serta pengembangan. Masing-masing pekerjaan di bidang yang telah disebutkan tadi memerlukan model kompetensi yang berbeda-beda pada setiap fungsinya. Kompetensi apa yang harus dimiliki oleh tenaga penjual tentu berbeda dengan kompetensi yang harus dimiliki tenaga riset dan pengembangan, misalnya.

Pemerintah AS, melalui departemen yang terkait telah melakukan penjabaran terhadap model

kompetensi fungsional pada ratusan jenis pekerjaan dan juga industri yang ada di negeri itu. Pemerintah Indonesia melalui Kementerian Tenaga Kerja tampaknya juga sedang mengarah pada pembentukan standar kompetensi kerja nasional.

- Model Kompetensi Jabatan/Pekerjaan

Tipe model kompetensi jabatan/pekerjaan menggambarkan seperangkat perilaku, keterampilan dan pengetahuan tertentu, yang diperlukan untuk menghasilkan kinerja yang bagus pada pekerjaan tertentu. Perusahaan dan departemen HR biasanya mengembangkan model kompetensi ini untuk setiap jabatan di dalam organisasi. Misalnya di dalam bisnis eceran, kasir atau bagian pelayanan pelanggan memiliki kompetensi yang berbeda dibandingkan dengan orang bagian gudang atau orang yang tugasnya di bagian pengawasan. Manajer atau supervisor perusahaan dapat mengevaluasi perilaku dan keterampilan setiap karyawan dan membandingkan masing-masing dari mereka dengan model kompetensi untuk pekerjaan tertentu, ketika menilai kinerja mereka.

- Model Kompetensi Kepemimpinan

Model kompetensi kepemimpinan atau manajerial menggambarkan faktor-faktor yang akan membawa pada kesuksesan bagi pimpinan, staf senior, eksekutif, dan siapa saja yang mengemban tugas sebagai pemimpin atau manajemen puncak. Banyak



perusahaan menggunakan model kompetensi kepemimpinan untuk melakukan pendampingan eksekutif yang digadang-gadang akan menjadi pemimpin dan juga menggunakan model kompetensi kepemimpinan untuk menciptakan program pengembangan kepemimpinan. Model itu umumnya melukiskan delapan hingga dua belas kompetensi berbeda, yang berfokus pada pengembangan pribadi, kepemimpinan, inovasi, penilaian profesional (professional judgment), pengembangan hubungan (relationship development) dan percaya diri (self-assurance). (Eko W).<sup>56</sup>

### C. Jenis-Jenis kompetensi

Dibawah ini adalah jenis-jenis kompetensi yaitu sebagai berikut:

- ***Core Competencies/kompetensi utama***

Kompetensi utama adalah sebuah kompetensi yang didefinisikan sebagai kemampuan internal yang sangat penting bagi keberhasilan bisnis. Kompetensi ini adalah kompetensi diharapkan dimiliki semua individu dalam organisasi. Kompetensi ini mendefinisikan tentang nilai-nilai organisasi yang paling di pahami oleh kebanyakan orang. tujuan bagi kompetensi bagi individu adalah agar ia bisa bekerja dalam beragam posisi di dalam org anisasi.

---

<sup>56</sup> <https://www.intipesan.com/mengenal-tipe-dan-model-kompetensi/>

- ***Threshold competencies***

*Threshold Kompetencies* adalah karakteristik setiap pemegang pekerjaan sehingga bisa melakukan pekerjaan secara efektif, tetapi tidak dapat di gunakan seorang yang berkinerja tinggi, rata-rata, atau rendah. Misalnya, penjual yang baik harus memiliki kemampuan yang memadai tentang produk yang mereka jual, tetapi pengetahuan ini tidak selalu cukup untuk memastikan performa penjualan mereka.

- ***Differentiating Copetencies***

*Differentiating Copetencies* adalah karakteristik yang membedakan individu berkinerja superior dengan yang rata-rata. *Differentiating Copetencies* tidak ditemukan dalam individu yang berkinerja rata-rata. Misalnya individu yang bekerja di bidang desain memiliki *Differentiating Copetencies* dalam mendesain yang membuatnya lebih unggul.<sup>57</sup>

#### **D. Manfaat kompetensi**

1. Memperjelas standar kerja serta harapan yang mau digapai oleh perusahaan.
2. Kompetensi individu bisa dipakai sebagai alat seleksi tenaga kerja yang potensial.
3. Kecakapan tenaga kerja untuk memaksimalkan produktivitas perusahaan.

---

<sup>57</sup> Pak Dosen, “Kompetensi adalah”, <https://pakdosen.co.id/kompetensi-adalah/>, 30 Juli 2021

4. Kecakapan atau kompetensi tenaga kerja bisa menjadi dasar dalam mengembangkan sistem remunerasi.
5. Kompetensi bisa membantu perusahaan untuk bisa beradaptasi pada perubahan yang terjadi.
6. Kompetensi bisa memudahkan perusahaan dalam menyatukan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.<sup>58</sup>

### **E. Faktor mempengaruhi kompetensi**

Kompetensi bukan merupakan kemampuan yang tidak dapat dipengaruhi. Michael Zwell dalam Wibowo 2007 mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang yaitu :<sup>59</sup>

1. Keyakinan dan Nilai-nilai Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu
2. Keterampilan Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Pengembangan kompetensi secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.

---

<sup>58</sup> Alex, "kompetensi adalah", <https://pengajar.co.id/kompetensi-adalah/>, 03 Juli 2021

<sup>59</sup> Loc.cit, Michael Zwell, hal. 126

3. Pengalaman Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang. Pengalaman merupakan elemen kompetensi yang perlu, tetapi untuk menjadi ahli tidak cukup dengan pengalaman
4. Karakteristik Kepribadian Kepribadian termasuk faktor yang diantaranya sulit dirubah dengan mudah. Tidaklah bijaksana untuk mengharapkan orang memperbaiki kompetensi dengan mengubah kepribadiannya.
5. Motivasi Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat dirubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang.
6. Isu Emosional Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai cenderung membatasi motivasi dan inisiatif
7. Kemampuan intelektual Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Salah satu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi
8. Budaya Organisasi Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan antara lain:praktek

rekrutmen, sistem penghargaan, pengambilan keputusan, filosofi organisasi, komitmen dan lain-lain.<sup>60</sup>

## **F. Manajemen SDM berbasis kompetensi**

### **1. Memberikan Pelatihan, Pengembangan & Penilaian Prestasi**

- Pengembangan dan evaluasi karyawan (Development and evaluation). Tenaga kerja yang bekerja pada organisasi atau perusahaan harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Untuk itu diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli di bidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada. Dengan begitu proses pengembangan dan evaluasi karyawan menjadi sangat penting mulai dari karyawan pada tingkat rendah maupun yang tinggi.
- Memberikan kompensasi dan proteksi pada pegawai (Compensation and protection). Kompensasi adalah imbalan atas kontribusi kerja pegawai secara teratur dari organisasi atau perusahaan. Kompensasi yang tepat sangat penting dan disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja yang ada pada lingkungan eksternal. Kompensasi yang tidak sesuai dengan kondisi yang ada dapat menyebabkan masalah

---

<sup>60</sup> <https://text-id.123dok.com/document/1y9xkpwyg-faktor-faktor-yang-mempengaruhi-kompetensi.html>

ketenaga kerjaan di kemudian hari atau pun dapat menimbulkan kerugian pada organisasi atau perusahaan. Proteksi juga perlu diberikan kepada pekerja agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan tenang sehingga kinerja dan kontribusi pekerja tersebut dapat tetap maksimal dari waktu ke waktu. Kompensasi atau imbalan yang diberikan bermacam-macam jenisnya yang telah diterangkan pada artikel lain pada situs organisasi.org ini.

## 2. Promosi, Pemindehan dan Pemisahan

- Promosi adalah sebuah jenis transfer yang meliputi penugasan kembali seorang pegawai pada sebuah posisi yang kemungkinan besar diberikan pembayaran yang lebih tinggi dan tanggung jawab, hak dan kesempatan yang lebih besar. Demosi, kadang-kadang disebut transfer ke bawah, adalah sebuah jenis transfer meliputi pemotongan pembayaran, hak dan kesempatan.
- Pemisahan, disebut juga pemberhentian, bahkan sering disebut downsizing, adalah perpindahan sementara atau tidak definitif seorang pegawai dari daftar gaji. Umumnya adalah untuk mengurangi kelebihan beban biaya tenaga kerja dan permasalahan keuangan perusahaan semakin serius.
- Terminasi adalah tindakan manajemen berupa pemisahan pegawai dari organisasi

karena melanggar aturan organisasi atau karena tidak menunjukkan kinerja yang cukup.

- Pemberhentian sukarela adalah pemisahan pegawai dari organisasi atas inisiatif organisasi atau kemauan pegawai sendiri.
- Pengunduran diri adalah pemisahan pegawai yang telah menyelesaikan masa kerja maksimalnya dari organisasi atau umumnya di kenal dengan istilah pension.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> Samsuni, “Manajemen Sumber daya Manusia Berbasis Kompetensi Kerja”,

## **BAB XIII**

### **Kompensasi**

Seseorang bekerja memberikan waktu dan tenaga yang kepada organisasi dan sebagai kontra prestasinya, organisasi memberikan imbalan atau kompensasi yang membentangi bentuknya dapat sangat bervariasi. sistem yang dipergunakan organisasi dalam memberikan imbalan tersebut dapat mempengaruhi motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan. Kesalahan dalam menerapkan sistem penghargaan akan berakibat timbulnya demotivasi dan tidak adanya kepuasan kerja di kalangan pekerja apabila hal tersebut terjadi dapat menyebabkan turunnya kinerja pekerja maupun organisasi.

Dalam kenyataannya setiap organisasi menerapkan sistem kompensasi secara fleksibel dan bebas sesuai dengan kondisi masing-masing.. sistem mana yang dirasa tepat untuk memberikan kompensasi kepada pekerja dengan harapan dapat meningkatkan kinerja dan menumbuhkan kepuasan kerjanya.

#### **A. Pengertian kompensasi**

Kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Werther dan Davis (1996:379) mendefinisikan kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi.



Di dalam kompensasi terdapat sistem insentif yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja. Dengan kompensasi kepada pekerja diberikan penghargaan berdasarkan kinerja dan bukan berdasarkan senioritas atau jumlah jam kerja (Werthes dan Davis, 1996:408).

Dilihat dari cara pemberiannya, kompensasi dapat merupakan kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung merupakan kompensasi manajemen seperti upah dan gaji atau *pay for performance*, seperti insentif dan *Gain sharing*. Sementara itu, kompensasi tidak langsung dapat berupa tunjangan atau jaminan keamanan dan kesehatan, jumlah jam kerja.

Pemberian kompensasi dapat terjadi tanpa ada kaitannya dengan prestasi, seperti upah dan gaji. Upah adalah kompensasi dalam bentuk uang dibayarkan atas waktu yang telah dipergunakan sedangkan gaji, adalah kompensasi dalam bentuk uang yang dibayarkan atas pelepasan tanggung jawab atas pekerjaan. Upah dipergunakan untuk memberikan kompensasi kepada tenaga kerja yang kurang terampil, sedangkan untuk tenaga terampil biasanya digunakan pengertian gaji.

Namun, kompensasi dapat pula diberikan dalam bentuk insentif, yang merupakan kontra prestasi di luar upah atau gaji, dan mempunyai hubungan dengan prestasi sehingga dinamakan pula sebagai *pay for performance* atau pembayaran atas prestasi.

Apabila upah dan gaji diberikan sebagai kontra prestasi atas kinerja standar pekerja, dalam insentif merupakan tambahan kompensasi atas kinerja di atas standar yang ditentukan. Adanya insentif diharapkan menjadi faktor pendorong untuk meningkatkan prestasi kerja di atas standar.

Di samping upah, gaji dan insentif, kepada pekerja dapat diberikan rangsangan lain berupa penghargaan atau reward. Perbedaan antara insentif dan reward adalah insentif bersifat memberi motivasi agar pekerja lebih meningkatkan prestasinya, pada reward, pekerja lebih bersifat pasif. Atas prestasi kerjanya, atasan memberikan penghargaan tambahan lain kepada pekerja.

Bentuk kompensasi lain berupa tunjangan, yang pada umumnya tidak dikaitkan dengan prestasi kerja. Tunjangan lebih banyak dikaitkan dengan pemberian kesejahteraan dan penciptaan kondisi kerja sehingga pekerja menjadi lebih merasa nyaman dan merasa mendapat perhatian atasan.

## **B. Tujuan Manajemen Kompensasi**

Tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu organisasi mencapai keberhasilan strategis sambil memastikan keadilan internal dan eksternal. Internal equity atau keadilan internal memastikan bahwa jabatan yang lebih menantang atau orang yang mempunyai kualifikasi lebih baik dalam organisasi dibayar lebih tinggi. Sementara itu, external equity atau keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan mendapatkan kompensasi secara adil dalam perbandingan dengan pekerjaan yang sama di pasar tenaga kerja.

Tujuan manajemen kompensasi adalah sebagai berikut (Werther dan Davis, 2001:381):

1. Memperoleh personel berkualitas

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk mampu menarik pelamar. Tingkat pembayaran harus tanggap terhadap permintaan dan penawaran tenaga kerja di pasar kerja karena harus bersaing untuk mendapatkan tenaga kerja.

2. Mempertahankan karyawan yang ada

Pekerja dapat keluar apabila tingkat kompensasi tidak kompetitif terhadap organisasi lain, dengan akibat perputaran tenaga kerja tinggi. Dengan demikian, perlu dipertimbangkan mana yang lebih baik dan menguntungkan antara meningkatkan kompensasi dengan mencari pekerja baru dengan konsekuensi harus melatih kembali pekerja baru

3. Memastikan keadilan

Manajemen kompensasi berusaha keras menjaga keadilan internal dan eksternal. Keadilan internal memerlukan bahwa pembayaran dihubungkan dengan nilai relatif pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama mendapatkan pembayaran sama. Keadilan eksternal berarti membayar pekerja sebesar apa yang diterima pekerja yang setingkat oleh perusahaan lain.

#### 4. Menghargai perilaku yang diinginkan

Pembayaran harus memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perilaku di masa depan. Rencana kompensasi yang efektif menghargai kinerja, loyalitas, keahlian, dan tanggung jawab.

#### 5. Mengawasi biaya

Sistem kompensasi yang rasional membantu organisasi memelihara dan mempertahankan pekerja pada biaya yang wajar. Tanpa manajemen kompensasi yang efektif, pekerja dapat dibayar terlalu tinggi atau terlalu rendah

#### 6. Mematuhi peraturan

Sistem upah dan gaji yang baik mempertimbangkan tantangan legal yang dikeluarkan pemerintah dan memastikan pemenuhan pekerja.

#### 7. Memfasilitasi saling pengertian

Sistem manajemen kompensasi harus mudah dipahami oleh spesialis sumber daya manusia, manajer operasi, dan pekerja. Dengan demikian terbuka saling pengertian dan menghindari kesalahan persepsi

#### 8. Efisiensi administratif selanjutnya

Program upah dan gaji harus dirancang dapat dikelola secara efisien, meskipun tujuan ini merupakan pertimbangan sekunder.

### C. Faktor Mempengaruhi Kompensasi

Kompensasi dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal organisasi. Sebagai faktor eksternal adalah *the labor market*, *the economy*, *the government* dan *unions*. Sedangkan sebagai faktor internal adalah *the labor budget* dan *who makes compensation decision* (Ivancevich, 2010: 295)

1. *The Labor Market*, pasar tenaga kerja. Pada umumnya timbul pendapat bahwa tenaga kerja sebaiknya tidak diatur oleh kekuatan permintaan dan penawaran. Pada kenyataannya, apabila terdapat kesempatan kerja penuh, upah dan gaji mungkin lebih tinggi untuk menarik dari menjaga kecukupan pekerja yang berkualitas. Dalam depresi, bayaran dapat lebih rendah. Bayaran mungkin juga lebih tinggi apabila pekerja terampil tersedia terbatas di pasar
2. *The Economy*, kondisi ekonomi. Kondisi perekonomian, terutama tingkat daya saing, mempengaruhi kemampuan organisasi membayar upah tinggi. Semakin tinggi situasi tingkat kompetitif, organisasi semakin kurang mampu membayar upah lebih tinggi.
3. *The Government*, pemerintah. Pemerintah secara langsung mempengaruhi kompensasi melalui pengendalian upah, antara lain sebagai contoh apabila pemerintah menetapkan besaran upah minimum.
4. *Unions*, perserikatan. Serikat pekerja mempunyai pengaruh pada bayaran, tunjangan, dan perbaikan kondisi kerja. Pada umumnya cenderung mengakibatkan meningkatnya tingkat

bayaran. Apabila serikat pekerja kuat akan mempengaruhi kebijakan kompensasi.

5. *The Labor Budget*, anggaran tenaga kerja. Anggaran tenaga kerja umumnya mengidentifikasi jumlah uang tersedia untuk kompensasi tahunan pekerja. Setiap unit kerja dalam organisasi dipengaruhi oleh besarnya anggaran tenaga kerja, yang menyatakan berapa banyak tersedia untuk unit kerja.

6. *Who makes compensation decision*, pembuat keputusan kompensasi. Keputusan tentang berapa banyak membayar, sistem apa dipergunakan, tunjangan apa ditawarkan, dipengaruhi dari atas sampai ke bawah dari organisasi. Manajemen membuat keputusan yang mempertimbangkan jumlah total anggaran yang disediakan untuk bayaran, bentuk bayaran yang dipergunakan dan kebijakan bayaran lainnya.

#### **D. Metode Pembayaran**

Pekerja dapat dibayar atas dasar waktu berapa lama mereka bekerja, hasil yang dapat mereka produksi, keterampilan, pengetahuan dan kompetensi atau kombinasi di antaranya. Ivancevich (2010: 328) mengelompokkan bagaimana cara pembayaran kepada pekerja sebagai berikut:

1. *Flat rates*. Dalam perusahaan atau organisasi di mana upah ditetapkan oleh kesepakatan kolektif, dibayar upah berdasar flat rate tunggal tanpa memandang senioritas atau kinerja. Namun demikian, menggunakan flat rate tidak berarti bahwa senioritas dan pengalaman tidak berbeda.

2. *Payment for time worked.* Mayoritas pekerja dibayar atas waktu bekerja dalam bentuk upah atau gaji. Upah adalah bayaran diperhitungkan pada tarif per jam. Sedangkan gaji diperhitungkan berdasar tarif bulanan atau tahunan
3. *Variable pay.* Variable pay adalah setiap rencana kompensasi yang menekankan pada fokus bersama pada keberhasilan organisasi, peluang lebih besar untuk insentif pada kelompok nontradisional dan bekerja di luar sistem base-pay incentive.
4. *Ownership.* Kepemilikan pekerja atas saham dimaksudkan untuk meningkatkan komitmen dan kinerja pekerja. Dalam kepemilikan saham pekerja, pekerja menerima saham dari perusahaan.
5. *People-based pay.* Desain kompensasi telah berubah untuk menghadapi tantangan lingkungan abad ke-21. Pendekatan job-based, berbasis pekerjaan yang birokratik telah digantikan people-based, berbasis orang dalam mempertimbangkan bayaran. Salah satu pertimbangan adalah karena mesin pertumbuhan bukan lagi manufakturing, tetapi pada pelayanan dan pengetahuan. Variasi dari people-based pay adalah: skill based, knowledge based, credential based (surat kepercayaan), feedback pay, competency based.
6. *Executive pay.* Executive pay didasarkan pada pay for performance, dibayar berdasar kinerjanya. Data executive pay untuk perusahaan besar dapat diketahui antara lain The Wall Street Journal, The New York Times, dan Forbes.

## E. Klasifikasi Kompensasi

Di antara para penulis menunjukkan bervariasinya pendapat dalam mengklasifikasi kompensasi. Ivancevich (2010: 295) tidak secara tegas menyatakan adanya kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial. Ivancevich hanya membedakan kompensasi finansial menjadi direct financial kompensasi finansial tidak langsung. Kompensasi finansial langsung meliputi upah, gaji, bonus, atau komisi. Sedangkan kompensasi finansial tidak langsung disebutnya pula sebagai benefit atau tunjangan terdiri dari semua financial rewards atau penghargaan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung. Tipe tunjangan termasuk liburan, asuransi, dan pelayanan pada anak-anak atau orang tua. Di sisi lain Ivancevich juga menyebutkan adanya nonfinancial reward atau penghargaan nonfinansial seperti pujian, rasa harga diri, dan rekognisi yang dapat memengaruhi motivasi, produktivitas, dan kepuasan. Dari uraian tersebut tampak bahwa Ivancevich tidak menggambarkan dengan jelas persamaan maupun perbedaan compensation dengan reward.

Performance-based rewards mendapat tentangan karena tidak mendorong kreativitas, membuat jarak manajemen dari pekerja, membingungkan atas keberartian pekerjaan itu sendiri, dan terlalu cepat menetapkan yang mengabaikan sebab sebenarnya dari kinerja buruk. Hal tersebut mungkin benar dalam kondisi tertentu, tetapi tidak berarti harus meninggalkan *performance-based rewards*. Sebaliknya, berkembang saran pada perusahaan yang berkinerja tinggi untuk menggunakan *performance-based rewards*.



## **F. Upah dan Gaji**

Pada dasarnya, upah dan gaji merupakan kompensasi sebagai kontra prestasi atas pengorbanan pekerja. Upah dan gaji pada umumnya diberikan atas kinerja yang telah dilakukan berdasarkan standar kinerja yang ditetapkan maupun disetujui bersama berdasarkan personal contract. Upah biasanya diberikan pada pekerja pada tingkat bawah sebagai kompensasi atas waktu yang telah diserahkan. Sementara itu, gaji diberikan sebagai kompensasi atas tanggung jawabnya terhadap pekerjaan tertentu dari pekerja pada tingkatan yang lebih tinggi.

Upah dan gaji dapat dibayarkan atas pekerjaan dalam periode waktu tertentu, biasanya sebagai pembayaran bulanan. Namun, untuk upah dapat lebih bervariasi tergantung dari jenis dan sifat pekerjaannya. Menurut waktunya, upah dapat diberikan dalam ukuran harian, mingguan, dua mingguan, dan sebagainya. Namun, upah dapat pula diberikan atas dasar prestasi atau produksinya, seperti pembayaran upah per unit produksi atau jasa yang dihasilkan atau berdasarkan terselesaikannya suatu unit pekerjaan tertentu.

Sistem pembayaran upah dan gaji yang bersifat spesifik adalah *team based pay* dan *skill-based pay*

### ***1. Team-Based Pay***

*Team-based pay* atau pembayaran berbasis tim menghubungkan pembayaran dengan perilaku kelompok kerja. *Team-based pay* merupakan kompensasi yang memberikan

penghargaan individual atas kerja sama kelompok dan/atau memberi penghargaan tim atas hasil kolektif.

Masalah terbesar untuk efektifnya team-based pay adalah pada masalah budaya, terutama budaya yang sangat individualistik. Penelitian yang telah dilakukan tidak mendorong sistem ini. Team-based pay mengarah pada kesimpulan bahwa kenyataan empiris berdasarkan lapangan sangat terbatas dan tidak dapat disimpulkan.

*Team-based pay* sudah dianggap primitif saat ini. Namun, apabila akar dilakukan, direkomendasikan untuk menjalankan langkah-langkah antara lain:

- a. mempersiapkan pekerja untuk menerima pembayaran insentif dengan sistem berbasis tim dengan sebanyak mungkin pelatihan keterampilan tentang hubungan antar pribadi
- b. membentuk tim dan membuat tim berjalan lancar sebelum memperkenalkan insentif pembayaran berdasar tim untuk mencegah pekerjaan berlebihan dan frustrasi;
- c. menciptakan rencana pembayaran yang memadukan antara prestasi individu dengan insentif tim; prestasi sebagai tim harus tetap memerhatikan dan menghargai prestasi sebagai individu;
- d. memulai dengan menghargai perilaku kerja sama tim yang bersifat saling mendukung, kerja sama, dan pemecahan masalah kelompok dan kemudian tahap membayar insentif untuk hasil tim;

e . perlu memastikan bahwa anggota tim melihat dengan jelas hubungan antara pekerjaan mereka sendiri dengan hasil kerja tim ketika membayar hasil kerja tim.

## **2. Skill-Based Pay**

*Skill-based pay* merupakan upah yang dibayar pada tingkat yang diperhitungkan dan berdasar pada keterampilan di mana pekerja menguasai, menunjukkan, dan berkembang dalam mewujudkan pekerjaan mereka (Gibson, Ivancevich, dan Donnally, 2000: 188)

*Skill-based pay* sering juga dinamakan *knowledge-based pay* atau *multiskill pay*, yang menghargai individu atas apa yang mereka ketahui tentang bagaimana melakukan sesuatu. Pekerja dibayar untuk rentang, kedalaman, dan tipe keterampilan yang menunjukkan kemampuan.

*Keuntungan skill-based pay* adalah memberikan motivasi kuat pada pekerja untuk mengembangkan keterampilan yang ada hubungannya dengan pekerjaan, memperkuat rasa percaya diri, dan tenaga kerja yang fleksibel.

Sementara itu, kerugiannya adalah: (1) pekerja secara sukarela mempelajari pekerjaan pada tingkat yang lebih tinggi, dan rata-rata upah per jam akan lebih besar dari normal; (2) diperlukan investasi dalam training pekerja; dan (3) tidak semua pekerja menyukai pembayaran upah berdasar keterampilan karena ditekan untuk semakin meningkatkan keterampilan.

## **G. Insentif**

Insentif menghubungkan penghargaan dan kinerja dengan memberikan imbalan kinerja tidak berdasarkan senioritas atau jam bekerja. Meskipun insentif diberikan kepada kelompok, mereka sering menghargai perilaku individu. Program insentif dirancang untuk meningkatkan motivasi kerja pekerja. Program insentif dapat berupa insentif perorangan, insentif untuk seluruh perusahaan, dan program tunjangan.

### **1. Bentuk Insentif**

Werther dan Davis (1996:413) menunjukkan adanya beberapa bentuk dalam pemberian insentif, yaitu sebagai berikut:

- a. Piecework merupakan pembayaran diukur menurut banyaknya unit atau satuan barang atau jasa yang dihasilkan.
- b. Production bonuses merupakan penghargaan yang diberikan atas prestasi yang melebihi target yang ditetapkan.
- c. Commissions merupakan persentase harga jual atau jumlah tetap atas barang yang dijual.
- d. Maturity curves merupakan pembayaran berdasarkan kinerja yang diranking menjadi: marginal, below average, average, good, outstanding.
- e. Merit raises merupakan pembayaran kenaikan upah diberikan setelah evaluasi kinerja.

- f. Pay-for-knowledge/pay-for-skills merupakan kompensasi karena kemampuan menumbuhkan inovasi
- g. Non-monetary incentives, merupakan penghargaan diberikan dalam bentuk plakat, sertifikat, liburan, dan lain-lain
- h. Executive incentives, merupakan insentif yang diberikan kepada eksekutif yang perlu mempertimbangkan keseimbangan hasil jangka pendek dengan kinerja jangka panjang
- i. International incentives, diberikan karena penempatan seseorang untuk penempatan di luar negeri.

## **2. Ukuran Insentif**

Sementara itu, ukuran yang dapat dipergunakan untuk memberikan insentif dapat beragam.

- a. Ukuran insentif terhadap jumlah keluaran dilakukan dengan menggunakan pembayaran berdasar piece rate atau komisi penjualan
- b. Ukuran terhadap kualitas keluaran dilakukan dengan menggunakan pembayaran berdasar piece rate hanya untuk yang mencapai standar, atau komisi hanya diberikan untuk penjualan tanpa piutang ragu-ragu.
- c. Ukuran insentif atas keberhasilan mencapai tujuan diberikan dalam bentuk bonus untuk penjualan yang mencapai jumlah tertentu dalam waktu tertentu yang ditentukan sebelumnya
- d. Ukuran insentif atas jumlah keuntungan diberikan dalam bentuk profit sharing

- e. Ukuran insentif atas efisiensi biaya diberikan dalam bentuk gain sharing
- f. Ukuran insentif atas keterampilan pekerja diberikan dalam bentuk skillbased pay.

### **3. Cakupan Insentif**

Menurut cakupannya, insentif dapat diberikan pada individu atau diperlakukan pada seluruh organisasi.

- a. *Individual Incentives* merupakan insentif yang diberikan secara perorangan atas prestasi kerjanya
- b. *Companywide incentives* merupakan insentif yang dapat berlaku untuk semua pekerja dalam organisasi.

### **4. Pay for Performance**

Pay for performance merupakan insentif dalam bentuk uang dikaitkan dengan hasil atau prestasi seseorang (Kreitner dan Kinicki, 2001: 288). Terminologi lain dinyatakan sebagai incentive pay, dan ada pula yang menyebut variable pay.

Gagasan di belakangnya adalah memberi pekerja insentif untuk bekerja keras dan/atau lebih baik. Pay for performance merupakan suatu ekstra kompensasi di atas atau di luar upah dan gaji dasar. Hal ini perlu karena upah per jam atau gaji tetap hanya memotivasi orang untuk hadir di pekerjaan dan menempatkannya dalam jumlah jam yang diperlukan.

Penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa pay for performance sering mencapai tujuan memperbaiki prestasi

kerja. Sementara itu, penelitian lain menunjukkan terdapat korelasi positif terhadap kuantitas kinerja, namun tidak mempunyai dampak pada kualitas kinerja. Bentuk pay for performance antara lain disebut profit sharing dan gain sharing.

## **BAB XIV**

### **Motivasi kerja**

Pada awalnya motivasi seseorang untuk melakukan kegiatan muncul karena merasakan perlunya untuk memenuhi kebutuhan. Kemudian berkembang pemikiran bahwa motivasi juga diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu. Oleh karena itu, motivasi dapat dikembangkan apabila timbul kebutuhan maupun tujuan baru.

Apabila pekerja sudah mempunyai motivasi untuk mencapai tujuan maka ia harus meningkatkan kinerjanya. Dengan meningkatkan kinerja pekerja juga akan meningkatkan kinerja organisasinya, dengan demikian meningkatkan kinerja dapat juga meningkatkan kinerja individu, kelompok, dan organisasi.

#### **A. Pengertian motivasi**

Motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan dan juga mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan atau goal-directed behavior (kreitner dan kinicki, 2001 : 205).<sup>62</sup> Manajer juga perlu memahami proses ini apabila mereka ingin berhasil dalam membina pekerja menuju pada sasaran suatu organisasi.

Menurut Heller (199:6) motivasi adalah keinginan untuk bertindak. Ada pendapat bahwa motivasi harus diinjeksi

---

<sup>62</sup> Wibowo, buku “Manajemen Kinerja”,(jakarta, raja grafindo persada, 2007), hlm 321-322



dari luar, tetapi sekarang baru mulai dipahami bahwa setiap orang dapat termotivasi dari kekuatan yang berbeda.

Sedangkan menurut Robbins (2003 : 156) menyatakan bahwa motivasi adalah sebagai proses yang menyebabkan intensitas, arah, dan usaha terus menerus dari individu untuk mencapai tujuan.

Kesimpulan dari pendapat-pendapat itu adalah bahwasannya motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia untuk mencapai tujuannya, didalam motivasi juga terkandung unsur-unsur yaitu: membangkitkan, mengarahkan, menjaga, bersifat terus-menerus dan adanya tujuan.

## **B. Memahami motivasi**

Motivasi bersifat jangka panjang, inspirasi lebih lanjut diberikan kepada bawahan yang penuh motivasi dengan cara memercayai mereka dalam melakukan pekerjaan berdasarkan inisiatifnya sendiri. Individu yang penuh dengan motivasi sangat penting untuk memasok organisasi dengan inisiatif baru yang sangat penting dalam dunia yang penuh dengan kompetisi.

Abraham Maslow mengembangkan hierarchy of needs theory dan mengelompokkan motivasi dalam 5 tingkat yang disebutnya sebagai kebutuhan: fisiologis, rasa aman, hubungan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Hierarki Maslow terutama menempatkan pekerjaan karena individual tidak

hanya perlu uang dan reward tetapi juga kehormatan dan interaksi (Heller, 1998:9)<sup>63</sup>

Frederick Herzberg mengembangkan two faktor teori berdasarkan pada motivator dan hygiene faktor. Hygiene faktor merupakan kebutuhan dasar manusia yang tidak bersifat motivasi, tetapi kegagalan dan mendapatkannya menyebabkan ketidakpuasan. Sedangkan motivator adalah yang sebenarnya mendorong orang untuk mendapatkan kebutuhannya. Inilah yang harus dilakukan oleh seorang manajer untuk memelihara tenaga kerja yang puas semakin banyak individual akan dapat merasakan kepuasan atas kemajuan.

### **C. membangun motivasi**

Dalam membangun motivasi ada beberapa cara yang perlu dilakukan untuk membangun motivasi:

#### ***1. Menilai sikap***

Menilai sikap adalah hal yang sangat penting bagi para manajer untuk memahami sikap mereka terhadap bawahannya pikiran mereka dipengaruhi oleh pengalaman mereka dan akan membentuk bagaimana cara berperilaku terhadap semua orang.

#### ***2. Menjadi manajer yang baik***

Manajer harus sering mengikuti kursus-kursus dalam mempelajari kepemimpinan agar menjadi

---

<sup>63</sup> Wibowo, buku “Manajemen Kinerja”,(jakarta, raja grafindo persada, 2007), hlm 323-324

pemimpin yang baik, manajer yang sukses memerlukan keterampilan dan kepemimpinan sedangkan kemampuan lainnya sama pentingnya (Heller, 1998:8)

Sebagai seorang manajer yang baik harus mempunyai karakteristik yaitu:

1. Memberi motivasi positif
2. Tidak cukup hanya menjadi seorang manajer, jadilah seorang Pemimpin
3. Komunikator yang baik
4. Pengelolaan waktu
5. Handal mengelola keuangan
6. Meningkatkan kemampuan diri secara kontinyu
7. Meluangkan waktu untuk istirahat<sup>64</sup>

### ***3. Memperbaiki komunikasi***

Dalam berkomunikasi antara manajer dengan bawahan harus dilakukan dengan menyediakan informasi secara akurat dan detail secepat mungkin. Beberapa alat komunikasi yang dapat digunakan yaitu: elektronik, internal marketing, papan pengumuman, pertemuan.

### ***4. Menciptakan budaya tidak menyalahkan***

Setiap orang yang mempunyai tanggungjawab harus dapat menerima kegagalan. Untuk memotivasi

---

<sup>64</sup> <https://zahiraccounting.com/id/blog/7-hal-untuk-membentuk-karakter-manajer-yang-baik/>

secara efektif diperlukan budaya tidak menyalahkan satu sama lain dan kemudian menggunakannya untuk memperbaiki kesempatan keberhasilan di masa yang akan datang.

Mengambil sikap konstruktif dan simpati pada kegagalan bisa memotivasi dan mendorong bawahan. Menghukum kegagalan atau memotivasi berdasar ketakutan, tidak akan menciptakan keberhasilan dalam jangka panjang.

### ***5. Memenangkan kerjasama komponen***

yang paling dasar dari lingkungan motivasional adalah kerjasama yang harus diberikan dari manajer kepada bawahan maupun sebaliknya.

### ***6. Mendorong inisiatif***

Hal ini juga harga pasti untuk menjadikan motivasi tinggi dalam hal memperbanyak inisiatif. Kemampuan mengambil inisiatif tergantung pada pemberdayaan dan lingkungan yang mengenal kontribusi. Untuk itu perlu diberi kesempatan dalam menggunakan inisiatifnya sendiri.

## **D. Tindakan memotivasi**

Motivasi itu datang dari dalam diri manusia karenanya pemimpin organisasi harus menciptakan kondisi dimana para pekerja dapat memotivasi diri. mereka sendiri motivasi

merupakan proses aktif yang didorong oleh suatu tindakan yang dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok<sup>65</sup> yaitu :

### ***1. Energize (memberi daya)***

Adalah apa yang dilakukan pemimpin ketika mereka memberikan contoh kepada bawahannya melakukan komunikasi dengan jelas dan memberi tantangan dengan tepat.

### ***2. encourage (mendorong)***

Adalah apa yang dilakukan pemimpin untuk mendukung proses motivasi melalui pemberdayaan dan pengakuan.

### ***3. Exhort (mendesak)***

Adalah bagaimana pemimpin menciptakan pengalaman berdasarkan pengorbanan dan inspirasi yang mempersiapkan dasar bagi motivasi untuk dapat tumbuh dengan subur.

## **E. Teori motivasi terkait dengan kinerja.**

Kreitner dan Kinicki membahas bahwa motivasi dapat diperoleh melalui:

### ***1. Need (kebutuhan)***

Kebutuhan menunjukkan adanya kekurangan fisiologis atau psikologis yang menimbulkan perilaku.

---

<sup>65</sup> Wibowo, buku "Manajemen Kinerja", (Jakarta, Raja Grafindo Persada, 2007), hlm 327-328

Teori kebutuhan ini dikemukakan oleh Abraham Maslow yang menyatakan bahwa kebutuhan manusia berjenjang dari fisiologikal, safety, sosial, dan self-actualization.

Implikasi dari teori Maslow menunjukkan bahwa kebutuhan yang terpenuhi dapat menghilangkan potensial motivasi. Maka dari itu manajer disarankan memotivasi bekerja dengan memecahkan program atau pelaksanaan untuk memuaskan kebutuhan yang baru muncul atau tidak terpenuhi.

### ***2. Job design (desain pekerjaan)***

Adalah mengubah konten atau proses pekerjaan spesifik untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja. Metode yang digunakan untuk desain kerja adalah manajemen saintifik, perluasan kerja, rotasi kerja, pengkayaan kerja.

### ***3. Satisfaction (kepuasan)***

Kepuasan kerja adalah sifat yang mempengaruhi terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Orang yang relatif puas dengan satu aspek pekerjaannya dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya itu harus perlu di pahami penyebab kepuasan kerja dan konsekuensi dari kepuasan kerja.

### ***4. Equality (keadilan)***

Equality teori adalah ketika karyawan merasa puas dengan keadilan yang dirasakannya maka karyawan akan tetap setia pada organisasi.

Menurut teori ini, seseorang akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio hasil input orang bandingan.<sup>66</sup>

Terdapat beberapa pelajaran di dalam teori equality yaitu: 1. teori keadilan memberikan pelajaran kepada manajer tentang bagaimana keyakinan dan sikap mempengaruhi kinerja, 2. Menekankan perlunya bagaimana jeruk memberikan perhatian pada persepsi pekerja tentang apa yang jujur dan adil.

### ***5. expection (harapan)***

Suatu kondisi abnormal yang terjadi pada saat menjalankan program. Karena dalam teori ini segala sesuatu merupakan objek, maka expection juga direpresentasikan dalam sebuah objek yang menjelaskan tentang expection tersebut.<sup>67</sup>

Terdapat dua penanganan exception yaitu:

- Menangani sendiri exception tersebut.
- Meneruskannya ke luar dengan cara membuat objek tentang exception tersebut dan melemparkannya (throw) keluar agar ditangani oleh kode yang memanggil method (method yang didalamnya terdapat exception) tersebut.

---

<sup>66</sup> <http://repo.darmajaya.ac.id/965/2/BAB%20II.pdf>

<sup>67</sup>

[http://yuliana.lecturer.pens.ac.id/OOP/1.%20BUKU%20OOP%202013/Bab%2018%20-%20Penanganan%20Kesalahan\(Melempar%20Exception\).pdf](http://yuliana.lecturer.pens.ac.id/OOP/1.%20BUKU%20OOP%202013/Bab%2018%20-%20Penanganan%20Kesalahan(Melempar%20Exception).pdf)

## **6. Goal setting (penetapan tujuan)**

Tujuan adalah apa yang diusahakan untuk dicapai oleh individu berupa objek atau suatu tindakan. Dampak motivasional dari tujuan kinerja dan reward plan telah dikenal sejak lama yang telah dikemukakan oleh Frederick Taylor yang secara ilmiah menciptakan berapa banyak pekerjaan dengan kualitas tertentu seorang individu harus ditugaskan setiap hari. Kemudian goal-setting berkembang menjadi management by objectives, yaitu suatu sistem yang menghubungkan partisipasi dalam pengambilan keputusan, penetapan tujuan, dan umpan balik.

### **F. Tantangan dalam memotivasi**

Dalam memberikan motivasi sering tidak mudah dan terlebih lagi dalam memberikan tantangan khususnya dalam menghadapi masalah seperti memotivasi profesional employs (pekerja profesional), contingent workers (pekerja tidak tetap), diverse workforce (tenaga kerja beragam).<sup>68</sup>

#### **1. Motivating professional employees.**

Tipologi pekerja cenderung lebih profesional dan sangat terlatih dengan jenjang pendidikan yang tinggi para profesional menerima banyak kepuasan dari pekerjaannya dan mereka juga cenderung dibayar baik.

---

<sup>68</sup> Wibowo, buku “Manajemen Kinerja”,(jakarta, raja grafindo persada, 2007), hlm 345-346



Tetapi berbeda dengan yang bukan profesional, mereka mempunyai komitmen kuat dan berjangka panjang pada bidang keahliannya.

Karena itu untuk memotivasi mereka diberikan proyek yang menantang. Mereka diberi otonomi untuk mengikuti minatnya dan juga diberi kesempatan menstrukturkan pekerjaan mereka dengan cara yang mereka yakini produktif.

## ***2. Motivating kontingen Workers***

Downsizing dapat berakibat berkurangnya pekerjaan tetap dan sebagian menggantikannya dengan pekerjaan tidak tetap seperti pekerjaan paruh waktu pekerjaan atas panggilan dan lain sebagainya. Belum ada solusi sederhana untuk memotivasi contingent workers ini, terutama bagi dia yang lebih menyenangi kebebasan

## ***3. Diversified workforce***

Tidak semua orang yang dapat termotivasi oleh uang atau pekerjaan yang menantang. Tetapi dalam negara dimana tingkat pengangguran tinggi cenderung kurang memperhatikan perlunya memperhatikan kebutuhan yang berbeda antara tenaga kerja sehingga menerima saja apa yang ditentukan oleh organisasi

## **BAB XV**

### **PEMBERDAYAAN**

Kinerja suatu organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang berada di dalamnya. Apabila sumber daya manusianya memiliki motivasi tinggi, kreatif, dan mampu mengembangkan inovasi, kinerjanya akan menjadi semakin baik. Oleh karena itu, diperlukan adanya upaya untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia.

Pada masa yang lalu, meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dilakukan melalui pelatihan dan pengembangan atau disebut pula sebagai pembinaan sumber daya manusia. Cara tersebut secara bertahap mulai ditinggalkan karena dinilai terlalu bersifat *top-down* sehingga kurang mampu mengembangkan kreativitas dan inovasi sumber daya manusia.

Cara pendekatan baru yang dapat dipergunakan untuk mengembangkan sumber daya manusia tersebut sekarang ini lebih dikenal sebagai pemberdayaan sumber daya manusia, yaitu suatu pendekatan yang lebih bersifat *bottom-up*.

#### **A. Pengertian**

Memberdayakan orang berarti mendorong mereka menjadi lebih terlibat dalam keputusan dan aktivitas yang memengaruhi pekerjaan mereka. Dengan demikian, berarti memberi mereka kesempatan untuk menunjukkan bahwa

mereka dapat memberikan gagasan baik dan mempunyai keterampilan mewujudkan gagasannya menjadi realitas.<sup>69</sup>

Pemberdayaan merupakan perubahan yang terjadi pada falsafah manajemen yang dapat membantu menciptakan suatu lingkungan di mana setiap individu dapat menggunakan kemampuan dan energinya untuk meraih tujuan organisasi. Seorang karyawan memiliki wewenang dan berinisiatif untuk melakukan sesuatu yang dipandang perlu, jauh melakukan tugasnya sehari-hari.

Sementara itu, pengertian pemberdayaan sebagai menempatkan pekerja bertanggung jawab atas apa yang mereka kerjakan. Dengan demikian, manajer belajar untuk berhenti mengontrol dan pekerja belajar bagaimana bertanggung jawab atas pekerjaannya dan membuat keputusan yang tepat. Pemberdayaan dapat mengubah gaya kepemimpinan, hubungan kekuasaan, cara pekerjaan dirancang, dan cara organisasi distrukturkan.

Pemberdayaan merupakan suatu proses di mana pekerja diberi peningkatan sejumlah otonomi dan keleluasaan dalam hubungannya dengan pekerjaan mereka. Pemberdayaan merupakan kontinum antara keadaan pekerja yang tidak mempunyai kekuatan untuk mempertimbangkan bagaimana mengerjakan pekerjaan sampai pada keadaan di mana pekerja memiliki kontrol sepenuhnya atas apa yang mereka kerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Dengan pemberdayaan, telah

---

<sup>69</sup> Wibowo, buku "Manajemen Kinerja", (jakarta, raja grafindo persada, 2007), hlm 349

terjadi pergeseran kekuasaan kepada tim pekerja yang diperbolehkan membuat keputusan sendiri.

Sementara itu menyatakan bahwa pemberdayaan merupakan setiap proses yang memberikan otonomi yang lebih besar kepada pekerja melalui saling menukar informasi yang relevan dan ketentuan tentang pengawasan atas faktor-faktor yang memengaruhi prestasi kerja.

Pemberdayaan membantu menghilangkan kondisi yang menyebabkan ketidakberdayaan sambil meningkatkan perasaan self-efficacy pekerja. Self-efficacy adalah suatu perasaan bahwa dirinya mampu menyelesaikan pekerjaan apa saja yang diberikan kepadanya. Namun, self-efficacy perlu didukung dengan kemampuan aktual.

Maka, pemberdayaan merupakan suatu proses untuk menjadikan orang menjadi lebih berdaya atau lebih berkemampuan untuk menyelesaikan masalahnya sendiri, dengan cara memberikan kepercayaan dan kewenangan sehingga menumbuhkan rasa tanggung jawabnya.

Pemberdayaan memungkinkan orang membuat keputusan lebih besar dan lebih banyak tanpa harus mengacu pada seseorang yang lebih senior. Orang bersedia menerima tanggung jawab melebihi tugasnya dan memberi kontribusi sehingga membuat organisasi bekerja lebih baik. Memberdayakan orang dapat dilakukan dengan cara memindahkannya dari posisi yang biasanya hanya melakukan

apa yang diminta, ke dalam posisi lain yang memberikan kesempatan untuk lebih bertanggung jawab.<sup>70</sup>

Rentang pemberdayaan sangat luas dan bervariasi. Pemberdayaan dapat diawali dengan hanya sekadar memberikan dorongan kepada orang agar mau memainkan peran lebih aktif dalam pekerjaan sampai pada melibatkan mereka dalam mengambil tanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Pemberdayaan adalah mendorong orang untuk lebih terlibat. dalam pembuatan keputusan dalam organisasi. Dengan demikian, akan meningkatkan kemampuan dan rasa memiliki, dan meningkatkan rasa tanggung jawab sehingga kinerjanya meningkat. Pekerja yang diberdayakan diharapkan melakukan pekerjaan melebihi tanggung jawab yang diberikan kepada mereka.

Memberdayakan orang berarti mendorong mereka menjadi lebih terlibat dalam pengambilan keputusan dan aktivitas yang memengaruhi pekerjaan mereka. Hal itu berarti memberi mereka kesempatan menunjukkan bahwa mereka dapat memberikan gagasan baik dan bahwa mereka mempunyai keterampilan menempatkan gagasan dalam praktik. Pemberdayaan berkaitan dengan pendistribusian tanggung jawab.

Di dalam organisasi mungkin terdapat kelompok atau individu yang telah diberdayakan dengan tingkat yang berbeda.

---

<sup>70</sup> Wibowo, buku “Manajemen Kinerja”,(jakarta, raja grafindo persada, 2007), hlm 350

Beberapa mungkin tidak ingin terlibat sama sekali, yang lain menjalankan tugas seperti telah diberikan. Beberapa lainnya lebih aktif untuk jangka pendek. Akan tetapi, bagi lainnya, pemberdayaan terbuka sepanjang hidupnya. Dengan demikian, tingkat pemberdayaan dapat bersifat variatif.

Mereka merupakan orang dan tim yang ingin menerima tanggung jawab yang berada di luar tugasnya dan memberi kontribusi membuat organisasi bekerja lebih baik. Mereka aktif dalam memecahkan masalah dan bekerja sama dengan mudah dengan individu dan kelompok lainnya.

Apabila mau memberdayakan orang, tugasnya adalah menemukan cara memindahkan mereka sebanyak mungkin dari posisi di mana mereka hanya sulit dikembangkan. Cara yang dapat ditempuh adalah dengan mencoba menempatkan gagasan dalam praktik dan memonitor hasilnya. Untuk itu, perlu adanya pembicaraan tentang manfaat pemberdayaan dengan para senior manajemen.

## **B. Perlunya Pemberdayaan**

Pemberdayaan merupakan elemen vital dalam modern. Dengan pemberdayaan, bisnis menjadi lebih dekat dengan pelanggan, dapat memperbaiki pelayanan pengiriman barang, meningkatkan produktivitas dan pada akhirnya memenangkan kompetisi.

Hal tersebut tidak mungkin terjadi sampai organisasi menemukan cara memberdayakan orangnya. Memandang ada dua hak yang menyebabkan perlunya pemberdayaan.

Pertama adalah karena lingkungan eksternal telah berubah sehingga mengalihkan cara bekerja dengan orang di dalam organisasi bisnis. Terdapat empat faktor yang menyebabkannya, yaitu sebagai berikut :

1. Semakin intensifnya kompetisi sehingga organisasi perlu memberdayakan orang untuk melawan tantangan kompetisi.
2. Inovasi teknologi berubah cepat sehingga organisasi perlu memberdayakan orang lain untuk menggunakan sebaik mungkin teknologi maju.
3. Permintaan yang tetap atas kualitas yang lebih tinggi dan nilai yang baik menyebabkan organisasi perlu memberdayakan orang menemukan cara inovatif guna memperbaiki produk dan jasa.
4. Tumbuhnya masalah ekologi menuntut organisasi perlu memberdayakan orang untuk melaksanakan kebijakan ekologi.

Kedua adalah karena orangnya sendiri berubah. Sejak lama manajer memandang orang sebagai sumber daya yang paling berharga. Akhirnya keamanan dan sukses ke depan suatu organisasi lebih tergantung pada bakat dan kecerdasan orangnya daripada pada faktor tanah, bangunan, pabrik, dan kerja benar-benar menjadi *intellectual capital* organisasi.<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> Wibowo, buku “Manajemen Kinerja”, (jakarta, raja grafindo persada, 2007), hlm 353

### **C. Manfaat Pemberdayaan**

Apabila suatu organisasi menjalankan pemberdayaannya, di kalangan anggota organisasi akan tumbuh perasaan menjadi bagian dari kelompok. Tumbuh perasaan puas dalam mengambil tanggung jawab untuk menjalankan tugasnya. Terdapat perasaan bahwa mereka telah melakukan suatu yang berharga dan memperoleh kesenangan dalam melakukan komunikasi dan kerja sama dengan orang lain.

Dengan demikian, pemberdayaan meningkatkan percaya diri dalam melakukan sesuatu, yang pada waktu sebelumnya tidak pernah percaya, mungkin dilakukan. Akibatnya akan terjadi peningkatan kepuasan kerja kerja sama yang lebih dekat dengan orang lain, bekerja dengan tujuan yang lebih jelas; dan mendapatkan prestasi apabila tujuan tercapai. Pengakuan merupakan penghargaan sehingga menyebabkan orang yang bekerja melihat sinar baru dan lebih menghargai.

Bagi organisasi, pemberdayaan akan meningkatkan kinerja organisasi dan individu yang dapat mengembangkan bakatnya secara penuh. Departemen atau tim menjadi lebih antusias, aktif, dan sukses, Karya seni menguasai pemahaman dan keterampilan baru dan dorongan memberi kumpulan melihat sesuatu dengan cara berbeda, merefleksikan apa yang dilihat dan mengembangkan keterampilan baru.

Sementara itu, manajer terdorong untuk bekerja keras, di samping barupa mengerjakan pekerjaan rutin, yaitu berhadapan dengan masih dan krisis dalam memberdayakan



karyawannya. Perkembangan karier akan memberi kontribusi lebih besar pada keberhasilan jangka panjang organisasi dan meningkatkan prospek untuk memperoleh promosi.

Dalam situasi di mana organisasi kinerjanya rendah produktivitas atau profitabilitas, akan meningkat apabila manajer memberdayakan karyawannya.

#### **D. Hambatan Pemberdayaan**

Banyak organisasi yang gagal memperbaiki diri karena manajer yang mempunyai kekuasaan untuk melakukan perubahan tidak peduli atas masalah yang dihadapi Sementara itu, orang yang berada di garis depan yang memahami persoalannya, tidak mempunyai wewenang untuk melakukan sesuatu. Sering kali suatu organisasi membayar konsultan dengan mahal untuk memberitahu mereka bagaimana memperbaiki proses pekerjaan, padahal bawahannya dapat melakukannya.

Suatu keinginan untuk melakukan pemberdayaan sering kali menghadapi banyak resistensi. Di satu sisi terdapat perasaan takut karena tidak pernah melakukan sebelumnya atau mungkin merasa telah pernah melakukan langkah pemberdayaan sebelumnya, namun tidak berjalan seperti yang diharapkan. Dengan demikian, muncul pandangan bahwa pemberdayaan pada organisasinya tidak akan berjalan sehingga

tidak merasa perlu betul karena keadaan sekarang dirasakan baik saja.<sup>72</sup>

Keengganan sering terjadi pula karena merasa tidak punya cukup uang, tenaga, dan peralatan untuk melaksanakan pemberdayaan, merasa bahwa pemberdayaan bukan pekerjaannya dan bahkan beranggapan dan mempunyai waktu untuk menjalankan. Keadaan diperburuk lagi apabila terdapat perasaan bahwa serikat pekerja tidak akan mendukung pemberdayaan. Semua hal tersebut dijadikan alasan pemaaf atas belum dijalankannya pemberdayaan.

Untuk memberdayakan bawahannya, manajer harus mempengaruhi kemampuan dan komitmen orangnya. Sebaliknya, bawahan harus dapat mempercayai dan menghargai manajernya. Sebelum hal tersebut terjadi. Wi manajer harus percaya bahwa pemberdayaan adalah mungkin dan bermanfaat. Dengan demikian pemberdayaan memerlukan saling pengertian dan saling memercayai antara atasan dan bawahan.

## **E. Manajer dan Pemberdayaan**

Langkah pemberdayaan menambah beban pekerjaan manajer. di samping melakukan pekerjaan rutin yang sehari-hari biasa dilakukan, manajer masih harus melakukan pekerjaan ekstra untuk memberdayakan karyawannya. Manajer dapat mengalami stres karena harus bekerja keras menghadapi operasi yang telah ada, perubahan proses manufaktur, jasa

---

<sup>72</sup> Wibowo, buku "Manajemen Kinerja", (jakarta, raja grafindo persada, 2007), hlm 354

pengiriman, distribusi dan sistem administrasi Manajer Juga telah memboroskan potensinya karena telah melakukan sesuatu yang tidak mempunyai manfaat langsung bagi dirinya.

## 1. Fokus Pekerjaan Manajer

Dalam rangka proses pemberdayaan, pekerjaan manajer perlu fokuskan pada masalah antara lain (a) perencanaan jangka panjang; (b) Mendorong dan mengembangkan orang (c) memberikan dukungan pada orang lain; (d) membangkitkan gagasan inovatif (e) mengelola hubungan dengan pelanggan; (f) mengelola integrasi dengan tim dan departemen lain; (g) melibatkan diri dalam proyek khusus; dan (h) mengembangkan keterampilan dan pengetahuan sendiri.

## 2. Peran Manajer

Gaya manajer lama menekankan pada melakukan kontrol memberikan pengarahan orang dan memelihara disiplin. Sementara itu, tujuan utama bawahan cenderung menyenangkan atasan dan menjaganya dari masalah dan bukannya memfokuskan pada memperbaiki pelayanan atau mendekati kebutuhan konsumen.

Dalam era sekarang tugas sentral seorang manajer jauh lebih penting daripada sekadar memberi perintah dan menghukum atas kegagalan. Peran manajer adalah sebagai leader. Manajer menunjukkan orang bagaimana mempertahankan diri daripada membuat tergantung.

Dalam organisasi konvensional, manager berada di puncak piramid. Bawahan membantu manajer melakukan

pekerjaan untuk memperoleh keberhasilan. Akan tetapi dalam organisasi pemberdaya sebaliknya, leader bekerja untuk dan memberikan dukungan bagi anak buahnya. Keberhasilan bawahan dalam menjalankan pekerjaan pada hakikatnya adalah pencapaian tujuan manajer.

#### F. Membuat Orang Merasa Diberdayakan

Memberdayakan bawahan merupakan hal yang sangat penting namun baru akan memberikan hasil apabila terdapat hubungan baik atasan dan bawahan. Hubungan baik akan dapat memberdayakan orang karena mendorong komunikasi reguler dan terbuka. Saran setiap orang akan didengar dan dipertimbangkan dan dapat memahami setiap kekurangan keahlian.

Sebaliknya, Hubungan buruk akan menghalang pemberdayaan karena mencegah orang lain mendapat informasi tentang pembangunan kemajuan, menumbuhkan permusuhan dan ketidakpercayaan diantara individu yang mungkin mencegah orang yang tepat bekerja Bersama. Kesulitan dalam membuat keputusan karena konflik tidak dapat diselesaikan dengan akibat frustrasi dan hilangnya moral bawahan.

Untuk itu, langkah yang harus dilakukan manajer adalah dengan mencoba menciptakan hubungan di mana anggota tim merasa dihargai, di mana mereka dapat mengambil risiko, dan belajar bagaimana menjadi percaya diri. Dengan demikian, akan menghilangkan perasaan ketergantungan pada orang lain.

Menghilangkan ketergantungan tersebut dapat dilakukan dengan (1) memberikan apresiasi atas apa yang dicapai anggota tim (2) bersikap jujur dan terbuka kepada bawahan; (3) bersedia mengambil sikap positif dalam semua tindakannya; dan (4) mampu memberikan dorongan kepada orang lain.<sup>73</sup>

---

<sup>73</sup> Wibowo, buku “Manajemen Kinerja”, (jakarta, raja grafindo persada, 2007), hlm 356

## **BAB XVI**

### **Pembinaan Sumber daya Manusia**

#### **A. Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Manager yang melakukan pengembangan bawahannya secara serius, mungkin akan dapat menarik orang yang baik, menciptakan tempat bekerja dengan moral dan standar tinggi, dan memelihara semangat untuk melakukan perbaikan berkelanjutan. Hal demikian akan baik untuk pekerja maupun Manager. Menurut Harvard bisnis esensial, untuk mengembangkan sumber daya manusia menganjurkan langkah dimulai dengan memahami pekerja, baru kemudian mengembangkan rencana, dan akhirnya ini simpati dalam mengembangkan pekerjaan.

Pengembangan dimulai dengan memahami aspirasi bekerja dan tingkat kecakapan di tempat pekerjaan sekarang. Semakin banyak kita mengetahui pekerja maka semakin banyak kita dapat memotivasi mereka. Pertemuan antara pimpinan dengan bawahan dalam penilaian kinerja merupakan salah satu cara untuk mendapatkan saling pengertian.

Apabila seorang manajer telah mempertimbangkan bahwa bawahan yang telah termotivasi, maka langkah selanjutnya adalah mengembangkan rencana. Rencana harus menyangkut dan menambahkan 1 atau 2 penugasan menantang dan kemudian menggunakan pelatihan keterampilan formal untuk membantu pekerja mencapainya. Tiga elemen yang diperlukan untuk

mendukung pengembangan pekerja adalah pekerja yang termotivasi, sumber daya organisasional, dan dukungan Manager.<sup>74</sup>

Terdapat empat taktik yang dapat dipergunakan untuk mengembangkan bawahan, yaitu

1. Mendesain ulang pekerjaan
2. Delegasi
3. Pelatihan keterampilan
4. Pengembangan karir

## **B. Pelatihan**

Pelatihan dan pengembangan merupakan investasi organisasi yang penting dalam sumber daya manusia. Pelatihan melibatkan segenap sumber daya manusia untuk mendapatkan pengetahuan dan keterampilan pembelajaran. Pada dasarnya pelatihan diperlukan karena adanya kesenjangan antara keterampilan bekerja dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk menempati posisi baru.

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia semakin meningkat menjadi masalah strategis utama karena berbagai alasan yaitu seperti, perubahan yang cepat dalam teknologi berlanjut menyebabkan meningkatkan tingkat keausan keterampilan, merger dan akuisisi telah meningkat dengan pesat, sumber daya manusia bergerak dari satu

---

<sup>74</sup> Wibowo, buku “manajemen kinerja”, (Jakarta,Raja Grafindo Persada, 2007), hlm 367

pemberi kerja ke pemberi kerja lainnya dengan frekuensi lebih besar daripada periode sebelumnya.<sup>75</sup>

Tantangan strategis ini terdapat pada pelatihan yang dilakukan untuk pekerja baru organisasi dan bagi pekerja memperkirakan tanggung jawab pekerjaan baru. Pendekatan lain pada pelatihan pekerja baru adalah rotasi. Program rotasi memberikan manfaat tambahan pada pekerja baru, terutama mereka yang mempunyai pengalaman kerja profesional terbatas. Program rotasi dapat mahal dalam jangka pendek, tetapi merupakan investasi jangka panjang yang memberikan manfaat bagi organisasi. Program rotasi juga memberikan manfaat meminimalkan kemungkinan bahwa pengetahuan tertentu hanya dimiliki oleh satu individu dalam organisasi yang dapat menjadi gangguan bila orang tersebut berhenti atau meninggalkan organisasi.

Aktivitas pelatihan dan pengembangan sama pentingnya baik bagi pekerja maupun pemberi kerja. Terdapat 2 Kunci keberhasilan untuk mengembangkan program pelatihan dalam organisasi, yaitu :

1. Perencanaan dan strategi pelatihan
2. Mengintegrasikan pelatihan dengan manajemen kinerja dan kompensasi

---

<sup>75</sup> Jeffery A, organization behavior, (New York, McGraw-Hill,2006),Hlm 402



### **C. Coaching**

Pekerjaan seorang manajer adalah mendapatkan hasil dengan memanfaatkan orang lain dengan mengelola sumber daya. Banyak perusahaan memiliki minat besar dalam mengembangkan kemampuan, dengan berusaha mengembangkan melalui pelatihan formal di tempat kerja dan penugasan kerja secara progresif. Coaching merupakan suatu proses interaktif yang proses tersebut melalui manajer dan supervisor bermaksud menyelesaikan persoalan kinerja atau mengembangkan kemampuan orangnya. Orang yang memberikan bimbingan dinamakan coach, dengan bawahan yang terima bimbingan dinamakan coachee.

Pekerjaan seorang manajer sudah sangat banyak, akan tetapi Manager masih harus menjadi pelatih bagi bawahannya sehingga menambah beban pekerjaannya. Namun hal tersebut masih harus dilakukan karena kenyataan bahwa pelatihan yang efektif akan membuat pekerjaan lebih mudah. Hal tersebut diusahakan dengan cara mengatasi masalah, membangun keterampilan pekerja, dan memperkuat budaya kerja positif.

Agar berlangsung dengan baik pelaksanaan pelatihan harus dilakukan melalui suatu proses. Pelatihan biasanya diselesaikan melalui proses bertahap dalam 4 langkah yaitu, observasi, diskusi, pelatihan secara aktif, dan tindak lanjut. Seorang manajer agar dapat menjadi pelatih yang baik harus dapat menghemat waktu dan energi, dapat menciptakan iklim yang tepat, mampu menghindari kesalahan umum, dan memahami tantangan dalam tim.

Tantangan bagi seorang manajer dalam pelatihan adalah membentuk orang-orang ke dalam tim yang efektif untuk menyelesaikan tujuan organisasi dan membantu pekerja menyelesaikan tujuannya sendiri dalam waktu bersamaan.<sup>76</sup> Manajer dalam industri ataupun bisnis merupakan orang yang mengawasi sejumlah pekerja dalam banyak hal. Manajer harus mendapatkan usaha dan kinerja terbaik dari setiap pekerja dan secara tetap berusaha membantu pekerja memperbaiki kinerjanya. Manajer berada dalam tekanan yang tetap untuk menghasilkan orang dengan sumber daya yang tersedia. Ada juga mempunyai kesempatan yang sama seperti pelatih untuk memberikan imbalan dan mereka juga menghadapi keterbatasan yang sama.

Seorang manajer dalam suatu organisasi dapat menjadikan pelatihan sebagai bagian dari proses manajemen. Untuk menciptakan budaya pelatihan diperlukan pedoman antara lain :

1. Menetapkan strategi yang jelas ditujukan untuk mencapai budaya pelatihan
2. Mengusahakan dasar untuk pelatihan sebagai proses pengembangan yang penting
3. Memilih pemimpin dengan potensi tertinggi untuk mengembangkan kemampuan pelatihan
4. Adopsi suatu pendekatan bagi pembelajaran
5. Mengintegrasikan pengembangan pribadi ke dalam kurikulum pelatihan seorang pelatih

---

<sup>76</sup> Kirkpatrick, *Improving Employee Performance*, (New York, Amacom, 2006), Hlm 92

## **D. Mentoring**

Mentoring merupakan proses dimana seorang pekerja yang lebih berpengalaman memberikan saran dan nasehat untuk meningkatkan pengembangan profesional pekerja baru. Seorang mentor merupakan pekerja yang lebih berpengalaman yang membimbing pekerja yang lebih baru dalam belajar tentang pekerjaan dan organisasi. Seorang mentor adalah penasehat yang bijak dan dapat dipercaya atau disebut juga dengan seseorang yang membantu orang lain nya mempelajari sesuatu yang kurang dipelajari dengan baik sebelumnya.<sup>77</sup>

Mentoring bermaksud mendorong pengembangan individu melalui fungsi karir maupun fungsi psikososial. Fungsi karir dari mentoring berkenaan dengan aktivitas di tempat kerja yang termasuk meningkatkan kemampuan yang berada di dalam organisasi. Keterangan fungsi psikososial menuju pada kesiapan diri orang untuk menerima mentor tentang bagaimana berperilaku di tempat kerja. Mentor yang dilakukan oleh orang yang sudah lebih berpengalaman kepada mereka yang kurang berpengalaman sebagai individu, namun secara tidak langsung memberikan manfaat bagi organisasi. Manfaat mentoring bagi organisasi adalah

1. Mengembangkan Aset manusia dalam organisasi

---

<sup>77</sup> Bell, Performance Intelegent at Work, (New York, McGraw-Hill, 2004), Hlm 76

2. Membantu mentransfer pengetahuan penting secara diam-diam dari sekelompok pekerja yang satu kepada lainnya
3. Membantu dalam menjaga pekerja yang dihargai

## **E. Counseling**

Konseling merupakan masalah sentral dalam manajemen dan pengembangan sumber daya manusia. Hal tersebut merupakan komponen alamiah dalam mengelola orang sebagai aktivitas sehari-hari yang dapat timbul dari adanya umpan balik langsung atau memainkan bagian penting dalam review kinerja. Proses konseling dilakukan melalui beberapa tahapan yaitu :

1. Recognition, yaitu pengakuan dan pemahaman terhadap keberadaan indikator masalah dan isu yang dihadapi
2. Empowering, yaitu memberdayakan bekerja untuk memungkinkan mereka mengenal masalahnya sendiri atau situasi dan mendorong mereka untuk menyatakannya
3. Resourcing, yaitu mengelola masalah termasuk memutuskan tentang bantuan lebih lanjut bagi setiap individu yang memerlukan dari manajernya seseorang spesialis atau sumber luar.

Konseling merupakan suatu proses keterampilan untuk melatih manajer mengembangkan kemampuan memberikan konseling dengan cara Identifikasikan masalah yang dihadapi pekerja

1. Mengidentifikasi pertanyaan secara terbuka dan tidak bersifat direktif dengan memfokuskan pada masalah nya
2. Mendengarkan masalah yang disampaikan dengan penuh perhatian
3. Mengembangkan sensitifitas dengan mempertimbangkan nilai-nilai individu
4. Atasi masalah dari sudut pandang individu
5. Memberikan empati pada perasaan dan keinginan individu
6. Tidak memihak atau menahan diri untuk menentukan solusi
7. Mempunyai keyakinan bahwa pekerja mempunyai sumber daya untuk memecahkan masalah mereka sendiri

## **BAB XVII**

### **KEPUASAN KERJA**

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan kerja akan memengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan manajer. Untuk itu, manajer perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja karyawannya.

#### **A. Pengertian**

Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbins, 2003/78).

Greenberg dan Baron (2003) 145) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka. Sementara itu, Vecchio (1995 124) menyatakan kepuasan kerja sebagai pemikiran, perasaan dan kecenderungan tindakan seseorang yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan.

Pandangan senada dikemukakan Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2000 106) yang menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal tersebut merupakan hasil dan persepsi mereka tentang pekerjaan.

Kepuasan kerja merupakan respons affective atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang (Kreitner dan Kinicki, 2001-2241 Definisi ini menunjukkan

bahwa job satisfaction bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.

Pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti peraturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja hidup dengan kondisi kerja yang sering kurang ideal dan semacamnya. Kepuasan kerja mencerminkan sikap dan bukan perilaku. Kepuasan kerja merupakan variabel tergantung utama karena dua alasan, yaitu (1) menunjukkan hubungan dengan faktor kinerja; dan (2) merupakan preferensi nilai yang dipegang banyak peneliti perilaku organisasi.

Keyakinan bahwa pekerja yang puas lebih produktif daripada yang tidak puas menjadi pendirian banyak manajer bertahun-tahun. Namun, banyak kenyataan mempertanyakan asumsi hubungan kausal tersebut. Peneliti yang memiliki nilai humanitas kuat menolak bahwa kepuasan merupakan tujuan yang legitimate suatu organisasi. Mereka juga menolak bahwa organisasi bertanggung jawab menyediakan pekerjaan yang menantang dan secara intrinsik menghargai.

## **B. Teori Kepuasan Kerja**

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Di antara teori kepuasan kerja adalah *Two-factor theory* dan *Value theory*.

## 1. Two-Factor Theory

Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa *satisfaction* (kepuasan) dan *dissatisfaction* (ketidakpuasan) merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*.

Pada umumnya orang mengharapkan bahwa faktor tertentu memberikan kepuasan apabila tersedia dan menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak ada. Pada teori ini, ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas pengawasan, dan hubungan dengan orang lain), dan bukannya dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor ini mencegah reaksi negatif dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintenance factors*.

Sebaliknya, kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan *job* sendiri atau hasil langsung daripadanya, seperti sifat pekerjaan prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi, dinamakan *motivators*.

## 2. Value Theory

Menurut konsep teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan di mana hasil pekerjaan diterima individual seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. Semakin sedikit mereka menerima hasil, akan kurang puas. Value theory memfokuskan pada hasil mana pun



yang menilai orang tanpa memerhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang.

Implikasi teori ini mengundang perhatian pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk mendapatkan kepuasan kerja. Secara khusus teori ini menganjurkan bahwa aspek tersebut tidak harus sama berlaku untuk semua orang, tetapi mungkin aspek nilai dari pekerjaan tentang orang-orang yang merasakan adanya pertentangan serius.

Dengan menekankan pada nilai-nilai, teori ini menganjurkan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor. Oleh karena itu, cara yang efektif untuk memuaskan pekerja adalah dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberikannya.

### **3. Penyebab Kepuasan Kerja**

Menurut Kreitner dan Kinicki (2010: 171) terdapat lima faktor yang dapat memengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

a) *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan)

Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

b) *Discrepancies* (perbedaan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat di atas harapan.

c) *Value attainment* (pencapaian nilai)

Gagasan value attainment adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting

d) *Equity* (keadilan)

Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relatif lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukan pekerjaan lainnya.

e) *Dispositional/genetic components* (komponen genetik)

Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas: Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk

menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

#### **4. Korelasi Kepuasan Kerja**

Hubungan antara kepuasan kerja dengan variabel lain dapat bersifat positif atau negatif. Kekuatan hubungan mempunyai rentang dari lemah sampai kuat. Hubungan yang kuat menunjukkan bahwa manajer dapat memengaruhi dengan signifikan variabel lainnya dengan meningkatkan kepuasan kerja (Kreitner dan Kinicki, 2001: 226),

Beberapa korelasi kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

##### *A. Motivation* (motivasi)

Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara motivasi dengan kepuasan kerja. Karena kepuasan dengan supervisi juga mempunyai korelasi signifikan dengan motivasi, manajer disarankan mempertimbangkan bagaimana perilaku mereka memengaruhi kepuasan pekerja. Manajer secara potensial dapat meningkatkan motivasi pekerja melalui berbagai usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja.

##### *B. Job involvement* (pelibatan kerja)

Pelibatan kerja menunjukkan kenyataan di mana individu secara pribadi dilibatkan dengan peran kerjanya. Penelitian menunjukkan bahwa pelibatan kerja mempunyai hubungan moderat dengan kepuasan kerja. Untuk itu,

manajer didorong memperkuat lingkungan kerja yang memuaskan untuk mendorong keterlibatan kerja pekerja.

### *C. Organizational citizenship behavior*

*Organizational citizenship behavior* merupakan perilaku pekerja di luar dari apa yang menjadi tugasnya. Sebagai contoh adalah adanya bisik-bisik sebagai pernyataan konstruktif tentang departemen, ekspresi tentang perhatian pribadi atas pekerjaan orang lain, saran untuk perbaikan. melatih orang baru, menghargai semangat, perhatian terhadap kekayaan organisasi dan kehadiran di atas standar yang ditentukan. Organizational citizenship behavior lebih banyak ditentukan oleh kepemimpinan dan karakteristik lingkungan kerja daripada oleh kepribadian pekerja

### *D. Organizational commitment (komitmen organisasional)*

Komitmen organisasional mencerminkan tingkatan di mana individu mengidentifikasi dengan organisasi dan mempunyai komitmen terhadap tujuannya. Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan. signifikan dan kuat antara komitmen organisasi dan kepuasan Manajer disarankan meningkatkan kepuasan kerja dengan maksud untuk menimbulkan tingkat komitmen yang lebih tinggi Selanjutnya komitmen yang lebih tinggi dapat memfasilitasi produktivitas lebih tinggi.

#### E. *Abienteciim* (kemangkiran)

Kemangkiran merupakan hal mahal dan manajer secara tetap mencari cara untuk menguranginya. Satu rekomendasi telah meningkatkan kepuasan kerja. Apabila rekomendasinya sah, akan terdapat korelasi negatif yang kuat antara kepuasan dan kemangkiran. Dengan kata lain, apabila kepuasan meningkat, kemangkiran akan turun. Penelitian yang pernah dilakukan menunjukkan terdapat hubungan negatif yang lemah antara kepuasan dan kemangkiran. Oleh karena itu, manajer akan menyadari setiap penurunan signifikan dalam kemangkiran akan meningkatkan kepuasan kerja.

#### F. *Tienever* (perputaran)

Perputaran sangat penting bagi manajer karena mengganggu kontinuitas organisasi dan sangat mahal. Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif moderat antara kepuasan dan perputaran. Dengan kekuatan hubungan tertentu, manajer disarankan untuk mengurangi perputaran dengan meningkatkan kepuasan kerja pekerja.

#### G. *Perceived stress* (perasaan stres)

Stres dapat berpengaruh sangat negatif terhadap perilaku organisasi dan kesehatan individu. Stres secara positif berhubungan dengan kemangkiran, perputaran, sakit jantung koroner, dan pemeriksaan virus. Penelitian menunjukkan adanya hubungan negatif kuat antara perasaan stres dengan kepuasan kerja. Diharapkan manajer

berusaha mengurangi dampak negatif stres dengan memperbaiki kepuasan kerja.

#### H. *Job performance* (prestasi kerja)

Kontroversi terbesar dalam penelitian organisasi adalah tentang hubungan antara kepuasan dan prestasi kerja atau kinerja. Ada yang menyatakan bahwa kepuasan memengaruhi prestasi kerja lebih tinggi, sedangkan lainnya berpendapat bahwa prestasi kerja memengaruhi kepuasan. Penelitian untuk menghapuskan kontroversi tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif rendah antara kepuasan dan kinerja.

Sementara itu, Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2000: 110) secara jelas menggambarkan adanya hubungan timbal balik antar kepuasan kerja. Di satu sisi dikatakan kepuasan kerja menyebabkan kinerja dan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Di sisi lain dapat pula terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan.

Gibson, Ivancevich, dan Donnelly menyatakan bahwa kemungkinan timbul hubungan timbal balik yang menunjukkan tidak adanya arah atau hubungan yang spesifik antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja.

### C. Mengukur Kepuasan Kerja

Pekerja memerlukan interaksi dengan co-worker dan atasan, mengikusi aturan dan kebijaksanaan organisasi,

mencapai standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja yang sering tidak ideal dan semacamnya. Hal ini berarti bahwa penilaian pekerja tentang puas dan tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sejumlah ciri-ciri elemen pekerjaan yang kompleks.

Terdapat dua macam pendekatan yang secara luas dipergunakan untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja (Robbins, 2003: 73), yaitu sebagai berikut

1. *Single global rating*, yaitu tidak lain dengan minta individu merespons atas satu pertanyaan, seperti dengan mempertimbangkan semua hal, seberapa puas Anda dengan pekerjaan Anda? Responden menjawab antara "Mighty Satisfied" dan "Highly Dissatisfied"

2. *Summation score* lebih canggih. Mengidentifikasi elemen kunci dalam pekerjaan dan menanyakan perasaan pekerja tentang masing-masing elemen. Faktor spesifik yang diperhitungkan adalah sifat pekerjaan, supervisi, upah sekarang, kesempatan promosi dan hubungan dengan co-work. Faktor ini di peringkat pada skala yang distandarkan dan ditambahkan untuk menciptakan job satisfaction secara menyeluruh.

Metode kedua, *summing up*, merespons terhadap sejumlah faktor kerja. akan mencapai evaluasi yang lebih akurat dari kepuasan kerja. Akan tetapi, penelitian tidak mendukung Intuisi ini. Kedua metode sama validnya. Konsep kepuasan kerja terlalu luas sehingga pertanyaan tunggal dapat menangkap intinya.

Sementara itu, Greenberg dan Baron (2003: 151) menunjukkan adanya tiga cara untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja.

### 1. *Rating scales dan kuesioner*

Rating scales dan kuesioner merupakan pendekatan pengukuran kepuasan kerja yang paling umum dipakai dengan menggunakan kuesioner dimana *rating scales* secara khusus disiapkan. Dengan menggunakan metode ini, orang menjawab pertanyaan yang memungkinkan mereka melaporkan reaksi mereka pada pekerjaan mereka.

### 2 *Critical incidents*

Di sini individu menjelaskan kejadian yang menghubungkan pekerjaan mereka yang mereka rasakan terutama memuaskan atau tidak memuaskan. Jawaban mereka dipelajari untuk mengungkap tema yang mendasari. Sebagai contoh misalnya apabila banyak pekerja menyebutkan situasi di pekerjaan di mana mereka diperlakukan kasar oleh supervisor atau apabila pekerja mempunyai supervisor atas sensitivitas yang ditunjukkan pada masa yang sulit, gaya pengawasan memainkan peranan penting dalam kepuasan kerja mereka.

### 3. *Interviews*

Interview merupakan prosedur pengukuran kepuasan kerja dengan melakukan wawancara tatap muka dengan pekerja. Dengan menanyakan secara langsung tentang sikap mereka sesering mungkin, mengembangkan lebih mendalam dengan menggunakan kuisisioner yang sangat terstruktur.



Dengan mengajukan pertanyaan secara berhati-hati kepada pekerja dan mencatat jawabannya secara sistematis, hubungan pekerjaan dengan sikap dapat dipelajari.

## **D. Pengaruh Kepuasan Kerja**

Minat manajer dalam kepuasan kerja cenderung berpusat pada pengaruhnya terhadap kepuasan kinerja. Untuk itu, perlu dipelajari dampak kepuasan kerja pada produktivitas, kemangkiran, dan perputaran.

### **1. Kepuasan dan Produktivitas**

Pekerja yang bahagia tidak berarti menjadi pekerja yang produktif. Pada tingkat individual, kenyataan menganjurkan sebaliknya untuk lebih akurat, produktivitas mungkin mengarah pada kepuasan. Hal yang lebih menarik adalah apabila bergerak dari tingkat individu ke tingkat organisasi, terdapat perbaikan dukungan terhadap hubungan kepuasan dengan kinerja. Pada tingkat organisasi dengan pekerja lebih puas, cenderung lebih efektif daripada organisasi dengan sedikit pekerja yang puas.

Alasan tidak mendapatkan dukungan kuat atas tesis bahwa kepuasan menyebabkan produktivitas dikarenakan penelitian lebih difokuskan pada tingkat individu daripada organisasi dan pengukuran tingkat individu atas produktivitas tidak mempertimbangkan semua interaksi dan kompleksitas dalam proses kerja. Maka, sementara kita tidak dapat mengatakan bahwa pekerja bahagia lebih produktif, mungkin menjadi benar apabila dikatakan organisasi bahagia adalah lebih produktif.

## 2. Pedoman Meningkatkan Kepuasan Kerja

Greenberg dan Baron (2003:159) memberikan saran untuk mencegah ketidakpuasan dan meningkatkan kepuasan, dengan cara sebagai berikut:

### a. Membuat pekerjaan menyenangkan

Orang lebih puas dengan pekerjaan yang mereka senang kerjakan daripada yang membosankan. Meskipun beberapa pekerjaan secara intrinsik membosankan, pekerjaan tersebut masih mungkin meningkatkan tingkat kesenangan ke dalam setiap pekerjaan.

### b. Orang dibayar dengan jujur

Orang yang percaya bahwa sistem pengupahan tidak jujur cenderung tidak puas dengan pekerjaannya. Hal ini diperlakukan tidak hanya untuk gaji dan upah per jam, tetapi juga *fringe benefit*. Konsisten dengan *value theory*, mereka merasa dibayar dengan jujur dan apabila orang diberi peluang memilih *fringe benefit* yang paling mereka inginkan, kepuasan kerjanya cenderung naik,

### c. Mempertemukan orang dengan pekerjaan yang cocok dengan minatnya

Semakin banyak orang menemukan bahwa mereka dapat memenuhi kepentingannya sambil di tempat kerja, semakin puas mereka dengan pekerjaannya. Perusahaan dapat menawarkan *counselling individu* kepada pekerja sehingga kepentingan pribadi dan profesional dapat diidentifikasi dan disesuaikan.

#### d. Menghindari kebosanan dan pekerjaan berulang-ulang

Kebanyakan orang cenderung mendapatkan sedikit kepuasan dalam melakukan pekerjaan yang sangat membosankan dan berulang. Sesuai dengan *two-factor theory*, orang jauh lebih puas dengan pekerjaan yang meyakinkan mereka memperoleh sukses secara bebas melakukan kontrol atas bagaimana cara mereka melakukan sesuatu.

## **BAB XVIII**

### **KOMITMEN**

#### **A. Pengertian Komitmen**

Ivancevich, Konopaske, dan Matteson menyatakan bahwasanya komitmen adalah perasaan identifikasi, pelibatan, dan loyalitas dinyatakan oleh pekerja terhadap perusahaan.

Ada 3 sifat yang berkaitan dengan komitmen yaitu :

- a) Perasaan identifikasi dengan tujuan organisasi
- b) Perasaan terlibat dalam tugas organisasi
- c) Perasaan loyal dalam organisasi<sup>78</sup>

Menurut pendapat lain komitmen adalah sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.<sup>79</sup>

Dengan demikian data di peroleh kesimpulan bahwa komitmen organisasional adalah perasaan, sikap dan perilaku individu mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

---

<sup>78</sup> Wibowo, buku "Manajemen Kinerja", (Jakarta, Raja Grafindo Persada, 2007), hlm 429-430

<sup>79</sup> Wikipedia, "Komitmen organisasi", (05, 2016) hlm 1

## B. Tipe Komitmen Organisasional

Ada banyak perbedaan dalam membagi tipe tipe komitmen organisasional yang mana beberapa tokoh menyebutkan sebagai berikut:

1. Menurut Schermerhorn ada dua tipe komitmen organisasional yaitu :

- *Rational Commitment*
- *Emotional Commitment*

Bahwasanya mencerminkan pekerjaan memenuhi kepentingan finansialnya, perkembangan, dan profesionalnya.

2. Menurut Kreitner dan Kinicki menggambarkan ada tiga komponen komitmen organisasional yaitu :

- *Affective Commitment*
- *Continuance Commitment*
- *Normative Commitment*

*Affective Commitment* mencerminkan keterikatan emosional pekerja dan keterlibatan dalam organisasi, *Continuance Commitment* mencerminkan kepada kepedulian terhadap biaya berkaitan dengan apabila meninggalkan organisasi, *Normative Commitment* mencerminkan perasaan sebagai kewajiban untuk melanjutkan kesempatan kerja.<sup>80</sup>

---

<sup>80</sup> Wibowo, buku “Manajemen Kinerja”,(jakarta, raja grafindo persada, 2007), hlm 429-430

### C. Faktor Mempengaruhi Komitmen Organisasional

David (dalam Sopiah, 2008:163) mengemukakan ada empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan. Berikut ini adalah keempat faktor tersebut.

- a) Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian.
- b) Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
- c) Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
- d) Pengalaman kerja. Pengalaman kerja seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Menurut Stum mengemukakan beberapa faktor yang berpengaruh dalam komitmen organisasional :

- Budaya keterbukaan
- Kepuasan Kerja
- Kesempatan personal untuk berkembang
- Arah organisasi
- Penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan.<sup>81</sup>

Dalam komitmen organisasi juga ada cara untuk membangun komitmen organisasional adalah mealalui :

---

<sup>81</sup> blogspot, "Komitmen organisasi", (12,2015) hlm 1

- a) *Justice and support* (Keadilan dan dukungan). *Affective Commitment* lebih tinggi pada organisasi yang memenuhi kewajibannya seperti kejujuran, kehormatan, kemauan memanfaatkan dan integritas moral.
- b) *Shared values* (nilai bersama). *Affective Commitment* menunjukkan identitas orang pada organisasi, dan identifikasi menapai tingkat tertinggi dengan nilai-nilai dominan organisasi.
- c) *Trust* (Kepercayaan). Kepercayaan menunjukkan harapan positif satu orang terhadap orang lain dalam situasi yang melibatkan resiko.
- d) *Organizational Comprehension* (pemahaman organisasional). Menunjukkan seberapa baik ekerja memahami organisasi, termasuk arah strategis, dinamika social, dan tata ruang fisik.
- e) *Employee involvement* (pelibatan pekerja). Meningkatkan *Affective Commitment* dengan memperkuat identitas social pekerja dengan organisasi.

#### **D. Perilaku Penarikan Diri**

**Penarikan diri** adalah suatu pola tingkah laku yang memindahkan seseorang dari pengahalangan atau frustrasi. Pada mulanya individu yang menarik diri dari lingkungannya merasa tidak berharga lagi, sehingga merasa tidak aman dalam berhubungan dengan orang lain.

Kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia, baik dilihat dari segi

komitmennya.maka keadaan akan semakin buruk apabila ditambah terdapatnya kejadian kerja yang negative.

Apabila menghadapi keadaan seperti ini kerja negative, maka ada beberapa alternatif respons yang dapat dilakukan yaitu :

- a) *Exit* (Keluar). Apabila keadaan kerja negatif, maka kita dapat menggeser dari situasi tersebut dengan lebih sering tidak hadir di tempat kerja atau secara sukarela meniggalkan pekerjaan.
- b) *Voice* (Mengeluarkan Suara). Berusaha mengubah situasi dengan menemukan anggota tim baru berusaha mengatasi situasi.
- c) *Loyalty* (Loyalitas). Individu memelihara tingkat usaha terlepas dari ketidaksenangannya.
- d) *Neglect* (mengabaikan). Membiarkan kinerjanya pelan-pelan memburuk karena meninggalkan secara mental.

Komitmen organisasional harus menurunkan kemungkinan bahwasanya individual akan merespons keadaan kerja negatif dengan *exit* dan *neglect*. Pada saat yang sama, komitmen organisasional harus meningkatkan kemungkinan bahwa kondisi kerja negatif akan menyebabkan *Voice* dan *Loyalty*.

Gejala- gejala Perilaku Menarik Diri Menurut Yosep & Sutini (2014), gejala menarik diri terbagi menjadi dua:



- a) Gejala subjektif Gejala subjektif merupakan gejala yang dirasakan dan dapat diungkapkan secara langsung oleh subjek. Orang lain dapat mengetahui gejala tersebut dengan menanyakan langsung pada subjek. Gejala subjektif antara lain nampak dalam gambaran perilaku sebagai berikut :
- Perasaan kesepian.
  - Merasa tidak aman berada dengan orang lain
  - Mengatakan hubungan yang tidak berarti dengan orang lain
  - Merasa bosan pada aktivitas sehari-hari.
  - Tidak mampu berkonsentrasi dan membuat keputusan
- b) Gejala objektif Gejala objektif merupakan gejala yang dapat langsung terlihat dan dapat diamati oleh orang lain mengenai kondisi atau keadaan yang dialami subjek antara lain :
- Komunikasi verbal menurun,
  - Tidak mengikuti kegiatan
  - Banyak berdiam diri di kamar
  - Tidak mau berinteraksi dengan orang lain
  - Apatitis (acuh terhadap lingkungan sekitar)

Perilaku penarikan diri mempunyai dua bentuk yang dinamakan *physiological withdrawal* dan *physical*

*withdrawal* terdiri dari tindakan yang menjalankan pelarian mental dari lingkungan kerja.

*physiological withdrawal* mempunyai berbagai bentuk dan ukuran :

- *Day dreaming*, ketika pekerja tampak bekerja tetapi dialihkan dengan pikiran sembarangan
- *Socializing*, menunjukkan tentang topik yang tidak menyangkut pekerjaan yang terjadi.
- *Moonlighting*, Menggunakan waktu kerja dan sumber daya untuk menyelesaikan sesuatu yang lain dari tugas pekerjaannya.
- *Cyberloafing*, Menggunakan internet, email, dll untuk akses pribadi daripada tugas pekerjaan

*physical withdrawal* terdiri dari tindakan yang memberikan penarikan fisik dan juga memiliki beberapa bentuk dan ukuran :

- *Tardiness*, Menunjukkan kecenderungan datang terlambat di tempat pekerjaan atau pulang lebih cepat.
- *Long breaks*, menyangkut makan siang atau istirahat minum kopi dll lebih dari waktu normal.

- *Missing meeting*, mengabaikan fungsi pekerjaan penting ketika berada jauh dari kantor.
- *Absenteeism*, terjadi ketika ekerja kehilangan seluruh hari kerjanya.
- *Quitting*, secara sukarela meninggalkan pekerjaan.<sup>82</sup>

---

<sup>82</sup> Wibowo, buku “Manajemen Kinerja”,(jakarta, raja grafindo persada, 2007), hlm 429-430

## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, Peter L. 2007. *Managing Performance to Maximize Results, Performance Appraisals with More Gain, Less Pain*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Armstrong. Michael dan Angela Baron. 1998. *Performance Management*. London: Institute of Personnel and Development.
- Armstrong, Michael. 2004. *Performance Management* (alih bahasa: Tony Setiawan). Yogyakarta: Tugu.
- Armstrong. Michael. 2009. *Handbook of Performance Management*. London: Kogan Page.
- Bacal, Robert. 2004. *How to Manage Performance*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- \_\_\_\_\_ 1999. *Performance Management*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- \_\_\_\_\_ 2012. *Performance Management*. New York: McGraw-Hill.
- Baldoni, John. 2005. *Motivation, Secrets of Great Leaders*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Bartol, Kathryn M. and David C. Martin. 1991. *Management*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Beer, Michael. 2009. *High Commitment High Performance*, San Fransisco: Josey-Bass.

- Belcher, John G., Jr. 1987, *Productivity Plus*. Texas: Gulf Publishing Company.
- Bell, Julie. 2009. *Performance Intelligence at Work*. New York: McGraw-Hill.
- Blanchard, Ken, and Garry Ridge. 2009. *Helping People Win at Work*. New Jersey: FT Press.
- Carney, Karen. 2007. *Managing Performance to Maximize Results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. LePine, dan Michael J. Wesson. 2015. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Cook, Sarah, dan Steve Macaulay, 1997. *Perfect Empowerment* (alih bahasa: Paloepi Tyas R.). Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Costello, Sheila J. 1994. *Effective Performance Management*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Daft, Richard L. 2010. *New Era of Management*. Canada: South-Western, Cengage Learning. Dungy, Tony. 2010. *The Mentor Leader*. Illinois: Tyndale House Publisher, Inc.
- Folkman, Joseph R. 2006. *The Power of Feedback*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

- Gibson, James L. John M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr. 2000. Organizations. Boston: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr., dan Robert Konopaske. 2012. Organizations. New York: McGraw-Hill.
- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron. 2003. Behavior in Organizations. New Jersey: Prentice Hall.
- Harbour, Jerry L. 1997. Performance Measurement. Oregon: Productivity Press.
- Harrison, Nigel. 2000. Improving Employee Performance. London: Kogan Page Limited.
- Harvard Business Essentials. 2004. Coaching and Mentoring. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- \_\_\_\_\_. 2006. Performance Management. Boston: Harvard Business School Press.
- Havard, Bob. 2002. Performance Appraisals. London: Kogan Page Limited. Heizer, Jay dan Barry Render. 2001. Operations Management. New Jersey: Prentice Hall.
- Heller, Robert. 1998. Motivating People. London: Dorling Kindersley. Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard dan Dewey E. Johnson. 1996. Management of Organizational Behavior. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

- Hope, Jeremy dan Steve Player. 2012. Beyond Performance Management. Boston: Harvard Business Review Press.
- Ivancevich, John M., Robert Konopaske, dan Michael T. Mattesson. 2008. Organizational Behavior and Management. New York: McGraw-Hill.
- Kirkpatrick, Donald L. 2006. Improving Employee Performance. New York: Amacom.
- Krajewski, Lee J. dan Larry P. Ritzman. 1999. Operations Management. New York: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Kreitner, Robert, dan Angelo Kinicki. 2001. Organizational Behavior. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2010. Organizational Behavior. New York: McGraw-Hill.
- Langdon, Ken dan Christina Osborne. 2001. Performance Review. New York: DK Publishing, Inc.
- Lawson, Ken. 2005. Performance Review. London: Axis Publishing Limited.
- Lecky-Thompson, Roy. 1999. Constructive Appraisals. London: Marshall Publishing, Ltd.
- Maddux, Robert B. 2000. Effective Performance Appraisals. California: Crisp Publications, Inc.
- McShane, Stevan L. dan Mary Ann Von Glinow. 2010. Organizational Behavior. Boston: McGraw-Hill.

- Neal, James E. Jr. 2001. Guide to Performance Appraisals. Ohio: Neal Publications, Inc.
- \_\_\_\_\_. 2003. Effective Phrases for Performance Appraisals. Ohio: Neal Publications, Inc.
- Newstrom, John, W., and Keith Davis. 1997. Organizational Behavior. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Newstrom, John W. 2011. Organizational Behavior. New York: McGraw-Hill.
- Parmenter, David. 2010. Key Performance Indicators. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Plockin, Hal, 2007. Managing Performance to Maximize Result. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Robbins, Stephen P dan Mary Coulter. 1996. Management. New Jersey Prentice Hall, Inc.
- \_\_\_\_\_. 2009. Management. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, Stephen, P. 2003. Organizational Behavior. New Jersey: Prentice Hall.
- Russell, Roberta S. dan Bernard W. Taylor. 2000. Operation Management. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Schwartz, Andrew E. 1999. Performance Management. New York: Barrons Educational Series, Inc.



- Schermerhorn, Jr., John R. 2010. Introduction to Management. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Schermerhorn, Jr., John R., James G. Hunt, Richard N. Osborn, dan Mary Uhl-Bien. 2011. Organizational Behavior. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Seymour, John, dan Martin Shervington. 2001. Maximizing Performance. New York: DK Publishing, Inc.
- Smith, Jane. 2000. Empowering People. London: Kogan Page Limited.
- Spencer, Lyle, M. Jr. dan Signe M. Spencer. 1993. Competence at Work. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Stiffler, Mark A. 2006. Performance. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Stoner, James AF. and Edward R. Freeman. 1922, Management, New Jersey: Prentice Hall.
- Stuart-Kotze, Robin. 2006. Performance, London: Prentice Hall.
- Vecchio, Robert P. 1995. Organizational Behavior. Florida: The Dryden Press.
- Werther, William, B., Jr. dan Keith Davis. 1996. Human Resources and Personnel Management. New York: McGraw-Hill Publications, Inc.
- William, Monci J 2007. Managing Performance to Maximize Results, Performance Appraisals is Dead. Long Live

Performance Management. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

Wibowo. 2016. Manajemen Kinerja Edisi Kelima. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada

Zwell, Michael. 2000. Creating a Culture of Competence. New York: John Wiley & Sons, Inc.

## **Biodata Penulis**

1. Dra. Rahma Yudi Astuti, M.E.Sy
2. Nama : Mohammad Hafcar Nasution  
Ttl: Jakarta, 22 Juni 2001  
Riwayat pendidikan : KMI 2019  
Kuliah : Universitas Darussalam Gontor
3. Nama : Muhammad Rifaldi  
Ttl: Tangerang 08-10-2000  
Riwayat pendidikan : KMI 2019  
Kuliah : Universitas Darussalam Gontor
4. Nama : Diwa Haikal Adittyia  
Ttl: Tangerang 04-Juli-2000  
Riwayat pendidikan : Pon-Pes Al-Amanah Al-Gontory  
Kuliah : Universitas Darussalam Gontor
5. Nama : Bagas Kurniawan Triswijaya  
TTL : Trenggalek, 22 Mei 2000  
Riwayat pendidikan : KMI 2019  
Kuliah : Universitas Darussalam Gontor
6. Nama :Dimas Setyo Raharjo  
Ttl:Banjarmasin, 18 Juli 1999  
Riwayat pendidikan :  
SMP-SMA : KMI Pondok Modern Darussalam Gontor  
Kuliah : Universitas Darussalam Gontor

7. Nama :Lesta Romdhoni  
TTL :16 desember 2000  
Riwayat Pendidikan :SMP - SMA : KMI pondok modern darussalam gontor ponorogo  
Kuliah : universitas darussalam gontor
  
8. Nama : Muhammad Wafiyuddin Balya Mahdi  
TTL : Banyuwangi 20 september 1999  
Riwayat Pendidikan : KMI 2019  
Kuliah : Universitas Darussalam Gontor
  
9. Nama : Muhammad Fahmi Hasan  
TTL : Pekalongan, 6 Mei 2001  
Riwayat pendidikan : kelas 1-5 Gontor 1, kelas 6 Gontor 5 Magelang  
Kuliah : Universitas Darussalam Gontor
  
10. Nama : Royhan Muhammad Iqbal wijanarko  
TTL : ponorogo 09 maret 2000  
Riwayat Pendidikan : KMI 2019  
Kuliah : Universitas Darussalam Gontor  
Nama :Abdul haris taqiyuddin  
TTL : Tulungagung 13 Januari 2001  
Riwayat Pendidikan : KMI 2019  
Kuliah : Universitas Darussalam Gontor